GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

Editores

Rubén Ascúa, Renato García y Germán Camprubí

ISBN 978-987-28637-4-6

RED PYMES

2012

Lecturas seleccionadas de la XVII Reunión Anual Red Pymes Mercosur

XVII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur

26 a 28 Setembro São Paulo Brasil USP Universidade de São Paulo

XVII Reunião Anual da Rede Pymes Mercosul

Introducción

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

La Reunión Anual es la principal actividad académica de la Red PyMES Mercosur y cada año, se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales y los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos.

Existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas desde 1996 y en ese sentido no puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) desde el año 2010. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro como una nueva herramienta de difusión de trabajos de investigación seleccionados entre los que fueron presentados en el marco de la XVII Reunión Anual Red PyMES Mercosur realizada en la Escuela Politécnica de la Universidad de San Pablo, Brasil.

En coherencia con los revolucionarios procesos que han llevado al mundo hacia el uso intensivo de información y conocimientocomo factores de producción, puede afirmarse que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos constituyen un producto social. Este libro pretende llegar a un público más extenso que el que frecuentemente asiste a las Reuniones Anuales porque la difusión y divulgación de los procesos y de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas seleccionadas no sólo incorporan consideraciones sobre su potencialidad en el ámbito específico de las pequeñas y medianas empresas sino que además implican un impacto en lo económico, lo político, lo social y lo cultural de la sociedad como conjunto.

En este libro, los trabajos se presentan en dos ejes conceptuales: el de Gestión Empresarial y el de Organización de Trabajo y Empleo en PyMEs.

Entre los trabajos referidos a Gestión Empresarial se encuentran: un diagnóstico de las prácticas y procesos relacionados con la innovación y gestión del conocimiento en PyMEs de base tecnológica de la ciudad de Florianópolis- Brasil; un estudio

exploratorio en microempresas de las ciudades brasileñas de Recife- Pernambuco e Picos-Piauí para conocer la influencia de los socios en la adopción del principio de identidad; un estudio descriptivo de las PyMEs industriales de Olavarría-Argentina y la presentación de un modelo para mejorar sus competitividades; un estudio de caso de una microempresa de Sahn Carlos-Brasil para describir las características gerenciales en las diferentes etapas del ciclo de vida de las empresas y una revisión bilbiográfica que contribuye a identificar las características organizacionales y administrativas de las pequeñas empresas.

Con referencia a la gestión de la calidad e innovación se presentan los siguientes trabajos: la formulación de unÍndice de Nivel de Innovación (INI) adaptado a las particularidades de las empresas del sector de software (INIs) en el contexto de PyMEs argentinas; un estudio empírico de una muestra de PyMEs industriales argentinas para determinar el impacto de la los sistemas de gestión de calidad (tales como ISO 9000) en la performance empresarial; un estudio en profundidad de cuatro casos de empresas del sector del software y servicios informáticos del Parque Científico Tecnológico de la provincia de Buenos Aires-Argentina, para identificar la relación entre la cultura organizacional y la innovación empresarial y un estudio de dos casos de PyMEs del sector de equipamiento médico en Argentina para generar hipótesis respecto de este sector empresarial referidas a la gestión de la innovación.

También en el área de Gestión Empresarial se puede acceder a un análisis de la evolución del comercio exterior que considera la performance de las exportaciones de las empresas pequeñas y medianas de la provincia de Santa Fe en el período 2007-2011

El en eje conceptual de Organización del Trabajo y Empleo en PyMEs se encuentran los siguientes trabajos:Un reporte de lo resultados obtenidos en la valoración de la calidad del empleo de trabajadores operativos en relación de dependencia en los sectores metalmecánico y alimentos y bebidas de la ciudad de Córdoba y Gran Córdoba de Argentina; un trabajo exploratorio sobre los términos idiosincráticos de trabajo negociados por trabajadores del conocimiento que se desempeñan en PyMEs del sector de software y servicios informaticos; una estimación de las vinculaciones que tienen los programas MBA part- time en las diferentes transiciones de carreras de los profesionales egresados de universidades argentinas; un trabajo de campo que hace un aporte al debate de la formación emprendedora de los jóvenes que viven en áreas rurales en la zona de Santa Catarina – Brasil;

Indice

EJE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMES

- Administración

Gestão de Pequenas e Médias Empresas Baseada na Capacidade de Crescimento e Inovação: um Estudo em Empresasde Base Tecnológica da Região de Florianópolis
Luiza Matos Menezes; Jane Lucia S. Santos; Jaqueline Rossato; Gregório Varvakis 007

Um estudo sobre a influência de sócios na adoção do princípio da entidade em microempresas
Luiz Carlos Miranda, Iane Rodrigues de Carvalho 031

Consideración de una herramienta para identificar ventajas competitivas
Silvia Urrutia; Claudia Rohvein; Guillermo Corres; Diana Paravié 052

Descrição das especificidades de gestão da pequena empresa ao longo do ciclo de vida
Jair de Oliveira; Alexandre Farias Albuquerque; Edmundo Escrivão Filho 069

Reconhecendo Especificidades Organizacionais e Administrativas da Pequena Empresa: três questões fundamentais
Kristiane Cêra Carvalho; Edmundo Escrivão Filho 102

- Gestión de la innovación y de la calidad

Medición del Nivel de Innovación en empresas del sector de software
María Isabel Camio; María Romero; María Belén Alvarez 125

Sistemas de Gestión de Calidad y performance de negocios en PyMEs industriales argentinas. Elementos Conceptuales y evidencias empíricas.
Héctor Formento; Lucas Altube; Fernando Cusolito; Sebastián Gatti; Daniel Firka; Franco Chiodi 156

Desarrollo de capacidades innovativas. La Cultura y su relación con el Modelo de Negocios Estudio de casos en empresas de software
María Isabel Camio, Alejandro Bricker, Alfredo Rébori 178

De comerciantes a fabricantes. La importancia de la gestión de innovación en pymes de equipamiento médico argentinas
Carlos Aggio; Gustavo Baruj; Juan Pavlicevic; HugoRolón 204

- Comercio Exterior

Performance exportadora de las empresas pymexs santafesinas
Rubén Ascúa; Carlos Beltrán 238

EJE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores
Andrea Pujol, Sonia Roitter, Marcelo Delfini, Martín Rodriguez Miglio, Analía Erbes; Silvana Agüero

Contratos Idiosincráticos en PyMEs del Sector Software y Servicios Informáticos: Alcances e Implicancias sobre la Relación de Empleo
Guillermo E. Dabós; Andrea G. Rivero; Jorgelina Marino

Capacitación ejecutiva y desarrollo profesional en PyMEs: Impacto del MBA sobre los cambios y transiciones de carrera
Andrea G. Rivero; Guillermo E. Dabós; Jorgelina Marin; Candela Rodríguez

A formação para o empreendedorismo do jovem do campo: o caso dos jovens da Casa Familiar Rural de Armazém – Santa Catarina - Brasil.
Dimas de Oliveira Estevam; Joelcy José Sá Lanzarini; Liara Darabas Ronçani; Anderson Correa Benfatto; Carla Spirelle Busarello

Comité de Evaluadores

Alejandro Bricker

Alfredo Rébori

Ana Lucia Tatsch

Antonio Carlos Diegues

Carolina Souza

Claudia D´Annunzio

Davi Nakano

Diana Suarez

Edmundo Escrivao Filho

Edwin Cardoza

Fernando Graña

Florencia Barletta

Franco Chiodi

Gabriel Bezchinsky

Gabriel Yoguel

Gabriela Scur

Manuel Gonzalo

Graciela Landriscini

Guillermo Dabós

Gustavo Baruj

Héctor Formento

Hernán Morero

Janaina Ruffoni

Jorge Motta

José Borello

Juan Federico

Leandro Lepratte

Marcelo Delfini

María Fernanda Andrés

Maria Isabel Camio

Mariela Carattoli

Marisa Botelho

Paula Báscolo

Renato Garcia

Ruben Ascúa

Sergio Drucaroff

Silvio Cário

Sonia Roitter

Vania Nassif

GESTIÓN EMPRESARIAL

GESTÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BASEADA NA CAPACIDADE DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DA REGIÃO DE FLORIANÓPOLIS

Luiza Matos Menezes
Universidade Federal de Santa Catarina

Jane Lucia S. Santos
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Universidade Federal de Santa Catarina (EGC, UFSC)

Jaqueline Rossato
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Universidade Federal de Santa Catarina (EGC, UFSC)

Gregório Varvakis
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Universidade Federal de Santa Catarina (EGC, UFSC)

Resumo

As pequenas e médias empresas têm uma importância fundamental na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil. Essas organizações, inseridas no ambiente econômico turbulento atual apresentam dificuldade de crescimento sustentado e de sobrevivência ao longo do tempo, sendo necessária, com isso, a gestão do conhecimento da empresa de forma mais efetiva e inovadora. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo mapear a capacidade de crescimento e inovação de pequenas e médias empresas de base tecnológica, na região de Florianópolis/Brasil. Esta intenção de pesquisa é sustentada e esta relacionada à ideia de que para incrementar a gestão do crescimento e da inovação nesses tipos de empresas é necessário identificar as suas capacidades diferenciadoras e, assim, tornado o conhecimento o grande diferencial das organizações. Portanto, o mapeamento e

aplicação do instrumento de pesquisa “Aprender a Crescer” possibilitou a compreensão da dinâmica de práticas e processos associados à inovação e à capacidade de gestão do conhecimento das PMEs, bem como a avaliação do desempenho e da relevância das práticas relacionadas à capacidade de reconhecer oportunidades para o crescimento, desenvolver e comunicar as estratégias e os objetivos de crescimento, realizar as oportunidades e gerenciar o crescimento.

1. Introdução

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm uma significativa importância na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento (SANTOS; VARVAKIS, 1999). No Brasil, as PMEs são importantes fontes de criação de riqueza e uma das principais promotoras do desenvolvimento econômico e social (IBGE, 2010) devido à sua capacidade de gerar empregos e renda, e à sua contribuição para o aumento das atividades inovativas no país (BOTELHO; MAIA; PIRES, 2012). Especificamente, as PMEs de base tecnológica são apontadas como sendo agentes de mudanças, capazes de introduzir inovações na estrutura industrial e de gerar valor econômico a partir de conhecimentos científicos (VALERIO NETTO, 2006).

Para se manterem vivas e competitivas em um ambiente de negócios caracterizado por rápidas e complexas mudanças, as PMEs enfrentam o desafio de se renovarem continuamente a partir do desenvolvimento de novas capacidades e novos processos de gestão (AR; BAKI, 2011). As empresas que terão vantagem sobre seus competidores serão aquelas que conseguirem perceber e capturar eficientemente o conhecimento e aplicá-lo em suas operações, bens e serviços (WONG; ASPINWALL, 2005), por meio de capacidades diferenciadoras que possibilitem a constante renovação dos seus negócios (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Nesse contexto, uma pergunta prática que merece atenção é: como promover o crescimento e a inovação em uma pequena ou média empresa de base tecnológica no Brasil? Em busca de respostas a esta pergunta, este artigo parte da ideia de que para incrementar a gestão do crescimento e da inovação nesses tipos de empresas é necessário identificar as suas capacidades diferenciadoras, denominadas de “capacidades dinâmicas” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Todavia, pouca atenção tem sido dada à capacidade das PMEs aprenderem a crescer e a inovar (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011) e, é neste contexto

que entender como uma pequena empresa aprende surge como um relevante tópico de pesquisa (HIGGINS; ASPINALL, 2011).

Diante dos aspectos apresentados, o principal objetivo deste artigo é mapear a capacidade de crescimento e inovação de pequenas e médias empresas de base tecnológica, na região de Florianópolis/Brasil.

interesse em estudar as PMEs de base tecnológica, as quais são compreendidas como “empresas que adotam novas tecnologias no seu processo produtivo, incluindo tanto empresas produtoras de bens quanto de serviços com alto conteúdo de conhecimento” (VALERIO NETTO, 2006, p. 3-4), se justifica devido à representatividade que essas empresas ocupam no cenário econômico brasileiro (IBGE, 2010) e da região de estudada (XAVIER, 2010).

2. Estrutura Conceitual

2.1 Gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas

O conhecimento tem sido amplamente reconhecido como um recurso fundamental e, também, um dos mais importantes fatores produtivos no contexto das organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Por isso, a gestão desse recursos (o conhecimento) tem recebido crescente atenção, tanto de acadêmicos como de gestores, visto que os ativos intangíveis passaram a ser importante fonte de vantagem competitiva sustentável.

Diante de mercados turbulentos e de cenários que exigem organizações extremamente competitivas para se manterem sustentáveis, é perceptível a necessidade de renovar constantementea basedeconhecimento das organizações, seguindo as mudanças dos mercadose da tecnologia (EISENHARDT; MARTIN, 2000). O desafio está em desenvolver capacidades organizacionais que permitam a incorporação de novos conhecimentos adquiridos do ambiente externo à essa base de conhecimento já existente na empresa.

De acordo com Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), são seis as “capacidades” críticas associadas à gestão interna e externa do conhecimento em processos de inovação: (1)inventiva (para gerar novos conhecimentosdentro da empresa), (2) absortiva (reconhecer,assimilareaplicar o conhecimentoexterno), (3) transformativa (capacidade deretenção deconhecimentoao longo do tempo), (4) conectiva (relações interorganizacionais), (5) inovativa (aplicação do conhecimentoquetem sido exploradoe mantidodentro oufora da empresa – explotação interna de conhecimento) e (6) *desorptive* (habilidade de explotar conhecimentos externos).

Na literatura acadêmica há várias definiçõespara capacidades dinâmicas e, praticamente, todasassumemque essas capacidades atuam como fontede vantagem competitiva.GriffitheHarvey(2001, p.597), por exemplo, afirmam que "a capacidade globaldinâmicaé a criação dedifícilimitação decombinações derecursos, incluindoa coordenação eficaz dasinterrelações organizacionais, em uma base globalque possa fornecerà uma empresa vantagem competitiva".

O termo "dinâmica" refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com as mudanças do ambiente de negócio, enquanto o termo "capacidade" enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica apropriada adaptando, integrando e reconfigurando habilidades, competências e recursos internos e externos para lidar com um ambiente em mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Empresasprecisam serflexíveis e inovadoras, quando alterações no mercadoe mudanças tecnológicas demandamrápidas decisões, e/ou quando aconcorrênciae estruturas de mercadosão difíceis de prever.

As capacidades dinâmicas estudadas sob a ótica da gestão do conhecimento são definidas como capacidades que permitem modificar as rotinas organizacionais atuais da empresa (OLIVER; HOLZINGER, 2008). Essas capacidades permitem – por meio da combinação e gestão de diferentes conhecimentos – criar, descartar e (re)configurar constantemente as rotinas de uma organização, de modo que

Em suma, a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas são conceitos interligados, que ajudam a compreender como uma organização pode criar, ampliar ou modificarsua base de recursos de maneira proposital, considerando a exploração e a conservação dos conhecimentos que estãodentro e fora das organizações (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Para adaptarem-se a ambientes turbulentos e propiciar o crescimento, as pequenas e médias empresas devem ser dinâmicas, ou seja, precisam desenvolver a capacidade de reconhecer as mudanças do entorno e reagir com uma alta efetividade e rapidez. Para isto, faz-se necessário explorar rapidamente oportunidades de mercado, delegar responsabilidades, desenvolver espírito empreendedor dos colaboradores, apresentar alta capacidade de aprendizagem, inovação e integração no trabalho, possuir inteligência emocional, cultura, atitudes e comportamentos de confiança e colaboração e ter capacidade de memória (TEECE, 2007).

Quando as empresasdesenvolvemcapacidades dinâmicas, a gestão do conhecimento pode desempenhar um relevante papel para os processos de inovação. Por exemplo, as técnicas e ferramentas da gestão do conhecimento poderão ser utilizadas como mecanismos que apoiam o aprendizado de PMEs, a partir da identificação, aquisição e compartilhamento de conhecimentos internos e externos. Esses tipos de empresas

(PMEs) possuem características peculiares e enfrentam vários desafios vindos do ambiente no qual estão inseridas. Um modelo de gestão baseado na capacidade dessas empresas inovar e crescer apresenta-se como uma alternativa inteligente para sua competitividade e sobrevivência. Na próxima seção deste artigo, esses aspectos serão discutidos.

2.2 Gestão de pequenas e médias empresas: em busca de uma abordagem que integra crescimento e inovação

Devido às suas características próprias, as PMEs enfrentam desafios e obstáculos que muitas vezes se difere, por exemplo, das grandes empresas. Um desses desafios é "inovar". De acordo com Muller e Zenker (2001) alguns dos fatores limitadores para a inovação nesses tipos de empresas são aqueles relacionados aos fluxos de informação e conhecimento – escassez de capital, ausência de qualificação em gestão e dificuldades em obter informações técnicas e *know-how* para inovação.

Por meio de um *survey* realizado em três regiões da Alemanha e duas da França, entre 1995 e 1997, com uma amostra de 1.903 PMEs e 1.114 empresas de tecnologia de informação (TI), Muller e Zender (2001) investigaram as características de inovação e cooperação entre essas empresas. Para realizar o estudo foram utilizados três indicadores: 1) atividades de interação mútuas (relações entre os grupos de empresas); 2) determinantes de conhecimento internos e externos (gastos internos com inovação e relação com instituições de pesquisa); e 3) performance das empresas em inovação e desenvolvimento (introdução de inovação e crescimento do emprego). A partir desses indicadores, foi identificado que o grupo de empresas que interage inova mais do que aquele que não interage. O grupo que interage mantém mais relações com instituições de pesquisa do que o outro grupo que não interage. E, entre as empresas que interagem, os investimentos em inovação são maiores do que entre aquelas que não interagem. Os autores concluem que a interação tem um papel estimulador para as capacidades inovadoras das PMEs (MULLER; ZENKER, 2001).

Mesmo diante da importância e das potencialidades das PMEs, o ambiente econômico turbulento no qual estão inseridas dificulta o seu crescimento sustentado e a sua sobrevivência ao longo do tempo. Assim, várias estratégias têm sido propostas com o intuito de atacar essa problemática, por exemplo: a incubação de PMEs (TSAI *et. al.*, 2009), políticas públicas orientadas a PMEs (RUSSO; ROSSI, 2009; NICOLESCU; NICOLESCU, 2010), transferência de tecnologia com universidades e centros de pesquisa (OLAZARAN; ALBIZU; OTERO, 2009) e criação de redes de cooperação entre empresas (ZENG; XIE; TAM, 2010).

Uma abordagem mais recente é a identificação, gestão e uso dos recursos de conhecimento da PMEs sob a lente da Gestão do Conhecimento, onde se privilegia o conhecimento como elemento alavancador de vantagem competitiva (PARRILLI; ARANGUREN; LARREA, 2010; WANG; WANG; HORNG, 2010). Paralelamente, a literatura especializada também reconhece a turbulência do entorno empresarial e sugere a aplicação de metodologias que ajudem na dinamização e flexibilização estratégica das organizações. Neste sentido,Teece, Pisano e Shuen(1997) utiliza o conceito de "capacidades dinâmicas" que se refere à capacidade de reconfigurar, redirecionar, transformar e integrar conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais com os recursos da organização para lidar com esse entorno complexo.

Essa estrutura conceitual, proposta inicialmente por Teece (2007), tem sido uma abordagem amplamente utilizada em pesquisas empíricas, por exemplo, em grandes empresas do setor de turismo (p.ex. CAMISON; MONFORT-MIR, 2012), em empresas de software aplicativo - EAS (p.ex. KUDE *et. al.,* 2012) entre outras. Entretanto, essa abordagem é apontada como um modelo conceitual essencialmente analítico e direcionado para as grandes empresas (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011), sendo que poucos estudos têm aplicado a abordagem das capacidades dinâmicas no contexto das PMEs, principalmente as de base tecnológica (uma exceção, p.ex., é o trabalho desenvolvido em pequenas empresas do setor de software por MATHIASSEN; VAINIO, 2007).

Devido às características das PMEs e a influência do contexto onde estão inseridas, vários estudiosos têm apontado para a necessidade de abordagens teóricas desenvolvidas especificamente para estudar esses tipos de empresas. Higgins e Aspinall (2011), por exemplo, chamaram atenção para o fato de que as abordagens conceituais adotadas para estudar a capacidade de aprendizado de uma empresa são generalistas e não específicas para a gestão de pequenas empresas.

Numa tentativa de contribuir para minimizar essa lacuna, Hardwig *et. al.* (2011) estudaram 124 PMEs na Alemanha e, por meio dos dados analisados, os autores adaptaram a estrutura conceitual inicialmente proposta por Teece(2007) levando em consideração as peculiaridades das PMEs. O resultado foi a obtenção de capacidades categorizadas em quatro desafios principais, com ênfase na gestão do crescimento e a inovação em PMEs: (1) Identificar oportunidades para o crescimento; (2) Desenvolver objetivos para o crescimento; (3) Perceber oportunidades de crescimento e (4) Gerenciar o crescimento.

Considerando os aspectos mencionados anteriormente, este artigo toma como referência a abordagem conceitual das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) adaptada à gestão de PMEs (HARDWIG; BERGSTERMANN; NORTH, 2011), e

contribui para a identificação e compreensão das capacidades dinâmicas no contexto de PMEs de base tecnológica no Brasil, ajudando a minimizar a lacuna teórico-conceitual de pesquisas neste contexto e gerando implicações para a gestão dessas empresas.

3. Metodologia

O mapeamento realizado por este trabalho levou em consideração as PMEs de base tecnológicas inseridas nas redes de empresas e *clusters* da região de Florianópolis-Brasil, principalmente aquelas que possuem relações com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE) e/ou o Serviço Brasileiro de Apóio a Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE-SC). De acordo com Puglisi e Franco (2005), a contextualização da pesquisa deve ser considerada como um dos principais requisitos de pesquisa, no sentido de garantir a relevância dos resultados a serem divulgados e, de preferência, socializados.

Para a realização da pesquisa, inicialmente, foi desenvolvida uma revisão de literatura, objetivando compreender os temas de estudo e apontar as principais lacunas teórico-conceituais. As principais fontes de informações nesta etapa foram os artigos científicos publicados em bases de dados indexadas (*ISI Web of Science*, *Scopus*, e outras). Com isso, buscou-se identificar a relevância dos temas desse trabalho e a maneira como tem sido estudado no meio acadêmico-científico. Os resultados sintetizados já foram apresentados nas seções 1 e 2 deste artigo.

As etapas seguintes foram realizadas a partir da coleta e da análise de dados secundários (de pesquisas realizadas por órgãos/instituições brasileiras) disponibilizados em sites do governamentais, associações, sindicatos, cooperativas e demais instituições ligadas ao setor tecnológico. Além disso, foram realizadas visitas de campo à ACATE e ao SEBRAE-SC, com o objetivo de entender as características das PMEs de base tecnológica na região estudada. Tendo por base esses dados, foram selecionadas e estudadas quatro PMEs de base tecnológica. Alguns dos critérios para escolha das empresas foram: anos de funcionamento, sub-setor de atividade, disponibilidade e interesse da alta administração participar da pesquisa, facilidade de acesso aos dados, etc. Paralelamente, outros critérios foram considerados como, por exemplo, faturamento, premiações ou distinções regionais, nacionais e/ou internacionais, certificações de qualidade, etc.

Para mapear as capacidades dessas empresas, foi aplicado um questionário semi-estruturado com 16 perguntas associadas a capacidade de: (1) Identificar oportunidades para o crescimento; (2) Desenvolver objetivos para o crescimento; (3)

Perceber oportunidades de crescimento e (4) Gerenciar o crescimento. Esse instrumento de pesquisa é denominado “Aprender a Crescer” (Figura 1) e foi aplicado em parceria com membros de uma equipe de pesquisadores da *Wiesbaden Business School* (Alemanha), os quais possuem experiência na aplicação dessa ferramenta em empresas da Alemanha.

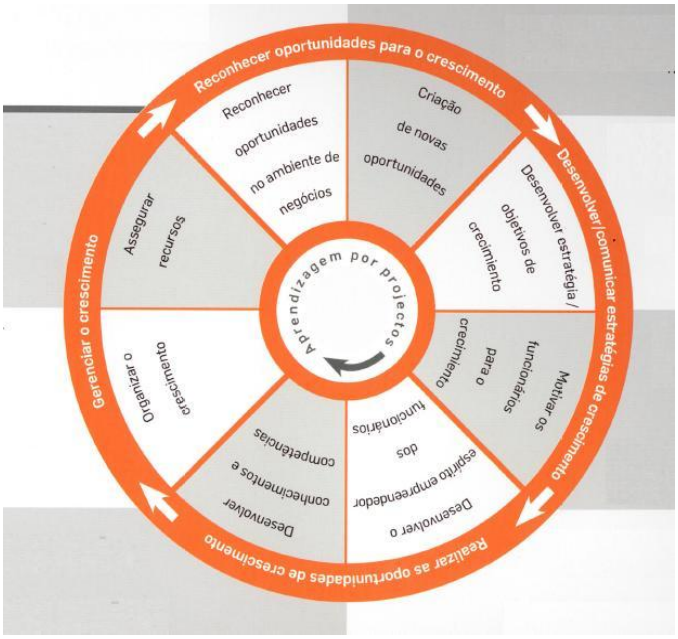


Figura 1: **Ferramenta “Aprender a Crescer”.** Fonte: **Traduzida de Hardwig; Bergstermann; North (2011, p. 54).**

Participaram deste estudo quatro empresas de base tecnológica localizadas em Florianópolis. As unidades selecionadas para integrar este trabalho não são probabilísticas, tendo sido escolhidas principalmente a partir de critérios como acessibilidade e tipicidade (VERGARA, 2007). As entrevistas foram feitas com os gestores, na sede das respectivas empresas, por meio da utilização de pautas semiestruturadas onde o entrevistador agenda pontos específicos a serem respondidos pelos entrevistados (VERGARA, 2007). O procedimento de diagnóstico possibilitou que o entrevistado realizasse duas avaliações para cada uma das dezesseis questões do instrumento de pesquisa (pauta de entrevista). A primeira avaliação diz respeito à opinião do entrevistado quanto ao desempenho de sua empresa (autoavaliação) , e na segunda avaliação o respondente deveria apontar a relevância da questão em relação a posição competitiva da sua empresa.

As questões foram respondidas inicialmente de maneira explicativa, sendo relatados os processos, rotinas e competências que a organização possui, e em seguida, foi

feita uma autoavaliação da organização sobre seu desempenho, apontando sua classificação dentro da escala representada em três níveis distintos. O primeiro nível está associado à “Fazemos bem”, o segundo “Fazemos de forma mediana” e o terceiro nível à “Não fazemos bem”. Foram atribuídos os valores 1,0; 0,5 e 0, para os respectivos níveis.

Em uma segunda etapa, os entrevistados responderam as questões referentes à relevância, também classificando suas respostas dentro de uma escala. As opções disponíveis eram: “não relevante”, “pouca relevância”, “relevante” e “altamente relevante”, representadas pelos valores 0, 1, 2 e 3, respectivamente.

As escalas de ambos os sistemas de avaliação foram utilizadas como forma de representação do desempenho das empresas, para a análise e formulação do diagnóstico, bem como o relato dos empresários, obtido por meio de entrevista semiestruturada. Para cada uma das questões, as melhores e piores práticas foram levantadas, assim como as em comum.

Depois de coletados os dados nas fontes específicas (fontes secundárias e primárias), foram realizadas as análises correspondentes. Nessa etapa, os dados coletados forma organizados (usando formas de representação, tais como gráficos, tabelas, figuras etc.) e analisados os seus significados. O desenvolvimento e a conclusão do trabalho ocorreram em função dos resultados a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa de campo e, apontaram contribuições no instrumento aplicado e implicações para a prática das empresas. Esses resultados estão sintetizados na próxima seção.

4. Análises e Discussões dos Dados

4.1 Pequenas e Médias Empresas de Base Tecnológica da Grande Florianópolis

O setor de TIC integra os setores de informática (*software, hardware* e serviços de TI), incluindo também o de telecomunicações (equipamentos e serviços). Informações sobre as PMEs de diversos setores, inclusive de tecnologia, podem ser encontradas, além do SEBRAE, em órgãos do governo como: Ministério do Trabalho e Emprego, IBGE, Secretaria da Fazenda de Santa Catarina, Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável. Uma das entidades que se destaca em Santa Catarina é a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE, que atua desde 1986 apoiando o desenvolvimento do setor de tecnologia no Estado e é reconhecida a mais importante associação do setor na região (XAVIER, 2010).

Como apresentado por Grapeggia *et. al.* (2011) as pequenas e médias empresas podem ser classificadas por diversas variáveis, como mão de obra empregada, capital

investido, faturamento, quantidade produzida. No Brasil, entre as principais classificações estão faturamento e quantidade de empregados.

No critério de faturamento há duas fontes bastante utilizadas para a classificação. Uma delas é de acordo com o BNDES, que atribui o critério a todos os setores adotando os valores da tabela 1.

Classificação	**Receita operacional bruta anual**
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R$ 300 milhões

Tabela 1: **Classificação do porte das empresas**
Fonte: BNDES

Quanto ao número de funcionários, o SEBRAE separa a classificação quanto ao setor em que a empresa atua – a classificação da indústria difere do comércio, serviços e da agropecuária, conforme pode ser visto na tabela 2.

Porte	**Indústria**	**Agropecuária, Comércio e S**
Microempresa (ME)	Até 19	Até 9
Pequena empresa (PE)	De 20 a 99	De 10 a 49
Média empresa (MDE)	De 100 a 499	De 50 a 99
Grande empresa (GE)	Acima de 499	Acima de 99

Tabela 2: **Classificação do porte das empresas**
Fonte: SEBRAE

Para a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável, a região de Florianópolis renovou o seu perfil econômico nas últimas décadas devido ao desenvolvimento do setor de TIC. O qual permitiu o desenvolvimento econômico local, respeitando, ao mesmo tempo, os elementos naturais da Ilha, bem como impulsionou o crescimento de outros setores da economia, entre eles: o da construção civil - para a instalação de novas empresas -, o de turismo - atraindo eventos de negócios -, e o setor de serviços - diante da necessidade por assessorias e consultorias em diferentes áreas.

De acordo com o SEBRAE-SC (2008), na grande Florianópolis estão instaladas 1500 empresas, que geram 12.132 empregos formalizados. Entre elas, as PMEs de base tecnológica são maioria, totalizando 1490 empresas e envolvendo 4607 empregados. As empresas de base tecnológica envolvem a fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos, telecomunicações e serviços de tecnologia da informação e prestação de serviços de informática.

Com a população em torno de 400 mil habitantes, Florianópolis possui mais de 560 empresas de tecnologia de informação e comunicação que prestam serviços a sociedade (Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável, 2011), as quais geram aproximadamente mais de cinco mil empregos diretos (ACATE, 2011).

Com base no cadastro de empresas na ACATE foram identificadas 127 empresas de base tecnológica localizadas na região de Florianópolis. A partir das análises do perfil dessas empresas, identificou-se que 53% são micro empresas (possuem entre 1 e 9 funcionários) e 26% são pequenas empresas (possuem entre 10 e 49 funcionários). Juntas, as pequenas e médias empresas representam 42% do total. Essas informações estão apresentadas na figura 2.

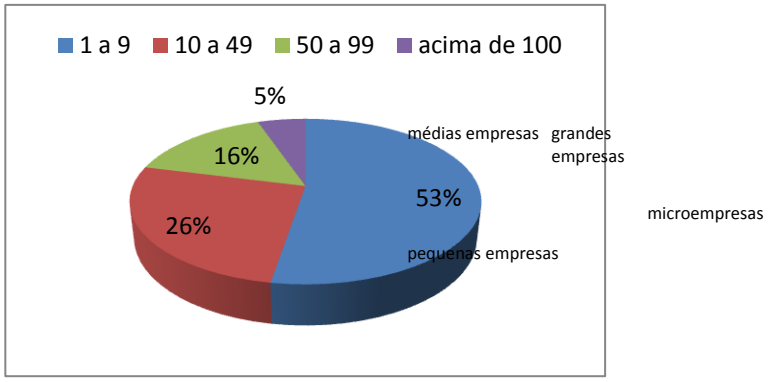


Figura 2: Porte das empresas de base tecnológica em Florianópolis: classificação de acordo com o número de funcionários. **Fonte:** Baseada em dados da ACATE (própria dos autores)

As micro-empresas também são maioria (57%), quando se aplica a classificação do porte conforme receita operacional bruta anual (ROA). Essas empresas possuem ROA de até R$ 2,4 milhões; 34% das 127 empresas identificadas são pequenas empresas (possuem ROA anual maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões); 8% são médias empresas (possuem ROA anual maior que R$ 16 milhões e menor ou

igual a R$ 90 milhões); e apenas 1% são grandes empresas. Esse perfil está representado na Figura 3.

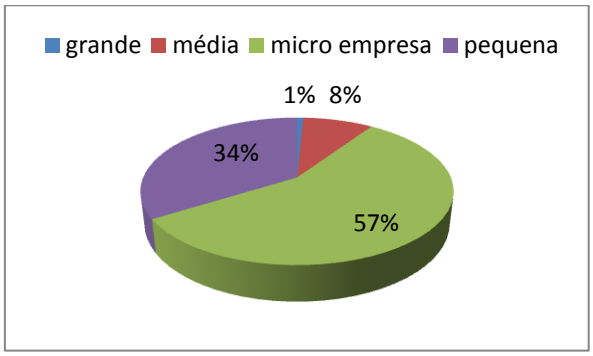


Figura 3: Porte das empresas de base tecnológica em Florianópolis: classificação de acordo com a receita operacional bruta. **Fonte:** Baseada em dados da ACATE (própria dos autores)

Outra informação obtida pelos dados coletados foi que a maior parte das empresas de tecnologia atua nas áreas de internet e serviços, telecomunicações, gestão empresarial e equipamentos elétrico-eletrônicos, conforme apresentado no Gráfico 1. Isto pode estar relacionado aos incentivos crescentes gerados tanto na área pública como privada

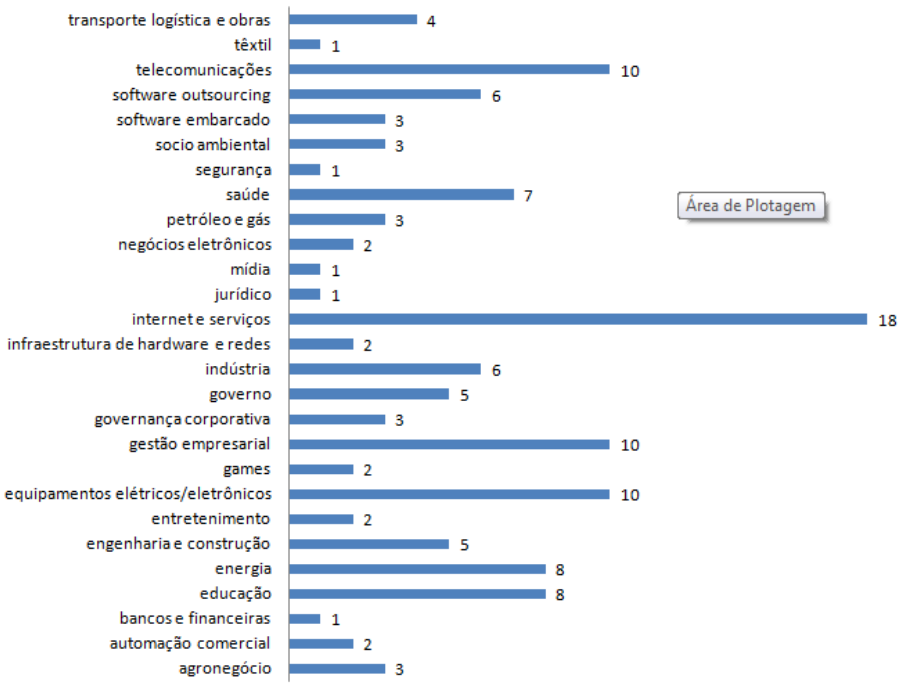


Figura 4: **Classificação das áreas de atuação das empresas de base tecnológica em Florianópolis.**

O destaque das empresas de base tecnológica na economia de Florianópolis é proveniente do ambiente propício para a geração e o desenvolvimento dos empreendimentos, a exemplo das incubadoras – CELTA, MIDI Tecnológico e Geness – e os parques tecnológicos ACATE, Alpha, Sapiens Parque, Corporate Park. A maioria das empresas deste setor está localizada em algum desses núcleos e a partir da estrutura de incubadora já foram lançadas ao mercado em torno de 90 empresas.

A cidade está se consolidando no cenário nacional e internacional como um pólo de empresas de base tecnológica. Além do crescimento constante do setor, cerca de 25% ao ano de acordo com as informações da ACATE, as empresas de tecnologia estão se destacando em termos de qualidade e de inovação. Isto é comprovado pelo fato de que entre as onze edições do Prêmio FINEP de Inovação, em cinco, pelo menos uma empresa de Florianópolis foi a vencedora.

Entre as 127 empresas identificadas nessa etapa da pesquisa, foram investigadas em profundidade quatro empresas (conforme procedimentos metodológicos descritos na seção 3 deste artigo). Na próxima seção são apresentados os resultados principais do processo de diagnóstico da capacidade de crescimento e inovação dessas empresas de base tecnológica em Florianópolis.

4.2 Mapeando a capacidade de crescimento e inovação em empresas de base tecnológica

Como mencionado anteriormente, foram pesquisadas quatro empresas de base tecnológica localizadas no Parque TecAlfa – Florianópolis/SC. O perfil geral de cada uma dessas empresas está descrito a seguir:

- **Empresa A** – possui menos de 20 funcionários. Em 2011 teve um aumento significativo nas vendas, maior que 20%. A empresa investe em inovação, realizando nos últimos anos inovações tanto de produtos como de processos, apesar de não apresentar um processo formalizado e financiamentos para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
- **Empresa B** – possui menos de 20 funcionários. Em 2011 teve um aumento significativo nas vendas, maior que 20%. A empresa fez inovações tanto de produtos como de processos nos últimos anos, e tem investido mais de 10% da sua receita com vendas em P&D.
- **Empresa C** – possui menos de 20 funcionários, teve um aumento nas vendas de até 3,9%. A empresa fez inovações tanto de produtos como de processos nos últimos anos, e tem investido mais de 10% da sua receita com vendas em P&D.

- **Empresa D** – é a empresa de maior porte entre as estudadas, possui entre 50 e 149 funcionários, teve um aumento no faturamento com vendas significativo, maior que 20%. A empresa fez inovações tanto de produtos como de processos nos últimos anos, e tem investido de 5 a 10% da sua receita com vendas em P&D.

Na entrevista com um dos principais gestores de cada empresa descrita anteriormente, as questões foram respondidas pelo participante inicialmente de maneira descritiva, sendo relatados os processos, rotinas e competências que a organização possui; em seguida, foi aplicada a autoavaliação à respeito do desempenho da empresa, apontado sua classificação dentro da escala representada em três níveis distintos: (1) "*Fazemos bem*", (2) *Fazemos de forma mediana*" e (3) *"Não fazemos bem"*. Para analisar os dados, conforme já explicado na seção de metodologia, foram atribuídos os valores 1,0; 0,5 e 0, para os respectivos níveis.

Em uma segunda etapa os entrevistados responderam as questões referentes à relevância, também classificando suas respostas dentro de uma escala. As opções disponíveis eram: "*não relevante*", "*pouca relevância*", "*relevante*" e "*altamente relevante*", representadas pelos valores 0, 1, 2 e 3, respectivamente.

As escalas de ambos os sistemas de avaliação foram utilizadas como forma de representação do desempenho das empresas, para a análise e formulação do diagnóstico, bem como o relato dos empresários – obtidos por meio de entrevista semi-estruturada. Para cada uma das questões, as melhores e piores práticas também foram identificadas.

Os resultados desse diagnóstico estão descritos, a seguir, organizados por capacidade mapeada: (1) Identificar oportunidades para o crescimento; (2) Desenvolver/comunicar as estratégias os objetivos para o crescimento; (3) Perceber oportunidades de crescimento e (4) Gerenciar o crescimento.

4.2.1 Capacidade de identificar oportunidades para o crescimento

Por meio das análises referentes à essa capacidade (Tabela 3) foi possível perceber que quem melhor identifica as oportunidades para o crescimento é a empresa C, que possui o desempenho máximo tanto no item reconhecer oportunidades no ambiente de negócio, como na criação de oportunidades. Para reconhecer oportunidades no mercado a empresa C possui rotinas de busca de informação, monitora seus concorrentes mundiais bem como sistematiza o seu P&D. Já para a criação de oportunidades de crescimento a organização estimula e valoriza as sugestões dos

colaboradores, a troca de ideias sobre os projetos e utiliza a técnica *brainstorming*. Isso pode ser reflexo do grau de relevância atribuído pela empresa para a identificação de oportunidades externas. Por reconhecer este aspecto como algo "altamente relevante" a empresa investe em processos e ações que busquem identificar essas oportunidades.

A síntese dos resultados das quatro empresas está apresentada na tabela 3.

Tabela 3: **Resultados referentes a capacidade das empresas identificar oportunidades para o crescimento**

		Média		A		B		C		D	
		Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)
Reconhecer oportunidades para o crescimento											
	Reconhecer oportunidades no ambiente de negócios										
1	Nossa empresa reconhece sistematicamente oportunidades e tendências nos mercados de referência e capta sistematicamente os conhecimentos externos de fornecedores, parceiros, clientes.	0,625	2,75	0,5	3	0,5	2	1	3	0,5	3
2	Nossa empresa é capaz de captar de forma sistemática as ideias dos funcionários	0,625	2,5	0,5	2	0,5	3	1	3	0,5	2
	Criação de novas oportunidades										
3	Nossa empresa orienta suas atividades voltadas ao cliente e cria novas oportunidades com base em necessidades (futuras) dos clientes	0,75	3	1	3	0,5	3	1	3	0,5	3
4	Através de parcerias e de redes com parceiros externos (instituições de pesquisa, universidades, associações, etc.) sistematicamente criamos oportunidades para inovação e crescimento.	0,875	2,5	1	2	1	3	1	3	0,5	2

Já a empresa D, apesar de considerar "altamente relevante" reconhecer sistematicamente oportunidades e tendências nos mercados e captar os conhecimentos externos, bem como orientar atividades voltadas ao cliente e criar novas oportunidades baseando-se em necessidades futuras dos mesmos, ela não consegue apresentar bom desempenho nesses quesitos. Estas questões podem estar associadas ao desequilíbrio entre o rápido crescimento da empresa e a sua capacidade em modificar e adequar processos, de forma que muitas vezes as questões internas são priorizadas e as ações de acompanhamento do mercado e clientes apresentam desempenho inferior. A empresa não possui rotinas de monitoramento do mercado, isso ocorre de maneira informal com os clientes, fornecedores e associações; e a participação dos funcionários na resolução de problemas ocorre de maneira não sistemática.

O item considerado altamente relevante para todas as empresas entrevistadas foi que a empresa deve orientar suas atividades de uma maneira voltada para o cliente, de forma a criar novas oportunidades com base nas suas necessidades futuras. Entretanto, o que apresentou o melhor desempenho foi o relacionado a parcerias e redes com parcerias para a criação de oportunidades de crescimento, enfatizando a

importância dos clusters no setor e a proximidade com instituições de pesquisa e universidades. Esse aspecto pode ser reflexo da característica da região na qual as empresas estão inseridas.

4.2.2 Capacidade de desenvolver e comunicar as estratégias e os objetivos de crescimento

Por meio das análises referentes à capacidade das empresas de reconhecer oportunidades para o crescimento das empresas de desenvolver e comunicar estratégias e objetivos de crescimento (Tabela 4) foi possível perceber que a empresa C, também foi a que se destaca nessa capacidade. Essa empresa realiza o seu planejamento anual, que é atualizado de acordo com as mudanças que ocorrem na organização e no ambiente externo (que inclui a definição de metas e aplicação de recursos financeiros, com estratégias claramente definidas, e objetivos que são comunicados a todos os membros da empresa). Outra prática adotada que contribui para o fortalecimento dessa capacidade é a contratação sistemática de consultoria para avaliação do negócio.

Tabela 4: **Resultados referentes a capacidade de desenvolver e comunicar estratégias e objetivos de crescimento**

		Média		A		B		C		D	
		Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)
Desenvolver e comunicar estratégias e os objetivos de crescimento											
	Desenvolver estratégia / objetivos de crescimento										
5	Temos uma estratégia e objetivos de crescimento convincentes. Nós somos capazes de atualizar a estratégia e os objetivos para responder rapidamente a novas tendências.	0,625	2,75	0	3	1	2	1	3	0,5	3
6	Estamos aptos a desenvolver novos modelos de negócios que criam valor a longo prazo.	0,75	2,75	1	3	0,5	3	1	3	0,5	2
	Motivar os funcionários para o crescimento										
7	A estratégia corporativa não existe apenas na mente do empresário, mas se comunica intensamente e os funcionários estão envolvidos em seu desenvolvimento para entender como eles podem contribuir para o sucesso do negócio.	0,5	2,5	0,5	3	0,5	2	0,5	3	0,5	2
8	Nossa empresa sabe como entusiasmar seus empregados para os objetivos da empresa.	0,875	2,75	1	3	1	3	1	3	0,5	2

A empresa A também considera todos os itens relevantes, porém não consegue cumpri-los da mesma maneira da empresa C. Vale ressaltar que a empresa A é uma empresa nova e não apresenta uma estratégia e objetivos de crescimento claramente definidos. A preocupação atual da empresa parece estar em garantir a própria sobrevivência (mantendo o mesmo tamanho/porte) e não em buscar crescer. Isso aparentemente dificulta a definição e comunicação dos seus objetivos e estratégias

organizacionais, prejudicando a adaptação da organização diante de novas tendências.

A empresa D foi quem obteve a pior média de desempenho entre as empresas analisadas, foi relatado que as informações são repassadas de maneira clara apenas até o nível das gerências. O maior porte da organização exige um processo de comunicação mais estruturado e complexo, que exige sistemas mais consolidados de repasse de informações e práticas de sensibilização.

O melhor desempenho apresentado pelas empresas foi quanto à capacidade de entusiasmar/incentiva os empregados para o alcance dos objetivos da empresa (este item foi avaliado como altamente relevante para os entrevistados). O pior desempenho constatado foi quanto à comunicação da estratégia corporativa aos funcionários envolvidos em seu desenvolvimento. Em geral, nessas empresas o conhecimento, as competências, as estratégias e os objetivos organizacionais permanecem de forma tácita apenas no gestor ou empresário. Este estudo identificou que essa característica não é específica das pequenas empresas (já que a média-grande empresa estudada – empresa D – também apresentou este aspecto).

4.2.3 Capacidade de realizar as oportunidades de crescimento

Como nos critérios anteriormente analisados, a empresa C foi a que apresentou a melhor avaliação quanto à capacidade de realizar as oportunidades de crescimento. A autoavaliação indica que a organização “faz bem” todos os itens (desenvolve o espírito empreendedor na empresa, e desenvolve conhecimentos e competências dos funcionários) e os considera como sendo “altamente relevantes” para a sua posição competitiva. A organização apresenta uma gestão participativa – tomada de decisão em conjunto, problemas são compartilhados e solucionados em grupos, autonomia dos colaboradores –, uma política de gestão em que os funcionários possuem suas responsabilidades bem definidas, oferece treinamentos, cursos e matriz de competências.

Tabela 5: **Resultados referentes à capacidade das empresas de realizar as oportunidades de crescimento**

		Média		A		B		C		D	
		Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)
Realizar as oportunidades de crescimento											
	Desenvolver o espírito empreendedor dos funcionários										
9	Nossos funcionários pensam e agem com o espírito empresarial e assumem um elevado grau de responsabilidade.	0,75	2,5	1	2	0,5	3	1	3	0,5	2
10	Nossos executivos sabem delegar e criar espaços de desempenho ("empowerment") para os funcionários.	0,625	2,5	0,5	2	0,5	3	1	3	0,5	2
	Desenvolver conhecimentos e competências										
11	Sistematicamente desenvolvemos as competências dos nossos funcionários para garantir crescimento.	0,625	2,5	0,5	2	0,5	3	1	3	0,5	2
12	Compartilhamos ativamente os conhecimentos entre os departamentos, funções e através de várias hierarquias na empresa.	0,875	2,25	1	2	1	2	1	3	0,5	2

A organização B também considera que todos os itens apresentam máxima relevância, entretanto, esses itens tiveram desempenho inferior. A empresa afirmou que alguns colaboradores não estão bem envolvidos e os treinamentos oferecidos são apenas os disponibilizados pela ACATE.

Na empresa D, que apresentou o pior desempenho, apenas os funcionários dos níveis de gerência e diretoria – responsáveis pela tomada de decisão – apresentam espírito empreendedor e não foi ainda elaborada a matriz de competências. O resultado da empresa D pode estar associado à complexidade e necessidade de maiores investimentos para o gerenciamento e desenvolvimento da sua equipe, visto que essa empresa apresenta uma quantidade maior de funcionários.

As empresas entrevistadas apresentam melhor desempenho no compartilhamento de conhecimentos entre os diversos níveis hierárquicos (departamentos, funçõese cargos). Entretanto, esse foi o item que obteve menor relevância na concepção das empresas estudadas.

4.2.4 Capacidade de realizar as oportunidades de crescimento

O gerenciamento do crescimento foi o item em que as empresas obtiveram menor desempenho, conforme ilustrado na Tabela 6. Entretanto foi a que apresentou maior relevância. Isso pode ser reflexo da dificuldade encontrada pelas empresas estudadas para gerenciar sua estrutura mediante as novas oportunidades de crescimento e para obter recursos o suficiente para sustentá-la.

Tabela 6: **Resultados referentes a capacidade das empresas gerenciar o crescimento**

		Média		A		B		C		D	
		Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)	Auto Avaliação (0-1)	Relevância (0-3)
Gerenciar o crescimento											
	Organizar o crescimento										
13	Somos capazes de adaptar os nossos processos e a organização (empresa) para os desafios do crescimento.	0,625	2,75	0,5	3	1	3	0,5	3	0,5	2
14	Executivos e funcionários aprendam a viver com o crescimento.	0,625	2,75	1	3	0,5	3	0,5	3	0,5	2
	Assegurar recursos										
15	Asseguramos a disponibilidade de funcionários necessários para o crescimento.	0,625	2,25	0,5	3	0,5	2	1	2	0,5	2
16	Asseguramos o financiamento do crescimento de forma proativa	0,625	3	1	3	0	3	0,5	3	1	3

O item que todas as empresas estudadas consideraram relevantes refere-se à obtenção de financiamento para o crescimento. No entanto a empresa B, não desenvolveu essa capacidade. Todos os projetos da empresa B foram financiados com o capital próprio da empresa, o que pode dificultar a aplicação das oportunidades antes identificadas.

A empresa que se destacou foi a A, que considera todos os itens “altamente relevantes” e “fazem bem” os aspectos referentes à obtenção de financiamento – busca financiamentos lucrativos, principalmente no BNDES – e a flexibilidade dos colaborados em lidar com o crescimento (historicamente a empresa tem criado um vínculo forte com os funcionários e novos parceiros).

A Figura 5 demonstra que as questões 4, 8 e 12 referentes à realização de parcerias, entusiasmo dos colaboradores e o compartilhamento de conhecimento interno das empresas de base tecnológica apresentaram maior desempenho. Também foi possível identificar que os itens mais relevantes são os temas que abordam as questões 3 e 16, atividades voltadas para os clientes e obtenção de financiamento, respectivamente.

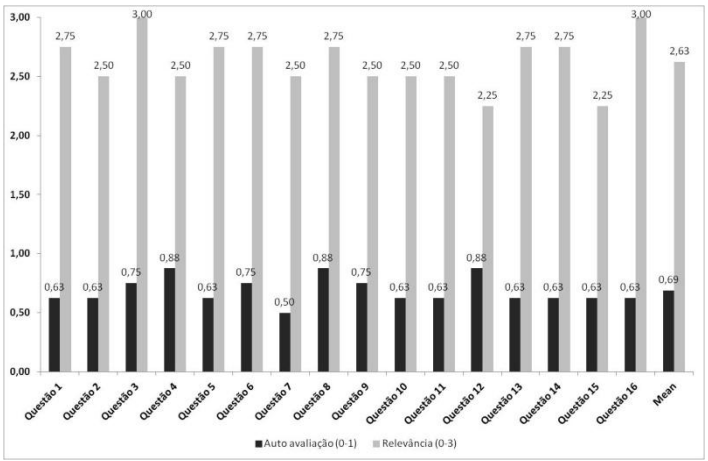


Figura 5: **Auto-avaliação e nível de relevância para as questões avaliadas.**

Por meio deste trabalho, foi possível identificar que os principais itens que mereçem atenção das empresas estudadas e que apontam alguns pontos fracos: dificuldades para reconhecer de forma sistemática as oportunidades e as tendencias, captando conhecimentos externos de fornecedores, parceiros e clientes; a falta da definição de objetivos e estrategias claras de crescimento (e atualização periódicas); a estratégia da empresa, em geral, existe na mente do empresário/gestor principal; existe dificuldades para assegurar os recursos (principalmente, financeiros) para promover o crescimento da empresa; baixa capacidade de adaptar os processos organizacionais e a estrutura da organização para os desafios de crescimento; e a falta de habilidades especificas dos gestores para promover, conviver e gerenciar o crescimento da empresa.

Esses resultados encontrados e discutidos neste trabalho apontam as direções para o desenvolvimento de ações voltadas para que as empresas consigam crescer de maneira sustentável. Vale ressaltar que o desenvolvimento das capacidades de uma empresa, para melhor gerenciar o seu crescimento, será mais eficaz a partir de ações tomadas baseadas no diagnóstico individual da organização. Dessa forma será possível atacar as particularidades de cada organização e do ambiente que elas estão inseridas.

5. Considerações Finais

O presente artigo, com o objetivo de realizar o mapeamento de PMEs de base tecnológica da região de Florianópolis – SC e a compreender como ocorre a dinâmica de práticas e processos associados à inovação e à capacidade de gestão do conhecimento, também possibilitou a avaliação do desempenho e da relevância das práticas relacionadas às capacidades de gerenciamento do crescimento.

Por meio da aplicação da ferramenta “Aprender a crescer” este trabalho destaca a importância das capacidades de gerenciamento do crescimento no contexto de PMEs, considerando que estas implicações incidem diretamente na manutenção e melhoria da competitividade destas organizações.

O trabalho foi dividido em três etapas fundamentais: (1) foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo de compreender quais as principais abordagens existentes referentes à gestão do conhecimento em um contexto de PMEs, mapeamento das PMEs de base tecnológica e adaptação de uma ferramenta de diagnóstico para a compreensão dos principais aspectos associados ao crescimento destas organizações; (2) visitas de campo junto à ACATE e ao SEBRAE-SC com o objetivo

de validar os dados referentes às PMEs de base tecnológica na região e contato junto às empresas para a aplicação da ferramenta diagnóstico Aprender a Crescer e (3) aplicação do método diagnóstico nas empresas e identificação dos desafios mais relevantes que as empresas estão enfrentando devido ao crescimento.

A revisão de literatura possibilitou, além do aprofundamento e compreensão dos constructos referentes à gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e gerenciamento de PMEs, a identificação de classificações de PMEs e análise dos principais setores (tecnológico) e áreas de atuação (internet e serviços, telecomunicações, gestão empresarial e equipamentos elétricos/eletrônicos) na Região. Centros de incubação de empresas (CELTA, MIDI Tecnológico e Geness) e parques tecnológicos (ACATE, Alpha, Sapiens Parque, Corporate Park) também foram identificados.

Os dados foram coletados junto a quatro empresas de base tecnológica localizadas em Florianópolis, sendo que o método identificou as principais características referentes ao reconhecimento de (1) oportunidades de crescimento; (2) desenvolvimento, comunicação estratégias e os objetivos de crescimento; (3) realização de oportunidades para o crescimento e (4) gerenciamento do crescimento.

Alguns pontos analisados e discutidos estão associados à realização de parcerias, entusiasmo dos colaboradores e o compartilhamento de conhecimento interno. Também foi possível identificar a alta relevância de atividades voltadas para os clientes e obtenção de recursos financeiros externos.

A caracterização e comparação entre as quatro PMEs de base tecnológica estudadas neste trabalho por meio do diagnóstico possibilitou a identificação de uma autoanálise, por parte das organizações e, em um segundo momento a verificação da importância que cada empresa fornece para cada variável identificada referente aos quatro pilares (alavancas) do crescimento organizacional.

Além disso, diferentes níveis de maturidade e de relevância para as práticas foram identificadas, estando associados, em alguns casos, ao diferente porte e taxa de crescimento das organizações estudadas.

Portanto, buscou-se compreender os principais constructos relacionados à gestão do conhecimento, inovação e capacidade de gerenciamento do crescimento organizacional em um contexto de PMEs de base tecnológica da Região de Florianópolis/SC. Pesquisas futuras poderão ainda focar diferentes contextos (demais regiões com características específicas) e setores (serviços, manufatura, agronegócio) de PMEs, visando a análise e comparação dos resultados com a presente proposta.

Por meio da construção e aplicação do método Aprender a Crescer no contexto brasileiro, é possível ampliar os conhecimentos a respeitos das características

peculiares das PMEs por meio da solidificação de conceitos e maior compreensão da realidade, necessidades e demandas destas organizações.

6. Bibliografia

Acate – Associação Catarinense De Empresas De Tecnologia. Disponível Em: <Http://Www.Acate.Com.Br/> Acesso Em: 16 De Agosto De 2011.
Acate - Mapeamento Rh E Cursos Em Tic – Florianópolis, 2010. Disponível Em: < Http://Rhtic.Acate.Com.Br/Downloads/Relatorio.Pdf>

Ar, I. M.; Baki, B. Antecedents And Performance Impacts Of Product Versus Process Innovation: Empirical Evidence From Smes Located In Turkish Science And Technology Parks. *European Journal Of Innovation Management*, V. 14, N. 2, P. 172-206, 2011.

Botelho, M. R. A.; Maia, A. F. S.; Pires, L. A. V. InovaçÃO E Porte Das Empresas: EvidêNcias Sobre A ExperiêNcia Internacional E Brasileira. *Revista De Economia,* V. 38, N. 1, P. 143-164, Jan./Abr. 2012.

Camison, C.; Monfort-Mir, V. M. Measuring Innovation In Tourism From The Schumpeterian And The Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management* , V. 33, N. 4, P.776-789, 2012.

Davenport, T. H.; Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business School Press. Boston: 1998

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, V.22, Pp.1105-1121, 2000.

Grapeggia, M.; Lezana, A. G. R.; Ortigara, A. A.; Santos, P. C. F. Fatores Condicionantes De Sucesso E/Ou Mortalidade De Micro E Pequenas Empresas Em Santa Catarina. Prod.[Online]. Ahead Of Print, Pp. 25-36, Mai. 2011 Disponível Em: < Http://Www.Abepro.Org.Br/Biblioteca/Enegep2008_Tn_Sto_069_490_10951.Pdf>

Hardwig, T.; Bergstermann, M.; North, K. Wachstum Lernen. *Eine Praxiserprobte Handlungsanleitung Zur Entwicklung Dynamischer Fähigkeiten In Kmu*; Mit Vielen Fallbeispielen, Gabler, Wiesbaden, 2011.

Higgins, D.; Aspinall, C. Learning To Learn: A Case For Developing Small Firm Owner/Managers. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, V. 18, N. 1, P.43 – 57, 2011.

Ibge, Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Disponível Em: Http://Www.Ibge.Gov.Br/Home/Estatistica/Economia/Microempresa/Default.Shtm. Acessado Em 02 De Maio De 2010.

Kude, T.; Dibbern, J.; Heinzl, A. Why Do Complementors Participate? An Analysis Of Partnership Networks In The Enterprise Software Industry. *Ieee Transactions On Engineering Management*, V. 59, N. 2, P. 250-265, 2012.

Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A Capability-Based Framework For Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. *Journal Of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.

Mathiassen, L.; Vainio A. M. Dynamic Capabilities In Small Software Firms: A Sense-And-Respond Approach. *Ieee Trans. Eng. Manage*., V. 54, N. 3, P. 522–538, 2007.

Muller, E.; Zenker, A. Business Services As Actors Of Knowledge Transformation: The Role Of Kibs In Regional And National Innovation Systems. *Research Policy***,** V. 30, N. 9, P. 1501-1516, Dec 2001.

Nicolescu, O.; Nicolescu, C. Determinants Of The National Sme's Strategy. *Metalurgia International***,** V. 15, P. 100-104, 2010.

Nonaka, I. Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, 1995.

Olazaran, M.; Albizu, E.; Otero, B. Technology Transfer Between Technology Centres And Smes: Evidence From The Basque Country. *European Planning Studies***,** V. 17, N. 3, P. 345-363, 2009.

Oliver, C.; Holzinger, I. (2008). "The Effectiveness Of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework", *Academy Of Management Journal*, Vol. 33, Nº 2, P.496-520.

Parrilli, M. D.; Aranguren, M. J.; Larrea, M. The Role Of Interactive Learning To Close The "Innovation Gap" In Sme-Based Local Economies: A Furniture Cluster In The Basque Country And Its Key Policy Implications. *European Planning Studies***,** V. 18, N. 3, P. 351-370, 2010.

Puglisi, M. L.; Franco, B. *Análise De Conteúdo*. 2a. Ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

Russo, M.; Rossi, F. Cooperation Networks And Innovation: A Complex Systems Perspective To The Analysis And Evaluation Of A Regional Innovation Policy Programme. *Evaluation***,** V. 15, N. 1, P. 75-99, 2009.

Santos, L.C.; Varvakis, G. Redes De Pequenas E Médias Empresas: Organizações Virtuais Vs. Clusters. In: *Anais Do Xix Enegep*, Rio De Janeiro, 1999. Disponível Em: Www.Abepro.Org.Br/Biblioteca/Enegep1999_A0450.Pdf

Secretaria Municipal De Ciência, Tecnologia E Desenvolvimento Econômico Sustentável De Florianópolis. Disponível Em: <Http://Www.Pmf.Sc.Gov.Br/Entidades/Smctdes/>. Acesso Em 17 De Agosto De 2011.

Teece, D.; Pisano, G.; Shuen, A. Dynamic Capabilities And Strategic Management.

*Strategic Management Journal***,** V. 18, 1997.

Teece, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, V. 28 Pp.1319-1350, 2007.

Tsai, F. S. Et Al. The Co-Evolution Of Business Incubation And National Innovation Systems In Taiwan. *Technological Forecasting And Social Change***,** V. 76, N. 5, P. 629-643, 2009.

Valerio Netto, A. *Gestão De Pequenas E Médias Empresas De Base Tecnológica*. Barueri, Sp: Minha Editora, 2006.

Vergara, S. C. Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração. Sao Paulo: Atlas, 2003

Wang, Y. L.; Wang, Y. D.; Horng, R. Y. Learning And Innovation In Small And Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems***,** V. 110, N. 1-2, P. 175-192, 2010.

Wong, K. Y.; Aspinwall, E. An Empirical Study Of The Important Factors For Knowledge-Management Adoption In The Sme Sector. Journal Of Knowledge Management, 9(3), 64-82, 2005.

Xavier, M. Polo Tecnológico De Florianópolis: Origem E Desenvolvimento. Florianópolis: Editora Insular, 2010.

Zeng, S. X.; Xie, X. M.; Tam, C. M. Relationship Between Cooperation Networks And Innovation Performance Of Smes. *Technovation***,** V. 30, N. 3, P. 181-194, Mar 2010.

Zollo, M.; Winter, S. G. Deliberate Learning And The Evolution Of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, V.13 Pp.339-351, 2002.

UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DE SÓCIOS NA ADOÇÃO DO PRINCÍPIO DA ENTIDADE EM MICROEMPRESAS

Luiz Carlos Miranda
Universidade Federal Do Pernambuco – Ufpe
Lc-Miranda@Uol.Com.Br

Iane Rodrigues De Carvalho
Universidade Federal Do Piauí – Ufpi
Ianercm@Yahoo.Com.Br

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar o resultado de uma investigação acerca das variáveis que afetam a aplicação do princípio da entidade nas microempresas. Mais precisamente, o estudo avalia se a entrada de sócios indica uma observância maior ao princípio da entidade. Para tanto, foi executada uma pesquisa exploratória por do meio da aplicação de quarenta questionários direcionados aos gestores das microempresas das cidades de Recife- Pernambuco e Picos-Piauí.A escolha de duas realidades distintas justifica-se por não restringir as variáveis encontradas a setores específicos e nem a uma cultura única, o que possibilita uma visão global das empresas no que se refere ao processo de entendimento e adaptação ao principio da entidade. A pesquisa analisou aspectos relacionados às práticas realizadas pelos proprietários em suas empresas, bem como algumas características destes gestores e destas empresas. O estudo concluiu que relação ao comportamento de empresas individuais e sociedades, não houve diferença entre as respostas, revelando que a presença de mais de um gestor nas microempresas analisadas não altera o grau de obediência ao princípio da entidade.

Palavras-chave: Princípio da Entidade. Microempresa, proprietários.

Introdução

A maioria das pesquisas sobre o princípio da entidade se concentra em estudar sobre sua aplicação em pequenas empresas e como a sua não observação atrapalha o desenvolvimento das mesmas. **Estudos sobre a aplicação do princípio da entidade (MENDES e ROCHA, 2005; OLIVEIRA e FILHO, 2006; NGANGA *et al*, 2008; ROYER e LOZECKY, 2008), indicam a dificuldade dos gestores em estabelecer a**

diferenciação dos patrimônios jurídico do da pessoa física, e concluem que a grande maioria não aplica o principio da entidade em seu negócio.

Apesar desta dificuldade micro, pequenas e médias empresas vêm ganhando cada vez mais importância dentro da economia nacional por se destacarem como as principais provedoras de emprego e renda do país. De acordo com dados do SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas),em 2010 dos 5,8 milhões de negócios formais existentes no Brasil, 99,2% (mais de 5,7 milhões) são empresas de micro e pequeno porte. Os 13,1 milhões de empregados nessas empresas correspondem a 52,3% das carteiras assinadas do país, que somam no total 24,9 milhões.

Estes fatos aliado aos estudos citados provocaram uma reflexão sobre a forma como, mesmo que empiricamente e a despeito de desconhecimento, os gestores aplicam o princípio da entidade e analisa como, na prática, o mesmo acontece nestas empresas, observando ainda quais as implicações disso na sobrevivência do seu negócio, já que a separação de contas do proprietário e da empresa é um pressuposto teórico para o crescimento saudável dos empreendimentos.

Assim, este estudo se preocupa com a investigação da existência ou não de variáveis que implicam na adoção do princípio da entidade pelos proprietários de pequenas empresas, mais precisamente, se a entrada de sócios indica uma observância maior ao princípio da entidade. O estudo justifica-se, pois embora a importância das microempresas seja notória e sua funcionalidade totalmente diferenciada de empresas de grande porte, a teoria contábil parece não acompanhar essa tendência, pois conceitos e modelos desenvolvidos pela ciência contábil são, em sua maioria, voltados para as grandes empresas.

Para este trabalho, a definição de microempresa empregada, foi o número de empregados, de acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, que considera microempresa, as indústrias que possuem até19 pessoas e as empresas de comércio e serviços formadas por até 9 pessoas visto que, é a definição mais comumente utilizada na literatura internacional, pois em algumas culturas as micro e pequenas empresas são relutantes em fornecer detalhes financeiros precisos (OTTOBONI e PAMPLONA, 2001;ISMAIL e KING, 2006; CANECA 2008;).

Diante do exposto elaborou-se a seguinte questão-problema a: será que a presença dos sócios em microempresas implica em uma maior observância ao princípio da entidade?

Para atingir o objetivo e responder à questão levantada na definição do problema da Pesquisa, foi estabelecida a seguinte hipótese:

Hipótese Fundamental Nula (Hf): A presença de mais de um sócio provoca maior observância ao princípio da entidade.

Dessa forma, realizou-se pesquisa junto a quarenta empresários, proprietários de microempresas de vários segmentos nas cidades de Recife (PE) e Picos (PI). A escolha de duas realidades distintas justifica-se por permitir uma análise descentralizada, não restringindo as variáveis encontradas a setores específicos e nem a uma cultura única, o que possibilita uma visão global das empresas no que se refere ao processo de entendimento e adaptação ao principio da entidade.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução e das referências. A seção dois apresenta a revisão da literatura; a três, a metodologia, e, as duas seguintes, respectivamente, os resultados e as conclusões.

2. Revisão da Literatura

Sobre o princípio da entidade, Gelbcke, Iudícibus e Martins (2007), afirmam que: "*Para entender como a Contabilidade atua é preciso entender o pano de fundo de sua atuação, isto é, as entidades* [...]." AContabilidade é mantida para as entidades o que significa que não é permitida a miscelânea financeira ou material entre o patrimônio pertencente ao sócio e o de sua empresa. Dessa forma, o princípio da entidade tem a função de materializar tal objetivo. (IUDÍCIBUS,2007).

Nesse sentido, no Brasil, o orgão responsável na regulamentação da contabilidade- Conselho Federal de Contabilidade (CFC)- define o princípio da entidade conforme Resolução nº. 750/93 do CFC, Art. 4º:

> *O Princípio da Entidade reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.*

Já o CPC, criado pela Resolução CFC nº 1.055/05, tem como objetivo:

> *O estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de*

> *normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.*

Em seu **Pronunciamento Conceitual Básico sobre Estrutura Conceitual para Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis, traz como premissas básicas para elaboração das mesmas o principio da competência e continuidade, e sobre entidade não faz qualquer menção.**

Sobre isto, tanto Framework do IASB(International Financial Reporting Standards)**, quanto a estrutura do FASB(Financial Accounting Standards Board), são omissos em relação à menção de entidade tanto enquanto postulado, quanto princípio, indicando, ainda que subjetivamente, uma menor importância no que diz respeito ao enquadramento teórico.**

A noção de entidade delimita os objetos do sistema referencial empírico a serem vinculados aos objetos do sistema referencial numérico para a mensuração (GUERREIRO, 1989). Complementando essa ideia, Moura (2003), afirma a entidade, então, demarca os elementos empíricos sujeitos aos procedimentos de contabilidade e influencia a mensuração contábil.

De acordo com a teoria da entidade, ao contrário, é preciso antes de tudo esclarecer que a mesma tem uma vida distinta das atividades e dos interesses pessoais dos proprietários de parcelas de seu capital. A entidade tem personalidade própria.

Paton e Littleton, apud Hendriksen (2007),explicitam bem as características básicas da teoria da entidade: "A ênfase no ponto de vista da entidade (...) requer o tratamento dos ganhos e lucros de negócio como lucro da entidade em si até que a transferência para os participantes individuais tenha sido feita por uma declaração de dividendos." Tais características são necessariamente comuns às ME´s. Assim como,"*a existência de entidade empresarial distinta [...] é universalmente presumida, muito embora seja, na realidade, apenas figura de linguagem*". A afirmação ressalta a necessidade da existência da separação dos patrimônios de sócios e empresas, mas admite que, na prática, é algo difícil de ser aplicado.

A simplicidade orgânica e operacional característica do micro e pequeno negócio não desperta a necessidade de uma estrutura administrativa requintada, e não é desejada por esse gênero de empresários em razão do seu custo e da sua complexidade (LEONE, 1999). Por isso, os micros e pequenos empresários adotam estruturas

simples e de custos baixos que atendam satisfatoriamente às suas necessidades, Nesse contexto, a hipótese deste estudo analisa o fato de que a presença de um ou mais sócios condicionam a prática do principio da entidade.

Este conceito foi o considerado neste trabalho e a investigação se justifica visto que, embora o conceito ressalte a necessidade da existência da separação dos patrimônios de sócios e empresas essa separação na prática é algo difícil de ser aplicado.

Sobre isso, Parry (2007), explica que o primeiro passo para a adequabilidade do uso de normas contábeis é a compreensão do posicionamento dos proprietários sobre a realidade dos seus negócios. Ritchie e Richardson, (2000) enfatizam em suas pesquisas o engano de imaginar a pequena empresa como uma entidade autônoma separada do proprietário, o que vai de encontro ao princípio da entidade, indicando que a contabilidade então precisaria abordar as questões pessoais e empresariais de forma conjunta, já que uma não se dissocia da outra.

Uma das explicações para a não aplicação do princípio da entidade seria a de que a base teórica do referido princípio possui um repertório diferente da perspectiva do proprietário sobre o negócio, aquela que pode ser considerada como econômico-racional. Trabalhos mais recentes sobre narrativas e histórias em pesquisa empresarial (Rae, 2002; Rae, 2004), defendem o estudo da narrativa das histórias de vida dos proprietários como forma de melhor compreensão dos processos de aprendizagem empresarial.

Sobre isso,Jarvis*e* Rigby, (2011), concluem que as empresas menores tendem a adotar a alternativa considerada mais simples, na forma de indicadores não-financeiros (por exemplo: o padrão de vida, o número de vezes que o telefone toca, o nível geral de ocupação ou a velocidade com que os compradores resolvem pagar suas dívidas), para tomada de decisão, que acontece também quanto ao seu planejamento financeiro.**Deduz-se então que a** experiência subjetiva do proprietário não é gerir uma empresa, mas de estar no negócio. O gerente-proprietário vê a si mesmo como negócio. Isso enfatiza o erro de considerar as pequenas empresas como entidades autônomas, separadas do proprietário.(RITCHIE e RICHARDSON,2000).

Do ponto de vista dos autores, o que se pretende mostrar não é que não seja importante esta separação de empresa-proprietário, mas que talvez para as micro e pequenas empresas, haja uma necessidade de adequação do seu arcabouço teórico para aplicação nestes tipos de empresa.

3. Metodologia

O trabalho foi desenvolvido em empresas de vários segmentos dos municípios de Picos (PI) e Recife (PE), cidades representativas na economia de ambos os estados e

de fácil acesso à coleta de dados para os pesquisadores. Conforme apresentado, o objetivo central envolve testes de variáveis que implicam na adoção do princípio da entidade pelos proprietários de pequenas empresas.

No intuito de alcançar os objetivos do trabalho, foi executada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de40 questionário direcionado aos gestores das ME´s. O método utilizado no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa foi o indutivo e analítico, fundamentado em pesquisa bibliográfica, realizada em livros, artigos de periódicos científicos e de anais de congressos, além de pesquisa na internet. Possui como universo o conjunto das micro e pequenas empresas. Por questões de restrições orçamentárias, foi selecionada uma amostra por conveniência, não probabilística.

Foram selecionadas apenas empresas consideradas ME´s, pois nestas, de acordo com Matias e Lopes Júnior (2002), a maior dificuldade é o insuficiente preparo gerencial de proprietários ou dirigentes. Destacando que as estratégias dessas empresas são estabelecidas confiando puramente em informações e experiências vivenciadas pelos seus administradores, desconsiderando pessoas ou informações de caráter técnico-científico. No entanto, observa-se que, apesar da falta desse tipo de conhecimento, a experiência desses proprietários deve ser considerada, pois muitas destas empresas apresentam continuidade e são geradoras de valor tanto para seus donos como para sociedade.

Os participantes foram selecionados pela facilidade de acesso aos mesmos, tanto em termos de localização geográfica quanto em termos de conhecimento pessoal dos pesquisadores com possíveis respondentes ou com pessoas que pudessem facilitar o acesso aos mesmos. Geograficamente, a pesquisa limitou-se aos municípios de Recife (PE) e Picos (PI). No intuito de alcançar os objetivos do trabalho, foi executada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de questionários semiestruturados direcionados a quarenta proprietários de microempresas, sendo vinte na cidade de Recife (PE) e vinte na cidade de Picos (PI). Os vários segmentos aqui citados envolvem restaurantes, escolas, armazém de grãos, posto de gasolina, mercados, empresas de prestação de serviços de advocacia, informática e fotografia, entre outros.

A coleta de dados foi realizada pelos pesquisadores que visitaram as empresas e procuraram o proprietário das mesmas. Os pesquisadores foram responsáveis pelo preenchimento de praticamente todos os questionários cuja aplicação se deu a partir da leitura das perguntas e das alternativas para o respondente e marcação da resposta indicada por este, acrescentando algumas observações interessantes a esta pesquisa através do registro da fala dos entrevistados.

Neste caso, o discurso do proprietário foi utilizado como material de apoio, embora de maneira informal, já que não foram gravadas as falas por meio eletrônico visto que se temia inibir o entrevistado.

Isso aumentou a qualidade das respostas, pois permitiu esclarecer dúvidas dos respondentes sobre algumas questões, além de possibilitar a obtenção de informações complementares. Este procedimento enriqueceu a amostra, revelando uma rica fonte de evidências para a melhor compreensão dos processos**.**

Chama à atenção o fato da boa receptividade por parte dos respondentes, apesar de a maioria deles não ter nenhum conhecimento pessoal a respeito dos pesquisadores. Esperava-se encontrar alguma resistência por parte dos pesquisados no tocante à disposição em participar da pesquisa. Muitos deles, no entanto, fizeram do momento de pesquisa um relato de várias peculiaridades de sua história enquanto empresários.O tratamento estatístico utilizado nestetrabalho de pesquisa refere-se à análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa de campo, com base na utilização de utilizando-se o software SPSS 17.0.

4. Análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados obtidos na aplicação do questionário e é, dividida em duas partes. Na primeira, realiza-se uma descrição das empresas investigadas e perfil dos gestores, identificando características como porte, tempo de funcionamento, tempo de experiência como gestor e nível de escolaridade, entre outras. A segunda parte faz uma análise da maneira como o princípio da entidade é aplicado pelos gestores na empresa e quais as implicações disso na sobrevivência do seu negócio por meio do cruzamento das informações obtidas com as respostas que abordaram o problema da pesquisa.

4.1. Caracterização das empresas

Nesta seção são apresentados alguns resultados da análise descritiva quanto às características das empresas e dos respondentes. Quanto ao tempo de existência das empresas, a maioria delas apresenta mais de sete anos de existência. Sobre isso Caneca (2008), comenta em seu estudo, que o fato de a pesquisa evidenciar uma maior concentração de empresas com mais de cinco anos de existência pode ser um indício de uma diminuição na taxa de mortalidade dessas empresas, uma vez que, um tempo de funcionamento superior a cinco anos indica que um bom número de empresas conseguiu ultrapassar o ponto de maior mortalidade identificado pelo SEBRAE (2010). (ver Tabela1).

Tabela 1 - Idade Empresa

Idade (anos)	Frequência	%	Cumulativa %
até 6	11	27,5	27,5
de 7 a 15	15	37,5	65,0
+ de 15	14	35,0	100,0
Total	40	100,0	

Quanto ao número de funcionários, verifica-se que a maioria (63,5%) das empresas da amostra possui, no máximo, cinco funcionários; o restante possui um número maior, registrando que, das empresas pesquisadas, a que apresentou maior número possuía 8 funcionários. Com base no critério do número de empregados, utilizado pelo SEBRAE e considerado para esta pesquisa, todas as empresas pesquisadas se enquadram, quanto ao porte, como microempresa. De acordo com este critério, microempresas são aquelas com até nove empregados e pequenas empresas são as que têm entre 10 e 49 empregados. (vide tabela 2).

Tabela 2: Número de Empregados

Nº de Empregados	Frequência	%	Cumulativa %
até 2	13	32,5	32,5
de 3 a 5	12	30,0	63,5
+ de 5	15	37,5	100,0
Total	40	100	

No tocante à quantidade de sócios das empresas da amostra, a maioria pesquisada (57,5%) são firmas individuais. O restante é composto por sociedades com somente dois sócios. Chama à atenção a resposta dos gestores entrevistados em Picos (PI), quando indagados sobre vantagens e desvantagens da sociedade. Por unanimidade, os proprietários ressaltaram a questão de confiança como fator decisivo para a sociedade dar certo e mostraram muita satisfação com os seus parceiros de empresa.

Enquanto que na cidade de Recife (PE), quando perguntados sobre a disposição de ter um sócio, a grande maioria afirmou que não estava disposta a ter um sócio, pois as diferenças pessoais são “muito difíceis de lidar” e que, via de regra, pessoas dignas de confiança são muito raras. Outra característica é que todas as sociedades presentes

nesta cidade são entre parentes. Foram exemplos pesquisados, na mesma, sociedade entre mãe e filha, entre irmãos e, entre primos.

Este é um indício de como fatores locais de cultura, podem influenciar no perfil do gerenciamento de empresas. O discurso dos gestores das localidades estudadas, que acontece de forma legitimada nas entrevistas, reflete os efeitos sobre os aspectos práticos da vida empresarial, o que é confirmado em estudos como o de Parry (2007), ao afirmar que a contabilidade e a forma do proprietário gerenciar seus negócios são determinadas pela identidade do proprietário, influenciado pelas suas relações com o mundo exterior.

Tabela 3: Quantidade de Sócios

Quantidade de Sócios	Frequência	%	Cumulativa %
1	23	57,5	57,5
2	17	42,5	100
Total	40	100	

Dentre as empresas analisadas, apenas três possuíam filiais e nenhuma pertence a nenhum grupo ou cadeia de lojas. Isso confirma a tendência dos gestores de microempresas a não terem uma cultura de gerenciamento voltada para o crescimento. Tal fato acontece porque, segundo Parry (2007), o proprietário tem uma definição para sucesso em seu negócio desvinculada de crescimento. Para o gestor, o crescimento é visto muitas vezes como um processo que trará consequências econômicas prejudiciais para o seu negócio já existente. Neste caso, o proprietário vê o crescimento como uma mudança pessoal,não como uma mudança empresarial. Para ele, é difícil alinhar com o que considera serem os ideais desse mundo dos negócios desvinculado dos seus próprios ideais. (ver tabela 4)

Tabela 4: Empresas e Filiais

	Frequência	%	Cumulativa %
Único	37	92,5	92,5
Filiais	3	7,5	100,0
Total	40	100,0	

Do total da amostra, 24 ME´s (60,0%) atuam no ramo do comércio; 1 (2,5%) atua no ramo da indústria e 15 delas (37,5%) atuam no ramo de serviços, confirmando uma tendência da região nordeste da prevalência de empresas do ramo comercial.

Segundo dados do SEBRAE (2007), 50,1%, do número total de estabelecimentos da região pertencem ao ramo de comércio. A tabela 5 evidencia em detalhes os ramos de atuação das da amostra pesquisada.

Tabela 5: Ramo de Atividade

Setor	Frequência	%	Cumulativa %
Comércio	24	60	60
Indústria	1	2,5	62,5
Serviços	15	37,5	100
Total	40	100	

4.2. Caracterização dos respondentes

Nesta seção apresentam-se alguns resultados da análise descritiva quanto às características dos respondentes.

Quanto à idade dos respondentes, a amostra apresenta resultados que evidenciam que 72,5% dos respondentes, possuem mais de 36 anos, revelando gestores com experiência, o que vem a ser ressaltado na tabela abaixo, que mostra 80% dos gestores com mais de 7 anos de experiência como empresários. (vide tabela 6).

Tabela 6: Idade do Respondente

Idade	Frequência	%	Cumulativa %
até 36	11	27,5	27,5
de 37 a 50	16	40,0	67,5
+ de 50	13	32,5	100,0
Total	40	100	

Na pesquisa observa-se a prevalência de pessoas com maior experiência visto que, 42,5% têm mais de 15 anos nesta atividade e 37,5% tem entre 7 e 15 anos, isto comparando com as análises anteriores deste trabalho, cujo resultado mostrou empresas com estabelecimento único e classificadas como microempresa, corrobora com os estudos de Parry (2007), que afirmam que os proprietários destas empresas muitas vezes evitam o crescimento das mesmas em favor de outros fatores, como dispor de mais tempo livre e uma direção centralizada.

Isto porque, ao se falar em crescimento da empresa, este fato implica em mudar o enfoque de gestão e a natureza das interações sociais do gestor com o mundo dos negócios. Isto explica o fato de empresários com empresas que permanecem com porte pequeno e sem filiais, apesar de tanto tempo de longevidade.

Tabela 7: **Tempo de Experiência como Empresário**

Tempo de Experiência	Frequência	%	Cumulativa
Até 6 anos	8	20	20
7 a 15 anos	15	37,5	57,5
+ 15 anos	17	42,5	100
Total	40	100	

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, a pesquisa revela que existe uma quantidade significativa de gestores com ensino superior no total 55,0% nesta pesquisa, o que evidencia uma melhoria na qualificação dos gestores da amostra estudada, se comparada com os estudos anteriores. Várias pesquisas até então, mostraram a forte predominância de gestores de ME´s que possuem até o ensino médio completo, com uma parcela menor tendo concluído algum curso superior. (LEITE, 2004;QUEIROZ, 2005; MIRANDA*etal*, 2008; CANECA 2008).(ver tabela 8).

Tabela 8: **Nível de Escolaridade dos Gestores**

Nível de Escolaridade	Frequência	%	Cumulativa
Ensino médio ou menos	18	45,0	45,0
Ensino superior completo	14	35,0	80,0
Pós – graduação	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	

4.3 Como os empresários avaliam o desempenho dos gestores

Para avaliar como os pequenos empresários avaliam suas empresas, estes foram solicitados a indicar quais as práticas que eles adotavam, de um conjunto pré-definido pelos pesquisadores. Os resultados estão apresentados na tabela 9.

Verifica-se que 45,0%, do total de 40 respondentes, admitem que as contas da empresa encontram-se misturadas às suas contas pessoais, 57,5% observam o volume de vendas no mês; e 35,0%, não fazem controle de entradas de caixa; somente 15% calculam o lucro gerado no mês. Quando perguntados como fazem o controle das finanças de seus empreendimentos, 75% dos entrevistados responderam fazê-lo através do faturamento, do giro de estoques e quantidade de clientes que voltam ao estabelecimento, itens que, nesta pesquisa, classificamos como "outros".

Os resultados encontrados coadunam-se com os estudos de Parry (2007), pois, segundo o mesmo, nestas empresas, é difícil estabelecer uma administração qualificadamente profissional, de maneira que se eliminem ocorrências como esta que permitem a interferência de cunho pessoal dos empresários nos recursos da empresa. Tanto que, a maioria, 73,3%, afirma que controla as finanças de alguma forma, sem considerar nenhum número específico, conforme tabela 9.

Tabela 9: Práticas adotadas para Medição do Desempenho da Empresa

Como o empresário avalia que a empresa está indo bem.	Nº de Respondentes*	%
Separadamente das minhas finanças.	18	45,0
Pelo volume das vendas do mês.	23	57,5
Vejo quanto gerou de caixa, depois de pagar os gastos do mês.	14	35,0
Vejo quanto gerou de lucro no mês.	6	15,0
Pelo meu conhecimento do negócio, mas sem olhar para um número específico.	29	72,5
Outros	30	75,0

*Os respondentes foram solicitados a indicar sim ou não para cada uma dasalternativas, sendo que as mesmas não eram excludentes.

Esse tipo de investigação confirma estudos como os de Perren e Grant (2000) que mostram que as empresas muito pequenas têm pouca gestão da informação, controles pobres e processo decisório *ad hoc*.

Outro aspecto que merece ser mencionado é que em 100% das empresas, mesmo naquelas em que os gestores afirmaram fazer controles um pouco mais elaborados, como o cálculo do lucro, este controle é feito pelo próprio proprietário, sem ajuda de

funcionários e nem auxílio de contador.Questionamento semelhante foi realizado em pesquisa conduzida por Leite (2004), junto a pequenas empresas hoteleiras, cujo resultado revelou que, em 100% das empresas investigadas a informação é processada pelos próprios gestores, sem ajuda de nenhum profissional.

4.4 Fatores que implicam na adoção do Princípio da Entidade nas ME´s

Para verificar o cumprimento do princípio da entidade pelos proprietários das ME´s foram aplicadas perguntas sobre as práticas relativas à separação entre bens pessoais e bens empresariais pelos gestores.

Observou-se que 87,5% dos entrevistados possuem conta pessoal separada da conta da empresa, muito embora, 85% deles afirmem que fazem retiradas informalmente e não reembolsam depois. Isso indica, portanto, que a presença de conta bancária é mais um instrumento cuja existência é justificada por motivo formal ou por outros motivos, mas não o de separação de patrimônio. Ainda em relação a este item, quando perguntados sobre o motivo de separação de contas, oito empresários (20%) responderam que procederam assim para propiciar a utilização do cartão de crédito em seus estabelecimentos, conforme tabela 10.

Em relação ao controle de retiradas de numerários da empresa, 87,5% os entrevistados responderam que retiram informalmente dinheiro da mesma para pagamento de despesas pessoais, sendo que somente um (01), afirmou que reembolsa depois. Tal fato constitui um indicador marcante da indissociabilidade entre o patrimônio da empresa e o dos gestores.

Corroborando com o parágrafo anterior, no que diz respeito à indissociabilidade entre patrimônio da empresa e do gestor, quanto ao uso do telefone e do cartão pessoal, todos afirmaram que não fazem nenhuma distinção entre o uso para fins empresariais ou pessoais. Neste caso, alegaram que esse tipo de controle seria muito trabalhoso e seus efeitos na avaliação dos resultados da empresa não seriam relevantes.

Ainda quando questionados sobre o tratamento dado ao aluguel, 80,0% disseram que a empresa não registra como despesa o valor que seria pago para alugar imóvel semelhante, alguns inclusive demonstraram estranheza quanto a esta pergunta, pois para eles, o aluguel não era despesa, já que não representava desembolso. Ficou evidenciado claramente neste item o desconhecimento dos empresários com relação ao princípio da entidade e consequentemente, falhas no serviço de contabilidade prestado a essas empresas, visto que, cabe ao contador o papel de traduzir essas informações para uma linguagem acessível aos gestores das mesmas.

Os trabalhos realizados por Caneca (2008), Stroeher (2006), verificaram que, na opinião dos profissionais contábeis, os gestores não buscam as informações contábeis

porque lhes falta conhecimento técnico. Fica evidente, no entanto, que, para suprir esta necessidade, deveria o contador apresentar-lhes essas informações a fim de que os mesmos pudessem utilizá-las no gerenciamento de seus negócios.

Tabela 10: Atendimento do Princípio da Entidade pelos Empresários

Constructos utilizados para avaliar o atendimento ao princípio da entidade [1]	**Frequência**	**%**
Você possui conta bancária pessoal separada da conta bancária da empresa?	35	87,5
Há controle das retiradas?	14	35,0
O dono ou os sócios utilizam a conta corrente da empresa para aquisição de bens particulares;	13	32,5
O dono ou os sócios fazem as suas retiradas informalmente para pagamentos de despesas pessoais e reembolsam depois;	1	2,5
O dono ou os sócios fazem as suas retiradas informalmente para pagamentos de despesas pessoais e não reembolsam depois;	34	85,0
O mesmo veículo é utilizado para o trabalho e para necessidades da família.	39	97,5
O dono ou os sócios utilizam o mesmo telefone para tratar de assuntos pessoais e de trabalho e a empresa paga por todas as ligações.	40	100
O cartão de crédito pessoal é usado para comprar bens ou pagar contas de sua empresa.	32	80,0
O cartão de crédito da empresa é usado para compras pessoais dos sócios.	6	15,0
O imóvel que a empresa usa pertence ao dono ou a um dos sócios, mas a empresa não registra como despesa, o valor que seria pago para alugar imóvel semelhante.	32	80,0

[1]O percentual é calculado sobre o total das 40 empresas pesquisadas.

4.5. Relação entre o Princípio da Entidade e Quantidade de Sócios nas Empresas

Para operacionalizar o teste dessa hipótese proposta foram apresentadas aos participantes da pesquisa perguntas sobre as variáveis para avaliar o atendimento ao princípio da entidade. Logo após, a frequência das respostas foi relacionada a empresas com ou sem sócios para verificar se a presença dos mesmos influenciaria na observância ou não do princípio da entidade. Foram realizados testes estatísticos, correlacionando-se aspectos de atendimento ao princípio com firmas individuais e com sociedades, neste caso com dois sócios. Para verificar a existência de alguma relação entre os constructos de obediência ao princípio da entidade e quantidade de sócios, os respondentes foram divididos em dois grupos: o primeiro sendo formado pelas empresas com apenas um proprietário e o segundo, pelas empresas que possuíam dois proprietários.

Assim, para esta análise, foram consideradas todas as empresas da amostra, visto que todas se encaixavam em uma das classificações. Considerou-se, assim, 40 empresas para efeito de análise em cujo resultado não foi constatada relação estatisticamente significativa que diferenciasse o comportamento das empresas individuais do grupo das sociedades. (ver Tabela 11).

Tabela 11: Atendimento do Princípio da Entidade pelos Empresários de Firmas Individuais e de Sociedade

Constructos utilizados para avaliar o atendimento ao princípio da entidade	% de empresa que não atendem o princípio da entidade		Percentual[1]	
	Sem Sócio	Com Sócio	Sem Sócio	Com Sócio
Não avalia o desempenho da empresa separadamente das finanças pessoais.	13	8	56,5 %	47,1%
Não possui conta bancária pessoal separada da conta bancária da empresa.	4	1	17,4 %	5,9%
Não tem controle das retirada.	9	7	73,9 %	53,8%
O dono ou os sócios utilizam a conta corrente da empresa para aquisição de bens particulares.	9	4	39,1 %	23,5%

O dono ou os sócios fazem as suas retiradas informalmente para pagamentos de despesas pessoais e não reembolsam depois.	21	9	91,3 %	52,9%
O mesmo veículo é utilizado para o trabalho e para necessidades da família.	22	16	95,7 %	94,1%
O dono ou os sócios utilizam o mesmo telefone para tratar de assuntos pessoais e de trabalho e a empresa paga por todas as ligações.	23	17	100 %	100%
O cartão de crédito pessoal é usado para comprar bens ou pagar contas de sua empresa.	23	17	100 %	100%
O cartão de crédito da empresa é usado para compras pessoais dos sócios.	5	1	21,7 %	5,9%
O imóvel que a empresa usa pertence ao dono ou a um dos sócios, mas a empresa não registra, como despesa, o valor que seria pago para alugar imóvel semelhante.	19	13	82,6 %	76,4%

A partir dos dados evidenciados na tabela 11, verifica-se especialmente em dois três itens quenão há diferença entre as respostas das empresas individuais e as respostas daquelas com mais de um sócio (na amostra em análise, estas têm dois sócios). A reduzida amostra pode estar contribuindo para isso. O primeiro item diz respeito ao uso do telefone e, o segundo ao uso do cartão pessoal. Nestes casos, em nenhuma empresa foi observado a separação da conta pessoal da conta empresarial.

No entanto, três itens apresentam comportamentos diferentes e estatisticamente significativos: não possuir conta bancária pessoal separada da conta bancária da empresa, o dono ou os sócios fazem as suas retiradas informalmente para pagamentos de despesas pessoais e não reembolsam depois e o uso do cartão de crédito da empresa usado para compras pessoais dos sócios. Neles, o controle e observância do princípio da entidadeé evidenciado um controle muito maior nas empresas onde há um sócio. A tabela mostra respectivamente diferenças entre firmas individuais e sociedades de, 17,4% e 5,9% para a falta de controle bancária; 91,3% e 52,9% para retiradas informalmente e 21,7% e 5,9% no uso do cartão de crédito empresarial.No caso da empresa individual, o proprietário vê os negócios seus e da empresa como uma coisa só, o que é um comportamento racional e está de acordo com a literatura. (RITCHIE e RICHARDSON, 2000; PARRY, 2007).

Mesmo com essas diferenças, observa-se que em relação a nenhum item analisado da amostra sendo empresa individual ou sociedades, houve separação entre o que seria da empresa ou que seria do sócio ou proprietário na sua totalidade.

Nestes estudos observa-se que é ineficaz tentar separar a prática empresarial da pessoal, visto que na visão do proprietário ambos caminham juntos e o desempenho deles é interdependente.

Conclusão

Este trabalho teve por objetivo investigar se a presença de sócios nas microempresas afeta a observância ao princípio da entidade nestes empreendimentos. Para tanto, foram entrevistados 40 gestores de ME`s, nas cidades de Recife (PE) e Picos (PI).

A pesquisa analisou aspectos relacionados às práticas realizadas pelos proprietários em suas empresas, bem como algumas características destes gestores e destas empresas. Verificou-se que mais de 50% dos empreendedores não avalia o desempenho de sua empresa de forma separada das finanças pessoais. Prova disso, é que quando indagados sobre as variáveis indicadoras de mensuração de resultados na empresa como (volume de vendas, controle de caixa, lucro do mês) mais de 50% dos gestores em todos os itens responderam que não tinham nenhuma forma de contabilização dos mesmos.

Em relação ao comportamento de empresas individuais e sociedades, apesar de haver uma pequena diferença entre algumasrespostas, de maneira geral a presença de mais de um gestor nas microempresas analisadas não altera o grau de obediência ao princípio da entidade. Em algumas variáveis observadas como o cartão de crédito pessoal e uso de telefone, em todas as empresas analisadas, não houve separação entre o que seria utilizado pela empresa e o que é utilizado pelos gestores.

No caso destas duas variáveis, observou-se que nenhum fator, determinou a obediência ao principio da entidade, inclusive, a caracterização dos respondentes, se tinham maior ou menor experiência como empresários, nível de escolaridade maior ou menor, se sociedade ou firma individual.

Constatou-se que na amostra analisada, havia empresas novas com 1 ano de vida até empresas com mais de 15 anos de existência. Neste ponto, contrariando alguns estudos, a obediência ao principio da entidade não foi fator determinante para longevidade da empresa.

Com isso, conclui-se, pelo não atendimento ao princípio da entidade nestas empresas, que o mesmo tenha características que diferem do exposto na literatura convencional. Neste caso, o conceito de entidade nas microempresas contempla um sistema mais complexo do que o simples conceito de empresa. Conforme estudos citados neste

trabalho existem uma inseparabilidade entre empresa e empresário, como se a empresa fosse uma parte integrada da história pessoal deste gestor. Isso explica o fato da longevidade das empresas, apesar de aparentemente, não terem um bom planejamento e controle financeiro que o princípio propõe.

Outro fator importante sobre isto é que toda a produção de conhecimento sistematizado sobre o assunto ainda é voltada para grandes empresas, que possuem uma realidade diferente daquela vivenciada pelas pequenas empresas. Não existem ainda, estudos que promovam uma análise mais profunda e detalhada que permitam identificar o grau das características peculiares das microempresas, apesar da sua relevante importância no cenário econômico. Talvez isso explique o não cumprimento do princípio da forma como ele se apresenta neste tipo de empresa, necessitando o mesmo ser repensado e adaptado para as mesmas.

Pela característica do processo de amostragem, essas conclusões são válidas apenas para o conjunto de respondentes que participou da pesquisa. Os questionários e os resultados aqui obtidos não podem ser extrapolados para a população de ME´s brasileiras, devido à limitação que a amostra intencional impõe sobre os resultados. Para futuros trabalhos, faz-se necessário reaplicar esse estudo em amostras maiores e/ou em outras regiões, para confirmar os resultados apresentados.

Referências

BRASIL. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução n º 750, de 29 de dezembro de 1993. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Disponível em:http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes . Acesso: 30.jun.2010.

BRASIL. Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Pronunciamento Técnico CPC 00 - Redução ao valor Recuperável de Ativos. Disponível em http://www.cpc.org.br/sisweb/sre/detalhes ..Acessoem: 10.jun. 2010.

FASB [Financial Accounting Standards Board]. (2008) Conceptual framework: project of the IASB and FASB. Connecticut. Disponível em http://fasb.org .Acesso em 10.jun.2010

MARTINS, Eliseu. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades. 7. ed. São Paulo: 2007.

GUERREIRO, R. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Programa de Pós Graduação em Economia, Administração e Contabilidade, - USP. São Paulo, 1989.

HENDRIKSEN, Eldon S; BREDA, Michael F. Van. Teoria da Contabilidade. Tradução de AntônioZoratoSanvicente.7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JARVIS, R.; e RIGBY, *M. Business Advice to SMEs: Human Resources and Employment*. The AssociationofCharteredCertifiedAccountants, London (ISBN: 978-1-85908-470-0) 2011.

LEITE, D. C. C. Investigação sobre a medição de desempenho em pequenas empresas hoteleiras do nordeste brasileiro. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN. João Pessoa, 2004.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun., 1999.

MATIAS, G. A.; LOPES JR., F. Administração financeira nas empresas de pequeno porte. São Paulo: Manole. 2002

MENDES, F; ROCHA, L. F. Princípio da Entidade e sua aplicabilidade em empresas familiares. Universidade Católica de Brasília, UCB, 2005.

MIRANDA, L. C., LIBONATI, J. J., RATTACASO, D. F.; e SILVA NETO, O. S. Demanda por Serviços Contábeis pelos Mercadinhos: são os contadores necessários? Contabilidade Vista & Revista. , v.19, p.131 - 151, 2008.

MOURA, R. A. Princípios contábeis aplicados à contabilidade governamental: uma abordagem comparativa Brasil - Estados Unidos. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília, 2003.

NGANGA, *et al*. Análise do Nível de Observância do Princípio da Entidade pelos Empresários da Pequenas Empresas do Setor Comercial. In: 9 CONGRESSO USP-FIPECAFI, 2008, São Paulo.

PERREN, L. e GRANT, P.A Evolução da Gestão Rotinas de Contabilidade em Pequenas Empresas: A Social Perspectiva de Construção, Contabilidade Gerencial Research. Vol.11 pp. 391-411. 2000

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. Investigação do uso da informação contábil na gestão das micros e pequenas empresas da Região do Seridó Potiguar. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Muliinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília/ Universidade

Federal de Pernambuco/ Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte.Natal,2005

RAE, D. 'Entrepreneurial emergence: A narrative study of entrepreneurial learning in independently owned media businesses'International Journal of Entrepreneurship and Innovation. Vol. 3(1), pp. 53-59.2002

RAE, D. 'Practical theories from entrepreneurs' stories: discursive approaches to entrepreneurial learning', Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11(2), pp195-202.2004

ROYER, J.N e LOZECYI, J. Um Estudo sobre o Princípio Contábil da Entidade em Micro e Pequenas Empresas, UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu Unicentro, Ed.5 - 2008.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. Identificação das necessidades de informações contábeis de pequenas empresas para a tomada de decisão organizacional.*In:* III CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – CONTECSI, 3., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: CONTECSI, 2006

CANECA, R. L. Oferta e Procura de Serviços Contábeis para Micro, Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - ProgramaMultiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN. Recife, 2008.

ISMAIL, N. A.; KING, M.The alignment of accounting and information systems in SMEs in Malaysia.Journal o Information Technology Management. [S.l.], p. 24-42, 2006.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da contabilidade. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA. L. L; FILHO. G. A.L Estudo dos Fatores Que Determinam a não Aplicação do Princípio da Entidade Pelos Empresários do Ramo de Autopeças da Cidade de Montes Claros (MG). In: 6 CONGRESSO USP-FIPECAFI, 40, São Paulo.
2006.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 21, 2001, Salvador. Anais... Salvador: ENEGEP. 2001

PARRY, S.N. "Is a normative approach appropriate for small business accounting research?" Newport Business School Working Papers Series, Vol. 1 (Winter).2007

RITCHIE, J. and RICHARDSON, S. Smaller Business Governance: Exploring Accountability and Enterprise from the Margins, Management Accounting Research.Vol. 11, pp. 451-474.2000

SEBRAE- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. *10 ANOS DE Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de empresas*. SEBRAE-SP. São Paulo, 2007.

SEBRAE- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.*As micro e pequenas empresas na economia*. SEBRAE-SP. São Paulo, 2010.

CONSIDERACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Urrutia Silvia, Rohvein Claudia, Corres Guillermo, Paravié Diana
Facultad de Ingeniería-Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
surrutia@fio.unicen.edu.ar, crohvein@fio.unicen.edu.ar, corres@rec.unicen.edu.ar, dparavie@fio.unicen.edu.ar

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo fundamentar la elección de una herramienta que permita dar continuidad a la investigación del grupo del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la UNCPBA, Sede Olavarría. Numerosas publicaciones han permitido tener una abarcativa caracterización de las PyMes industriales de esta ciudad demostrando el tipo de gestión y los motivos de su comportamiento. A partir de esta información se induce que su gestión es meramente reactiva y que su causa raíz es el modelo mental de sus dirigentes.

La gestión realizada por las PyMEs de Olavarría es una gestión reactiva, orientada hacia el interior, que no visualiza al cliente como pieza clave, no utilizada herramientas de planificación o de evaluación, sus líderes se involucran tanto en las labores cotidianas que no les queda tiempo para las planificaciones y decisiones estratégicas, no delegan actividades o toma de decisiones, como así tampoco conocen sus procesos, sistematizan sus actividades y registran datos.

La causa raíz de esta gestión reactiva es el modelo mental del empresario, y para lograr un cambio en ella se apuesta a la reflexión y el aprendizaje, logrando desarrollar la capacidad de pensar y reflexionar sobre los actos realizados.

Se propone atender cambios desde la perspectiva operativa en un principio, que es la que más le interesa a los empresarios, agregando el aprendizaje que es lo que induce una dinámica hacia la proactividad y garantiza cambios en los modelos mentales, dando lugar a la introducción del pensamiento estratégico.

Profundizar en el estudio de las actividades que se realizan dentro de la empresa y conocer los recursos que estas conllevan es el punto de partida para mejorar la situación actual. El desarrollo de una ventaja competitiva se puede alcanzar a través del estudio de la cadena de valor de la empresa por medio del enfoque basado en actividades y el enfoque basado en recursos.

Palabras clave: Cadena de valor – Recursos y actividades- Ventaja competitiva - PyMEs

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son uno de los factores principales de creación de empleo y crecimiento del producto bruto interno (PBI). Realizan un gran aporte a la diversificación económica y a la estabilidad social, y desempeñan un papel importante en el desarrollo del sector privado. Pero el desarrollo de las PyMEs también representa un gran desafío: por lo general, las PYMEs enfrentan limitaciones más severas para el crecimiento que las grandes empresas, ya que, por su falta de escala, se ven limitadas en su acceso a los mercados, las capacidades y el capital.

Durante el período 2003–2007, y en el marco de importantes transformaciones macroeconómicas, las PyMEs argentinas experimentaron un buen desempeño. La creación de nuevas empresas, el empleo, la inversión y las exportaciones crecieron considerablemente, estimulados por diferentes impulsos entre los que cabe destacar el fuerte despegue de la actividad agrícola y la recuperación del crecimiento en el sector manufacturero. Kulfas, 2008

Sin embargo, la Fundación Observatorio PyME en su informe 2010 resume los principales problemas a los que se enfrentan las PyMEs industriales argentinas en los últimos tres años. El aumento en los costos de producción, en relación estrecha con la disminución de la rentabilidad constituyen las principales preocupaciones. En tercer grado aparece la presión impositiva que también influye en el costo final del producto y la rentabilidad. Por otra parte se observa inquietud por la caída de las ventas, esto se explica fundamentalmente por el nivel de actividad industrial. Lo mismo ocurre con los retrasos en los pagos de los clientes que se ubica entre los cinco problemas de mayor relevancia. Por otro lado la obtención de financiamiento y su elevado costo está relacionada con las limitaciones de acceso a crédito. Finalmente ha tenido cierta relevancia los problemas para competir en el mercado interno y los costos logísticos.

La información brindada por el Observatorio PyME Regional, 2008 en la región centro de Buenos Aires respecto de la participación relativa de cada uno de los partidos en el valor bruto de producción del total de industrias permite visualizar la morfología industrial de la región. La ciudad de Olavarría representa un 47,2%, Tandil 19,8%, Azul y Necochea 10,9% los mismos efectúan los mayores aportes, seguidos por Benito Juárez 7,1%.

Los principales problemas de las empresas del centro de la Provincia de Buenos Aires están relacionados con costos, rentabilidad y financiamiento. El incremento de costos

directos de producción representó el 73% de relevancia, la disminución de la rentabilidad el 64,6%, los elevados costos financieros un 63,4% y la alta participación de los impuestos en el costo final del producto un 59,4%. De este modo, las pequeñas y medianas empresas tienen escaso acceso al financiamiento para capital de trabajo y para inversiones productivas lo que representa un obstáculo importante para el crecimiento y modernización de los procesos productivos. Los costos laborales y de los insumos se han incrementado considerablemente en el período, y considerando que la presión impositiva es alta, ello ha repercutido considerablemente en la disminución de la rentabilidad. Observatorio PyME Regional, 2008.

Consecuentemente, los problemas más importantes que enfrentan las PyMEs tanto a nivel nación como de la región del centro de Buenos Aires están relacionados con el incremento de costos y la disminución de la rentabilidad. Esto induce a pensar que las PyMEs requieren contar con mecanismos que le permitan responder a las exigencias del entorno actual e incrementar su competitividad.

Asimismo, la industria de la ciudad de Olavarría no es ajena a esos problemas. La Agencia de Desarrollo Local de Olavarría, reporta en el 2011 que los principales problemas son, aumento de los costos directos de producción 56,4%, fuerte competencia en el mercado 32,0%, elevados costos financieros 27,9%, caída de las ventas 27,4%, dificultades en la obtención de financiamiento 26,8%, retrasos en los pagos de los clientes 25,2%, alta participación de los impuestos en el costo final del producto 24,7%, disminución de la rentabilidad 22,5%, insuficiente capacidad instalada 18,4%.

Las dificultades a la que se enfrenta la industria de Olavarría es un punto relevante de atender ya que las mismas son las empresas que más contribuyen en la región al PBI.

El presente trabajo pretende conocer qué se está haciendo bien y qué falta de las PyMEs de Olavarría, caracterizando su gestión. A partir de este punto buscar una herramienta que ayude a determinar cuáles son las actividades clave en las que la realización de acciones definidas contribuyan a favorecer la evolución del sistema de gestión, con el consecuente logro de capacidades distintivas.

2. Objetivos

- Recopilar particulares que caractericen a las PyMEs de Olavarría a nivel gestión.
- Fundamentar la elección de una herramienta que facilite la continuación del estudio de las mismas con el fin de aportar al fortalecimiento de su competitividad.

3. Metodología

Una exhaustiva investigación realizada hasta el momento por el grupo de investigación del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la UNCPBA, Sede Olavarría, ha permitido tener una abarcativa caracterización de las PyMes industriales de esta ciudad. Numerosas publicaciones, Corres et. al., 2005 (a) y (b); Urrutia et. al., 2007; Rohvein et. al., 2010; Urrutia et. al., 2010; Paravié et. al. 2010; entre otras, reportan tal identificación. Esta información se toma como base para el presente trabajo.

Estos antecedentes citados usan como medio para diagnosticar los requisitos cumplidos en la Norma ISO 9001. Dado que la Norma impulsa el enfoque de procesos como forma de gestionar las actividades y los recursos para alcanzar los resultados eficientemente, el resultado de este diagnóstico puede ser tomado como referencia para continuar con investigaciones posteriores, representando así la calidad del sistema y el conjunto de medios y procedimientos que dan soporte a la gestión.

Al momento de realizar el diagnóstico se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas, complementado con otras abiertas por medio de una entrevista personal realizada a los dueños de las empresas. Se seleccionó una muestra no probabilística o dirigida de empresas, pues se trata de un estudio con un diseño de investigación descriptivo que no pretende generalizar o extrapolar los datos, sino que su objetivo es documentar la situación actual. La categoría de referencia que representa esta muestra coincide en las siguientes características, son pequeñas y medianas empresas industriales, con menos de 120 empleados, ubicadas en la zona de Olavarría, que desarrollan actividades en diferentes sectores industriales.

El análisis del resultado del diagnóstico realizado a PyMEs industriales de Olavarría y publicaciones previas permite recopilar las particularidades que caracterizan la gestión realizada por las mismas.

Otras fuentes de información que ayudan a la comparación de los problemas en las PyMEs son la Fundación del Observatorio PyME a nivel nación, el Observatorio PyME Regional a nivel Provincia de Buenos Aires y la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría.

Tomar en consideración otra herramienta de estudio permite dar continuidad a la investigación, en pos de buscar el instrumento que profundice en todas las actividades que comprenden el desarrollo industrial y los recursos utilizados en cada una.

4. Resultados

4.1. Caracterización de PyMes de Olavarría

Para cumplir con el primer objetivo que es, recopilar particulares que caractericen a las PyMEs de Olavarría a nivel gestión, se recurre a compilar los antecedentes que el grupo de investigación ha logrado desde su inicio en el año 2005.

Según el estudio Corres et. al., 2005 (a), un número importante de empresas de la ciudad de Olavarría, pareciera cumplir con las consideraciones establecidas por la familia de Normas ISO[1] 9000. Sin embargo, ese cumplimiento es parcial pues tanto la filosofía de la Gestión Total de la Calidad como la cultura de la Mejora Continua inherente a la misma, se manifiestan e implementan insuficientemente en las organizaciones analizadas.

Corres et. al. 2005 (b) y Urrutia et. al., 2007 aseguran que en general, no cuentan con la caracterización necesaria de sus procesos. Los procesos clave no han sido identificados y no evidencian procedimientos escritos de los mismos. Los formularios para el registro de la información vinculada a los procedimientos son escasos y no formalizados. No se han establecido criterios para el seguimiento e implementación de la mejora continua ni para el control de documentos.

Rohvein, 2010 plantea un estudio para indagar la situación en términos de gestión de calidad de PyMEs metalmecánicas olavarrienses, y arroja que su estado de conocimiento es elemental y el compromiso de los directivos incipiente; que el funcionamiento cotidiano no se ajusta íntegramente a los requisitos de la Norma ISO 9001; que la mayoría de las empresas del sector se posicionan en un nivel de madurez básico con grandes oportunidades de mejora debiendo renovar los procesos hacia el cliente y la mejora continua.

Estos antecedentes citados usan como medio para diagnosticar los requisitos cumplidos en la Norma ISO 9001, sin embargo se puede recurrir a realizar la lectura desde una perspectiva diferente. Es decir que el diagnóstico también refleja la metodología y tratamiento dado a las actividades de gestión empresarial, ya que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

A partir del informe de tesis de Paravié, 2009 y la publicación Paravié et. al., 2010, se cuenta con información relevante para profundizar en los motivos que caracterizan el comportamiento de las PyMEs industriales de Olavarría. Para estudiar dicho comportamiento se analizan las causas de estas debilidades encontradas, que muestran una gestión ubicada hacia el interior de la organización, puntualizada en lo

[1] ISO: Organización Internacional de Normalización

operativo del día a día, no expresando una concreta vinculación con el contexto. Figura Nº 1. Ello permite concluir que el proceder de las empresas frente a su gestión empresarial manifiesta un comportamiento meramente reactivo cuya causa es el modelo mental de sus dirigentes. Figura Nº 2.

En Urrutia et. al., 2010 se recurre al modelo de comportamiento organizacional de Serra, R. y Kastika, E., 1994, para atacar esta causa, raíz de la problemática, y contribuir a generar empresas que sepan construir su futuro de forma proactiva. La réflexión predispone a una transformación en los modelos mentales traduciéndose en un verdadero aprendizaje generando cambios verdaderamente profundos. Este aprendizaje permite pensar y reflexionar estratégicamente pero al mismo tiempo se debe trasladar a la acción, concibiendo formas de actuar diferentes. Estas nuevas acciones pensadas desde una mirada estratégica conforman un nuevo comportamiento organizacional que repercute en todos los procesos que se realizan dentro de las empresas logrando una nueva dinámica operativa.

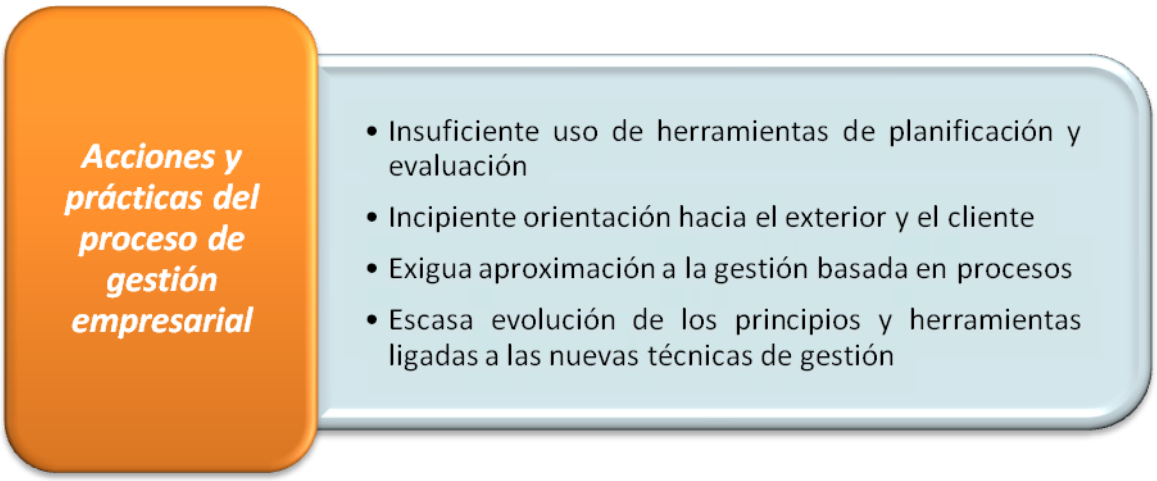


Figura Nº1: Gestión empresarial

Figura Nº2: Causas de la gestión empresarial

Los antecedentes precedentes indican que las PyMEs de Olavarría deben trabajar sobre la mejora de la competitividad a través de la visión operacional. Un buen comienzo es adecuar la dinámica operativa a las condiciones necesarias de acuerdo con los cambios en el entorno. El uso de herramientas de planificación, evaluación y seguimiento de las actividades, junto con la aplicación de la mejora continua aportan a la rueda operativa acciones con reflexión y su consecuente aprendizaje. Estos son los primeros pasos para adoptar la reflexión como base del aprendizaje manifestando un comportamiento enfocado hacia la proactividad. Cuando este ciclo entre la dinámica operativa y la reflexión y aprendizaje se retroalimentan, se producen cambios en el modelo mental, causa raíz de la gestión reactiva citada con anterioridad.

Las debilidades que caracterizan a las PyMEs del sector industrial de la ciudad de Olavarría, coinciden con los censos realizados por fundaciones gubernamentales a nivel local, regional y nacional. Desde el Observatorio PyME y de la Agencia de Desarrollo Local se plantea la necesidad de salvar los problemas relacionados con el incremento de costos y la disminución de la rentabilidad. La investigación realizada por el grupo de investigación del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la UNCPBA profundiza en que esos problemas se vinculan a la gestión reactiva de sus dirigentes y al modelo mental tradicional que los caracteriza.

Para que la rentabilidad mejore se debe contar con procesos eficientes e integrados, con recursos humanos motivados y comprometidos, con conocimientos sistematizados y compartidos, con imagen institucional y marcas, con infraestructura y tecnología y con hábitos y valores alineados. La organización e integración de recursos junto a aspectos valorados por el mercado aportan positivamente a la estrategia competitiva.

Se propone atender cambios desde la perspectiva operativa en un principio, que es la que más le interesa a los empresarios, agregando el aprendizaje que es lo que induce una dinámica hacia la proactividad. Sin olvidar la imperiosa necesidad de tener en cuenta las decisiones estratégicas para consolidar el posicionamiento. Profundizar en el estudio de las actividades que se realizan dentro de la empresa y conocer los recursos que estas conllevan es el punto de partida para mejorar la situación actual.

4.2. Elección de una herramienta de estudio

La fuerte competencia y la lucha por la supervivencia en mercados cada vez más globalizados tienen como consecuencia directa la necesidad de las organizaciones de encontrar formas y criterios más adecuados para la realización de sus actividades.
Mucho se ha discutido acerca de las fuentes de ventaja competitiva que las empresas han utilizado. Para Fleury, A. y Fleury, M., 2003, estas discusiones convergen en tres líneas básicas de pensamiento:

•El posicionamiento estratégico, con Porter como su mayor protagonista, que se centra en los mercados y competidores y las ventajas competitivas que provienen de la identificación de las amenazas y oportunidades;

• La RBV (Resource Based View), popularizado por Hamel y Prahalad, considera que cada empresa tiene una cartera basada en recursos físicos, financieros, de marca, imagen, sistemas administrativos, cultura organizacional y recursos humanos que crean una ventaja competitiva;

• El enfoque proveniente de la Wharton Business School que inserta la idea de dinamismo, donde la estrategia crece en complejidad, en dinamismo e hipercompetición, es decir, la competencia acelerada no permite esperar que el competidor se mueva para reaccionar.

En la caracterización de las PyMes de Olavarría compendiada en el punto 4.1 se induce a alcanzar el aprendizaje desde lo operacional con un enfoque proactivo, logrando de este modo actuar sobre la causa raíz, el modelo mental tradicional.
Consiguientemente, es necesario contar con instrumentos que identifiquen las actividades clave, sobre las cuales las empresas deben dirigir sus esfuerzos para mejorar su competitividad.
Para analizar internamente la empresa, se puede recurrir a modelos como la cadena de valor de Porter, 1985, las 7 s de McKinsey y el enfoque basado en los recursos.
Se pueden analizar los factores que influyen en la pérdida de capacidad de la empresa para generar utilidades. Los aspectos a evaluar son aspectos comerciales (participación en el mercado, nivel de satisfacción del cliente, quejas, reclamos,

cobertura de mercado), operacionales (calidad de insumos, productividad, defectos de producción, desechos, diseño de la operación, relación con proveedores y clientes, condiciones de entrega), de recursos humanos y logísticos (productividad laboral, nivel de motivación, capacitación por empleado, cobertura de perfil del puesto, sistemas de información, tecnología, innovación, estructura organizacional). Waisman et. al., 2007.

Para cumplir con el segundo objetivo, que es seleccionar una herramienta que permita la continuación del estudio de las PyMEs con el fin de aportar al fortalecimiento de su competitividad, se pone en consideración el estudio de la generación de valor.

El propósito subyacente de toda organización es brindar valor a sus clientes, accionistas y restantes grupos de interés. Una necesidad básica de todos los consumidores es comprar productos o servicios que le proporcionen valor, ya sea como una combinación de costo bajo y características aceptables, o bien, costo aceptable y características sumamente distintivas.

Valor es la percepción de los beneficios asociados con un bien y/o servicio en relación con lo que los compradores están dispuestos a pagar por ellos Collier D. y Evans J., 2009. Si la razón de valor (beneficios percibidos / precio o costo para el cliente) es alta, los clientes perciben el bien o servicio de modo favorable y aumenta la probabilidad de que la organización que los brinda tenga éxito.

La cadena de valor es un modelo creado por Michel Porter en 1985, y muestra a la empresa desde un punto de vista competitivo. Más que cómo la empresa funciona, la cadena de valor describe cómo la empresa compite. Es un modelo que permite ver como se puede lograr más ventajas competitivas. Serra et al, 1994.

García Vega E., 2009, establece un acercamiento a la evolución de la generación de valor y de la cadena de valor. Afirma que el modelo de M. Porter es general y goza de amplia vigencia. Analizar la generación de valor por medio de una serie de actividades consecutivas y relacionadas entre sí, es aplicable a cualquier tipo de organización. En esta línea, la cadena de valor de Porter es un modelo muy útil para representar cómo las organizaciones asumen el reto de generar valor en el ámbito competitivo.

Porter afirma que las diferencias entre las cadenas de valor de las diversas empresas que compiten en una industria, reflejan su desarrollo histórico, sus estrategias y sus éxitos organizacionales. Las divergencias con las de la competencia pueden representar una fuente potencial de ventaja competitiva.

Luego de Porter, diversos autores de la administración estratégica han formulado planteamientos e ideas, no solo en el tema de generación de valor y en el análisis interno, sino también en la formulación, elección, implementación y control de la estrategia.

El modelo de las 7 s de McKinsey (estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y estrategia) complementa el modelo de Porter, analizando aspectos como los objetivos superiores, la estrategia corporativa, la estructura formal, los sistemas de planificación, ejecución y control, el estilo de conducción y clima organizacional, la provisión, el reclutamiento y la promoción de personal y las habilidades de los gerentes, sus capcidades técnicas y sociales. Waisman et. al., 2007.

El concepto de enfoque basado en recursos, denominación introducida por Wernerfelt en 1984, postula que las fuente de ventaja competitiva radica en los recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar.

Según Hitt, M., et. al., 2007, la cadena de valor, relaciona el perfil de los recursos y las capacidades de la empresa con los resultados que produce su utilización en las actividades que agregan valor, tanto actividades primarias como secundarias. Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto y/o servicio y las actividades secundarias son tareas funcionales que permiten llevar a cabo las actividades primarias. La integración de estos dos tipos de actividades conlleva a la obtención de ventajas competitivas.

En síntesis, dos son los enfoques que más auge han tenido para el estudio de la cadena de valor, por un lado el propuesto por Porter basado en las actividades, por el otro el de Wernerfelt basado en los recursos. A continuación se describen ambos.

Enfoque basado en actividades

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y su interacción, es la Cadena de Valor cuyo objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación, existentes y potenciales Porter, M, 1985- 1998.

El esquema de la cadena de valor es un método para descomponer la cadena, desde la materia prima hasta el usuario final, en actividades estratégicamente apropiadas, a fin de entender el comportamiento de costos y las fuentes de diferenciación. Shank y Govindarajan, 1995. Este enfoque presenta cierta cercanía con la teoría de sistemas, puesto que analiza la interacción de grupos. La cadena valor no es un elemento aislado, sino que está inserto en un sistema de valor, donde se encuentra además de la cadena de valor de la empresa, la cadena de valor de los proveedores, la de los distribuidores y la de los consumidores. De La Fuente M. y Muños C. 2003.

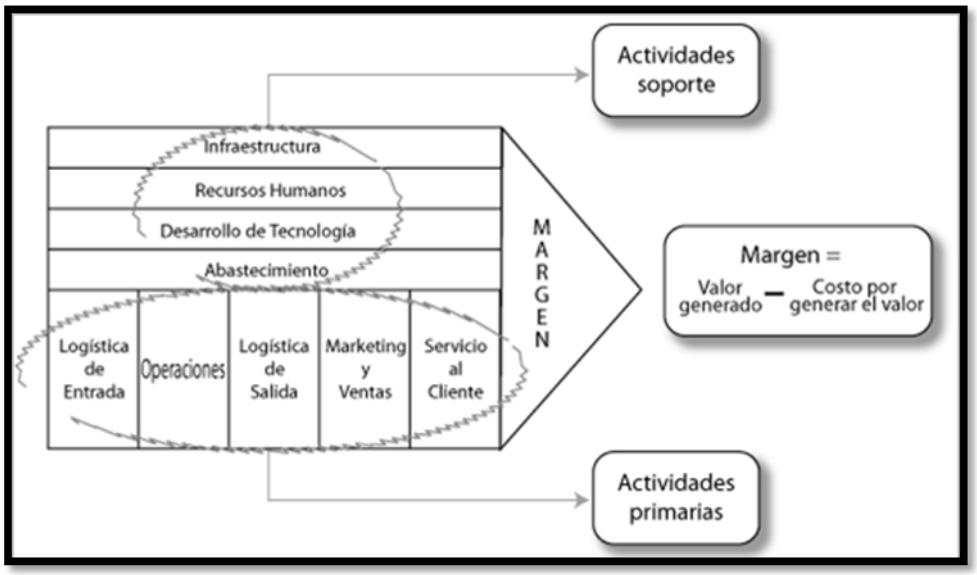


Figura Nº 3: Cadena de Valor. M. Porter, 1985

El análisis de la cadena de valor permite entender cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen. Como muestra la Figura Nº 3, la cadena de valor de la empresa está dividida en segmentos de actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas relativas a la creación física de un producto, a su comercialización y distribución entre los clientes, así como el servicio post venta. Las cinco categorías básicas que intervienen dentro de las actividades primarias son, Porter 1985 en Hitt, 2007:

- Logística de entrada: Hace referencia a todas las actividades desarrolladas para la recepción, compra, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.
- Operaciones: Incluye todas las actividades necesarias para realizar el proceso de producción. Este se inicia con la recepción de la materia prima e insumos, que luego son sujetos a los procesos de transformación para obtener un producto final. La fabricación con máquinas, el embalado y el armado y mantenimiento de los equipos son actividades que corresponde a esta clasificación.
- Logística de salida: se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado para su uso.
- Marketing y Ventas: Considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de

intercambio con el mercado, comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción y venta.

- Servicios: Son actividades diseñadas para reforzar o conservar el valor de un producto. Los servicios de posventa permiten mantener una retroalimentación adecuada y tener conocimiento del estado de servicio y satisfacción de sus clientes.

Las actividades de apoyo son aquellas que proporcionan el soporte necesario para el funcionamiento de las actividades primarias. Dentro de estas se encuentran cuatro categorías, Porter, 1985 en Hitt, 2007:

- Abastecimiento: Son las actividades para adquirir los insumos necesarios para fabricar los productos de la empresa. Los insumos adquiridos materias primas, suministros y activos fijos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina, y edificios.
- Desarrollo tecnológico: Incluye actividades relacionadas para mejorar el producto y los procesos utilizados para fabricarlo. Se refiere a los niveles de investigación y desarrollo de la tecnología que se requieren y el nivel de esta tecnología que la empresa es capaz de emplear en función de la accesibilidad y la capacidad financiera de la organización.
- Recursos humanos: Incluye actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal.
- Infraestructura: Abarca actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, la asesoría jurídica y las relaciones con el gobierno que se necesitan para apoyar a toda la cadena de valor.

La empresa debe estudiar las actividades primarias y de apoyo para entender la estructura de sus costos y evaluar el potencial de las mismas para crear y captar valor. También debe evaluar sus actividades con las capacidades de sus competidores para calificar cada actividad en términos de superior, equivalente o inferior a la que lleven a cabo éstos.

Enfoque basado en recursos

La premisa fundamental del enfoque basado en recursos es que las empresas difieren de manera sustancial porque cada una posee un conjunto único de recursos. Este enfoque parte de la base que son los recursos valiosos los que generan las diferencias entre las firmas y por tanto son ellos los que agregan valor a un producto o servicio específico. Tiene su punto de partida en la empresa, ya que ella es quién tiene los recursos. De La Fuente M. y Muños C. 2003.

Los recursos se clasifican en tres grandes categorías:

- Activos tangibles: Son aquellos que pueden ubicarse con mayor facilidad, ya que generalmente pueden encontrarse reflejados en el balance general de una empresa. Es el caso de las maquinarias, oficinas de venta, fondos financieros, etc.
- Activos intangibles: Son recursos que se caracterizan por no ser consumidos. A diferencia de los activos tangibles, pueden acrecentar su valor con el transcurso del tiempo. Entre esto se puede citar imagen de marca, la cultura organizacional, las patentes, y las experiencias acumuladas.
- Capacidades organizacionales: son complejas combinaciones de activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan para transformar los insumos en productos y servicios. De La Fuente M. y Muños C. 2003.

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva se debe observar cómo los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades.

Según Cuervo A., 1993, se entiende por recurso el stock de factores disponibles y controlables y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación. Las capacidades son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal.

La superioridad competitiva no está relacionada con la cantidad de recursos que la empresa cuenta, sino más bien con la calidad de éstos, es decir, están en función del valor que éstos son capaces de crear.

Prahalad, C. y Hamel, G, 1990 acuñaron el término competencias esenciales para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para ello las definen como aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología.

Los recursos que crean valor superior son los más valiosos. Para determinarlos se utiliza el modelo de la zona de creación de valor. Según este modelo un recurso valioso se evalúa y determina por la interacción de tres elementos: demanda de los clientes (recursos que al ser utilizados por la empresa permite ofrecer productos que satisfacen necesidades en forma superior), escasos (recurso de oferta limitada, los

competidores no tiene fácil acceso a éste) y apropiabilidad (que el valor generado por el recurso quede en la empresa). La integración de estos tres elementos permite evaluar la capacidad del recurso para crear valor, precisando de esta forma que recursos son fuentes de ventaja competitiva. De La Fuente M. y Muños C. 2003.

Una tarea del enfoque basado en recursos es maximizar la renta en el tiempo, para ello Grant R., 1991 propone responder a dos preguntas: ¿Qué oportunidades existe para economizar el uso de los recursos? y ¿Cuáles son las posibilidades para usar los recursos existentes más intensamente?.

Continuando con las capacidades, antes de identificar cuáles de ellas son esenciales se necesita conocer las que están presentes en la empresa. Para ello, Grant R., 1991 recomienda una clasificación que identifique las capacidades organizacionales con cada una de las aéreas funcionales individuales, y en menor medida las cadenas de valor propuesta por Porter y McKinsey. Sin embargo, para la mayoría de las firmas las más importantes capacidades son las que surgen de la integración de capacidades individuales funcionales.

El reto de todas las empresas es decidir cuáles competencias necesita la empresa para cubrir las necesidades de los clientes y administrar debidamente los recursos y las capacidades que representan la fuente de valor competitivo ante sus rivales.

Fundamentación de la elección

En base a los conceptos previos se induce que el desarrollo de una ventaja competitiva se puede alcanzar a través del estudio de la cadena de valor de la empresa por medio del enfoque basado en actividades y el enfoque basado en recursos.

De La Fuente M. y Muños C. 2003 señalan que ambos enfoques son complementarios porque presentan dos perspectivas que abordan distintos aspectos de una misma cuestión.

Por un lado el enfoque basado en recursos es una perspectiva de análisis de “adentro hacia afuera”, ya que analiza las posibilidades estratégicas a partir de la propia empresa. En cambio en el enfoque basado en actividades se analiza primero el atractivo de la industria para entonces configurar la cadena de valor de tal forma de crear actividades valiosas, haciendo su análisis desde “afuera hacia adentro”, es decir desde el sector industrial hacia la empresa.

Por tanto, para que una capacidad o recurso se considere como fuente de ventaja competitiva, debe permitir que la empresa desempeñe una actividad en forma superior

a la de sus competidoras o que lleve a cabo una actividad que cree valor y que las competidoras no puedan realizar.

Es decir que las fuentes de ventaja competitivas radican en los recursos, pero si esto no es traducido a realizar mejores actividades, nunca se desarrollará una ventaja competitiva, confirmando la complementariedad de los enfoques.

Conclusiones

La gestión realizada por las PyMEs de Olavarría es una gestión reactiva, orientada hacia el interior, que no visualiza al cliente como pieza clave, no utilizada herramientas de planificación o de evaluación, sus líderes se involucran tanto en las labores cotidianas que no les queda tiempo para las planificaciones y decisiones estratégicas, no delegan actividades o toma de decisiones, como así tampoco conocen sus procesos, sistematizan sus actividades y registran datos.

La causa raíz de esta gestión reactiva es el modelo mental del empresario, y para lograr un cambio en ella se apuesta a la reflexión y el aprendizaje, logrando desarrollar la capacidad de pensar y reflexionar sobre los actos realizados.

Se selecciona como herramienta que facilite la continuación del estudio, la utilización del análisis de la cadena de valor a partir del enfoque basado en actividades, complementado con el enfoque basado en recursos. Esto representa una valiosa herramienta que facilita la identificación de las actividades clave, y a su vez, permite definir la combinación de recursos que forjaran capacidades para incrementar las posibilidades de supervivencia y crecimiento en el mercado competitivo.

Esta herramienta analiza la generación de valor por una serie de actividades consecutivas y relacionadas entre sí, cuya implementación provoca éxitos en cadena. Así, la creación de valor es indirecto y se puede visualizar como una cascada donde inicialmente el desarrollo del talento humano lleva a una mejora en los procesos, esta mejora induce a una mayor calidad del servicio, asimismo este crecimiento conlleva a una mayor fidelidad del cliente, lo que genera mayores ingresos y márgenes, lo que finalmente se traduce en mayor rentabilidad.

Con el uso de la herramienta seleccionada se puede encontrar propuestas que reviertan las problemáticas actuales de las PyMEs de Olavarría, aumentando el valor e indirectamente favoreciendo la rentabilidad.

No obstante, se ve que es necesario complementar el diagnóstico previo con más información para indagar en los recursos y actividades que componen la cadena de valor de las empresas objeto de estudio. Con lo cual es imperativo la aplicación de nuevos instrumentos de recolección de datos.

Ante esta demanda de información el grupo de investigación del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería de la UNCPBA ha actuado en consecuencia y se encuentra en etapa de realización de entrevistas y aplicación de un nuevo cuestionario de diagnóstico detallado a un primer grupo de empresas industriales de Olavarría.

Bibliografía

Agencia de Desarrollo Local de Olavarría, *Informe Censo Industrial* 2011.

Collier D., Evans J. 2009. Administración de operaciones. Bienes, servicios y cadenas de valor. Segunda Edición. Cengage Learning.

Corres G., Urrutia, S., Paravie, D., Chiodi, F., 2005. (a). *El estado de situación de las PyMEs Industriales del TOAR, según el enfoque de las Normas ISO 9000:2000*. XVIII Encuentro Nacional de Investigación Operativa, UNC, Córdoba. Publicado en anales (CD). ISBN 950-658-153-3.

Corres G., Urrutia, S., Paravie, D., Chiodi, F., 2005. (b). *Análisis de factores relevantes en la Gestión de Calidad en PyMEs de un Consorcio Regional Argentino*. XX Congreso Panamericano de Ingeniería Mecánica, Electrica, Industrial y Ramas afines COPIMERA, UNAICC, Cuba. Publicado en CD. ISBN 959-247-014-6.

Cuervo, A. 1993. *El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de economía española*. 56, pp. 363-377.

De La Fuente M. y Muños C. 2003. *Ventaja competitiva: ¿Actividades o recursos?*. Panorama Socioeconómico. Mayo n 026. Universidad de Talca. Chile

Fleury, A. y Fleury, M. 2003. *Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization on industry in Brazil.* Integrated Manufacturing Systems, Bradford, v. 14, n. 1, p. 16-25.

Fundación Observatorio PyME, *Informe especial: Desempeño productivo de las PyME industriales durante 2009 y expectativas para 2010.*

Garcia Vega Emilio. 2009. *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones*. Journal of Business. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Grant R. 1991. *The resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California management. Rev. Spring, pp. 114-135.

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson R. 2007. *Administarción estratégica. Septima Edicion.* Thomson.

Kulfas, M. 2008. *Las pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas,situación y perspectivas.* Oficina de la CEPAL en Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Observatorio PyME Regional, *Centro de la Provincia de Buenos Aires, industria manufacturera, año 2008.*

Paravié D., Corres, G., Urrutia, S., Rohvein C., Jaureguiberry, M., 2010. *Las PyMEs de Olavarría, ¿se gestionan reactiva o proactivamente?*, II Encuentro Regional Argentino Brasileño de Investigación Operativa. UNCPBA. Tandil. Publicado en CD ISBN 978-987-24267-1-2.

Paravié D., 2009. *Políticas y Objetivos de Calidad en las PyMes. Responsabilidad de la dirección para concebir un Sistema de Gestión de la Calidad.* Tesis de Maestría Gestión Empresaria. Facultad de Ingeniería de la UNCPBA. Director: Ing. Guillermo Corres.

Prahalad, C. y Hamel, G. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard business Rev. 68, pp. 79-91.

Porter, M. 1985. *Competitive Advantsge: Creating end sustaining Superior Performance.*New York, NY The free Press.

Rohvein Claudia, 2010. *Principios que Delimitan el Camino¨. Sistema de Gestión de Calidad en PyMEs Metalmecánicas*. II Encuentro Regional Argentino Brasileño de Investigación Operativa. UNCPBA. Tandil. Publicado en CD ISBN 978-987-24267-1-2.

Serra, R. y Kastika, E. (1994). *Re-estructundo empresas.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Shank y Govindarajan. 1995. *Gerencia estratégica de costos*. Bogotá: Editorial Norma.

Urrutia Silvia, Corres, G., Paravie, D., Chiodi, F., 2007. *Abordaje de la problemática PyMe desde una perspectiva sistémica.* XII Reunión Anual Red PyMes MERCOSUR. Brasil. Publicado en CD ISBN 978-987-21695-2-7.

Urrutia Silvia, Corres, G., Paravie, D., Rohvein C., Jaureguiberry, M., 2010. *Ejes que fomentan la dinámica de una gestión proactiva*. XV Reunión Anual Red PyMes MERCOSUR. Mendoza. Publicado en CD ISBN 1853-2438.

Waisman A., Garcia Ojeda J., Yenaropulos H., Cuchi J. y Rabouin R. 2007. *La revolución del valor.* Prentice Hall - Pearson education.

Wernerfelt, B. 1984: *A Resource-Based View of the firm.* Strategic Management Journal, 5(2): 171-180.

DESCRIÇÃO DAS ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA

AO LONGO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Jair de Oliveira

UTFPR

Jair37@gmail.com

Alexandre Farias Albuquerque

CPTL/UFMS

afaufms@gmail.com

Edmundo Escrivão Filho

EESC/USP

edesfi@sc.usp.br

Resumo

O objetivo do artigo é de descrever as especificidades do dirigente e de organização nos diferentes estágios de desenvolvimento da pequena empresa. A descrição dos estágios permite compreender melhor os períodos de desenvolvimento das pequenas empresas, de modo a propor teorias específicas a sua realidade. Utilizou-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e amparada pelo estudo de caso, como procedimento técnico. Para coleta dos dados utilizou-se da técnica de entrevista e para tratamento dos dados da técnica de análise de conteúdo, proposta por Graneheim e Lundman (2004). Os resultados permitiram identificar de que forma as especificidades do dirigente e de organização manifestam-se nos diferentes estágios de desenvolvimento da pequena empresa e apontaram que as principais descrições de estágios de ciclo de vida organizacional encontradas na literatura não abrangem a realidade da empresa em estudo. Os modelos de ciclo de vida disponíveis tratam,

principalmente, de empresas cuja trajetória é o crescimento e, no caso, em estudo a empresa se desenvolveu de acordo com as intenções das proprietárias-dirigentes.

Palavras chaves: Dirigente da pequena empresa; Especificidade de gestão da pequena empresa; e Ciclo de vida organizacional.

1. Introdução

O tema desta pesquisa são as especificidades de gestão da pequena empresa., balizado pelas proposições teóricas do ciclo de vida organizacional. Entende-se que as pequenas empresas possuem características próprias que as distinguem das grandes empresas. O conjunto dessas características é denominado de especificidades de gestão. Ao se considerar que as pequenas empresas são diferentes das grandes, considera-se, também, que elas possuem problemas e necessitam de soluções diferentes, portanto, exigindo tratamento teórico específico a sua realidade. Deste modo, acredita-se que as especificidades influenciam a administração das pequenas empresas.

As discussões sobre ciclo de vida organizacional é de longa data, porém, ainda existem lacunas nas proposições, em especial, quando vinculadas a pequena empresa. As suas proposições podem ser associadas a várias teorias organizacionais consolidadas nas ciências sociais, no tocante a demonstrar a temporariedade e o processo de desenvolvimento natural e comum das populações organizacionais (O´RAND; KRECKER, 1990). As teorias seriam da ecologia das populações (FREEMAN, 1982; HALL, 1984). Os pesquisadores dessa área procuram compreender como as variações ambientais afetam as condições de criação, mudança e morte de populações organizacionais (BAUM, 1999; FREEMAN, 1982; FREEMAN; HANNAN, 1983); da dependência de recursos, da contingência racional, do custo das transações e institucional (HALL, 1984). Assim, embora as proposições sobre ciclo de vida organizacional sejam tratadas de modo isolado, as suas descrições podem contribuir com diferentes teorias. Além disso, identificar o estágio em que a empresa se encontra permite compreender melhor os diferentes problemas que elas vivenciam no seu período de atuação e propor orientações administrativas especificas para solucionar esses problemas (DRUCKER, 1981; HANKS et al., 1993).

O objetivo desta pesquisa foi de descrever as especificidades do dirigente e de organização nos diferentes estágios de desenvolvimento da pequena empresa. Para tanto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma as especificidades do dirigente e de organização manifestam-se nos diferentes estágios de desenvolvimento da pequena empresa.

Este artigo está disposto em cinco seções, além dessa, introdução, o marco teórico, o método de pesquisa, os resultados e discussões e a conclusão.

2 Marco teórico

Examinam-se nesta seção, inicialmente, os dois temas teóricos que fundamentaram as discussões deste trabalho: especificidades de gestão da pequena empresa e ciclo de vida organizacional. Após, apresenta-se uma proposta de descrição das especificidades de gestão nos estágios do ciclo de vida organizacional.

2.1 Especificidades de gestão da pequena empresa

Segundo Nadler e Tushman (1980), existem muitas maneiras diferentes de se pensar sobre as relações dos diversos componentes organizacionais; a sugestão apresentada na figura 1 é apenas uma delas. Ela demonstra a possibilidade de se caracterizar a gestão da pequena empresa por meio das especificidades: “dirigente”, “organização” e “contexto”. Essa proposta é resultado de um longo de período discussão do GEOPE (Grupo de estudo Organizacional da Pequena Empresa) (TERENCE, 2008; BRITO, 2008).

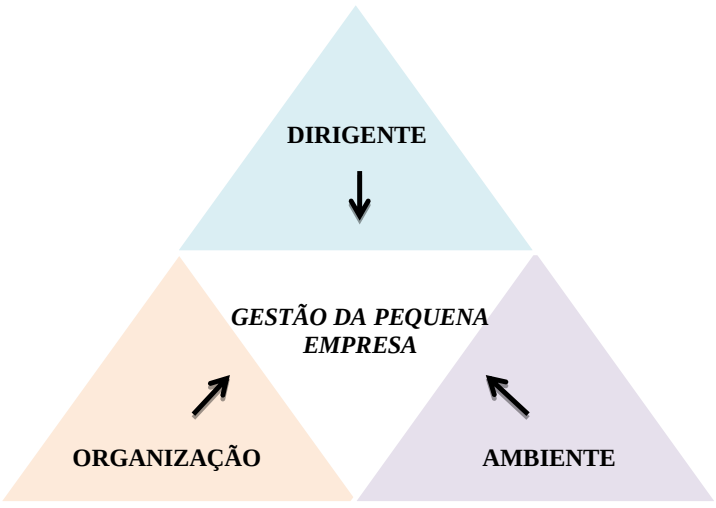


Figura 1 - Especificidades de Gestão da Pequena Empresa

Este estudo examina as especificidades do dirigente e de organização. A especificidade do dirigente, normalmente, é descrita a partir da influência das características individuais do proprietário-dirigente na gestão da pequena empresa. Esta definição ilustra o comportamento dos dirigentes das pequenas empresas durante a realização das suas atividades cotidianas. O dirigente da pequena empresa está próximo da ação e toma as decisões de forma intuitiva, por julgamento e age com alto grau de autonomia (LEONE, 1999; GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006). Ele concentra-se pouco nas atividades; é mais preocupado com horizonte de tempo de curto prazo; e, explora poucas informações sobre o seu negócio (GIMENEZ, 2000; FLORÉN, 2006; MINTZBERG, 2006). Além disso, ele é o responsável pela execução da ação (LEONE, 1999; MINTZBERG; 2006). Ele é o arquiteto, o artesão e também o ator principal da estratégia (GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006).

Neste trabalho serão tratados três elementos fundamentais da organização (GUERRINI; ESCRIVÃO FILHO, 2008): a estrutura, o planejamento e a tecnologia. A organização estudada nesta seção está relacionada à ideia de sistema social, como o proprietário-dirigente mobiliza, coordena e controla os recursos da empresa. As especificidades de organização estão relacionadas: à maneira como o trabalho é dividido e coordenado; a descrição do processo, do conteúdo e horizonte de planejamento; e a quantidade e qualidade dos recursos tecnológicos.

2.2 Ciclo de vida organizacional

A discussão sobre a aplicação do ciclo de vida como um quadro de referência de observação não é recente; no século XIX o assunto já despertava interesse (O´RAND; KRECKER, 1990). As discussões relacionavam-se a três áreas centrais: biológica, filosófico-social e de desenvolvimento psicológico. Mas foi a partir do século XX que o assunto foi tratado como um modelo de evolução social difundindo termos como nascimento, maturação e desaparecimento e relacionando-os com as teorias organizacionais (O´RAND; KRECKER 1990).

Haire(1959) (*apud* GUPTA; CHIN, 1994) foi um dos pioneiros a propor uma analogia entre o desenvolvimento biológico e organizacional. Mas foi a partir do célebre trabalho de Chandler (1969) (*apud* VAGHETY, 1991) que o reconhecimento do padrão de crescimento e expansão das organizações recebeu notoriedade. Ele mostrou que as grandes empresas industriais americanas possuíam histórias distintas, mas, provavelmente, seguiram ao longo do seu período de desenvolvimento um padrão comum de institucionalização econômica e com períodos individuais variados. Nessa mesma década, Steinmetz (1969) teorizou sobre ciclo de vida organizacional e a

pequena empresa. Outro importante precursor, Scott (1971), sugeriu que, além da binária combinação estratégia e estrutura apresentada por Chandler, outras características comuns poderiam ser identificadas nas empresas durante os estágios de desenvolvimento. Assim, ele propôs um dos primeiros modelos de interpretação do ciclo de vida organizacional.

Visando facilitar a visualização das informações coletadas a partir da revisão da literatura, optou-se pela elaboração de quadros que sistematizam os estágios do CVO e as características de cada estágio. O quadro 1 exibe as fontes bibliográficas, em ordem cronológica, para composição dos demais quadros.

1. Greiner (1972, 1998) 2. Galbraith (1982) 3. Quinn e Cameron (1983) 4. Churchill e Lewis (1983)	5. Miller e Friesen (1984) 6. O´Neil, Saunders e Hoffman (1987) 7. Scott e Bruce(1987) 8. Adizes (1990, 1997, 1998)

Quadro 1 - Fontes bibliográficas do CVO

A seguir apresenta-se uma síntese das principais proposições dos autores citados no quadro 1:

Greiner (1972, 1998): ao analisar os estudos sobre o desenvolvimento das organizações, Greiner identificou cinco dimensões primordiais: idade e tamanho das organizações, estágios de evolução e revolução e a taxa de crescimento de sua indústria. No modelo do autor as empresas tendem a passar por diversos estágios de desenvolvimento e os problemas organizacionais estão relacionados a esses estágios: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Cada estágio começa com um período de evolução de crescimento estável e constante e termina com um período revolucionário de tumulto organizacional e mudança. As decisões do período revolucionário é que vão determinar se a empresa passará ou não para o estágio seguinte. Muitos dos problemas das empresas têm sua fonte mais em decisões passadas do que em eventos presentes ou na dinâmica do mercado. A administração na pressa que a empresa cresça, frequentemente, negligencia questões críticas para o desenvolvimento. O olhar está fixado no ambiente e no futuro, como se as projeções do mercado fossem fornecer uma nova identidade organizacional.

Galbraith (1982): o autor apresenta o modelo de estágios de crescimento da pequena empresa de alta tecnologia, identificando a ideia de negócio e o *design* organizacional (estrutura, pessoas e sistemas) adequado para os diferentes estágios. As empresas iniciantes devem passar por uma série de estágios na construção da nova

organização: prova inicial, prototipagem, loja modelo, *start-up*, crescimento natural e manobra estratégica. O modelo pode ser utilizado para prever problemas e guiar as decisões do administrador. Problemas são encontrados porque os gerentes não pensam nos diversos estágios da empresa. O estágio de desenvolvimento e a ideia de negócio determinam a tarefa que será realizada. Para executar diferentes tarefas, são necessárias diferentes estruturas, pessoas, processo de decisão e sistemas de incentivo.

Quinn e Cameron (1983): os autores desenvolvem um modelo de ciclo de vida organizacional considerando as medidas de efetividade (sucesso) de cada estágio. As atividades organizacionais e estruturas em um estágio não são as mesmas em outro estágio. Isto implica que o critério usado para avaliar o sucesso de uma organização em um estágio é diferente em outro estágio de desenvolvimento Eles sumarizaram nove modelos de ciclo de vida encontrados na literatura em quatro estágios: empreendedor, coletividade, formalização e controle e elaboração da estrutura.

Churchill e Lewis (1983): O modelo dos autores foi construído em cinco estágios de desenvolvimento: existência, sobrevivência, sucesso, decolagem e maturidade. Cada estágio é caracterizado por um indicador de tamanho, diversidade e complexidade e descrito por cinco fatores de gerenciamento: estilo gerencial, estrutura organizacional, amplitude dos sistemas formais, principais metas estratégicas e o envolvimento do proprietário na empresa. Eles buscam categorizar os problemas e os padrões de crescimento das Pequenas empresas. As empresas possuem alguns pontos similares durante seu desenvolvimento que podem ser organizados num arranjo, possibilitando o entendimento de sua natureza, características e problemas. A proposta dos autores visa ajudar proprietários e gerentes a antecipar os futuros desafios, a se preparar para o crescimento. Ajuda também, consultores, contadores e formuladores de política pública.

Miller e Friesen (1984): os autores identificaram períodos da história organizacional das corporações e classificaram dentro de cinco estágios a partir das características estratégicas, estruturais, ambientais e estilo de tomada de decisão. O dirigente deve ter uma visão sistêmica dessas características, pois elas são complementares. São cinco estágios no ciclo de vida corporativo: nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Para Miller e Friesen não existe um ciclo de vida comum às corporações, mas essas organizações podem passar por estágios comuns durante seu crescimento. Apenas esses autores e Adizes consideram o estágio de declínio.

O´Neil, Saunders e Hoffman (1987): os autores investigam as características do planejamento nos negócios que superaram o estágio empreendedor, mas ainda não se tornaram uma organização gigante. As empresas no estágio pós-empreendedor

(250 a 2.550 funcionários) fazem o planejamento, mas é menos formal e amplo do que o encontrado nas grandes firmas. Os autores chegam à conclusão de que as características do planejamento são distintas no estágio empreendedor, pós-empreendedor e corporativo. Empresas nos estágios pós-empreendedor planejam, mas nem sempre esse planejamento afeta o desempenho. A função planejamento é o bilhete de entrada para o estágio pós-empreendedor, mas não é uma garantia de alto desempenho nesse estágio. Apesar disto, o dirigente deve ficar atento a esta função, pois o planejamento parece substituir as funções do empreendedor de estabelecer a direção e controlar as ações e resultados.

Scott e Bruce (1987): embora as empresas sejam diferentes e se desenvolvam numa velocidade diferente, elas possuem problemas semelhantes. Por essa razão os autores elaboraram um modelo geral de crescimento que pode ajudar na gestão da pequena empresa. A principal contribuição é o conhecimento que se tem dos estágios e dos problemas que serão enfrentados em cada estágio de crescimento da empresa. Assim o modelo pode ser útil no planejamento futuro da empresa. Como os estágios têm características diferentes, a transição de um estágio ao outro é, normalmente, acompanhada de uma crise interna ou externa. Assim, o dirigente terá duas preocupações principais: a gestão da crise e a gestão da nova empresa que surgiu com a mudança de estágio. A utilidade do modelo reside na antecipação da crise que a empresa irá enfrentar para chegar ao estágio seguinte. Os autores lembram que nem todas as empresas que sobrevivem se tornarão uma grande empresa, seja por questões setoriais ou pelos desejos ou ambições dos seus proprietários. Cinco estágios de desenvolvimento foram identificados: princípio, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade.

Adizes (1990, 1997, 1998): no modelo do autor a empresa pode passar por nove estágios do nascimento a morte: namoro, infância, pré-adolescência, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, pré-burocracia e burocracia. Para Adizes a teoria do CVO mostra como o dirigente pode ajudar a empresa a superar cada estágio no ciclo de vida, alcançando a maturidade sem a perder a chama da juventude. O objetivo é chegar ao estágio da plenitude e nele permanecer. Nesse estágio a empresa é flexível e está sob controle, e ainda, tem capacidade de crescer.

No quadro 2 é apresentada uma proposta de conciliar os estágios do CVO, reagrupado-os em seis estágios. Ao final, na última linha são apresentadas sugestões de denominações para os respectivos estágios. Destacam-se as denominações, Gênesis, Existência e Sobrevivência, aplicadas aos três primeiros estágios, considerados como mais característicos da realidade da pequena empresa.

2.3 Fatores formadores dos estágios classificados pelas categorias dirigente e organização

Apenas dois autores (ADIZES, 1997; GALBRAITH, 1982) mencionaram o estágio 0 (zero), que foi denominado de gênesis. Esse estágio corresponde aos preparativos para o início do empreendimento. Nesse estágio não há ainda a constituição da empresa, é uma aspiração do empreendedor com uma ideia de negócio (GALBRAITH, 1982), uma possibilidade de satisfazer uma necessidade do mercado (ADIZES, 1997). Nas empresas de alta tecnologia a tarefa é inventar e fazer (GALBRAITH, 1982).

No estágio 1, denominado de existência, a empresa inicia sua luta para obtenção de consumidores e produção de resultados (SCOTT; BRUCE, 1987); para formação de um nicho de mercado economicamente atraente (QUINN; CAMERON, 1983), tentando se tornar viável (MILLER; FRIESEN, 1984). O dirigente precisa fazer bem, vender e entregar o produto (CHURCHILL; LEWIS, 1983; GALBRAITH, 1982; GREINER, 1998). É um teste de mercado para a ideia de negócio, isto é, se o produto oferecido vai satisfazer ou não a uma necessidade do mercado.

	Estágios					
Autor	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5...**
Greiner (1972, 1998)	_	Criatividade		Direção	Delegação Coordenação	Colaboração
Galbraith (1982)	Prova inicial e protótipo	Loja modelo		Start-up Crescimento natural	Manobra estratégica	_
Quinn e Cameron (1983)	_	Empreendedor	Coletividade	Formalização e controle	Elaboração da estrutura	_
Churchill e Lewis (1983)	_	Existência	Sobrevivência	Sucesso	Decolagem Maturidade	_
Miller e Friesen (1984)	-	Nascimento		Crescimento Maturidade	Renovação	
O´neil,	_	Empreende	Pós-	Pós-	Corporativo	

Saunders e Hoffman (1987)		dor	empreendedor	empreendedor		
Scott e Bruce (1987)	_	Princípio	Sobrevivência	Crescimento Expansão	Maturidade	_
Adizes (1990, 1997, 1998)	Namoro	Infância	Pré-adolescência	Adolescência	Plenitude	Estabilidade
Síntese dos estágios	Gênesis	Existência	Sobrevivência	Formalização	Readaptação	Estabilidade

Quadro 2 - Síntese dos estágios dos modelos de ciclo de vida organizacional

Para chegar ao estágio 2, denominado de sobrevivência a empresa já deve ter demonstrado que é viável economicamente. Ela tem clientes suficientes e eles estão satisfeitos com os produtos oferecidos pela empresa (CHURCHILL; LEWIS, 1983). É nesse estágio que a geração de caixa vai deixar de ser negativa e se tornará equilibrada (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). No estágio de sobrevivência a empresa pode crescer em tamanho e rentabilidade e mover-se para o estágio 3, ou o dirigente pode preferir permanecer nesse estágio, ganhando algum retorno sem grandes investimentos de tempo e capital (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Nos estágios 1 e 2 há uma ênfase na inovação e na criação de uma identidade empresarial (QUINN; CAMERON, 1983).

A partir da síntese dos estágios (quadro 2) foram elaborados os quadros que descrevem as especificidades do dirigente e de organização nos três estágios iniciais (quadros 3 e 4) do CVO. Optou-se em caracterizar apenas os estágios 0, 1 e 2, pois esses seriam os estágios mais característicos das empresas de pequeno porte (normalmente descritas como micro e pequena empresa nas classificações quantitativas).

As especificidades do dirigente são descritas pelas características individuais e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao dirigente do empreendimento. As especificidades de organização são descritas a partir da

estrutura, do processo de planejamento, da tecnologia e dos recursos das áreas funcionais.

ESTÁGIO	ESPECIFICIDADES DO DIRIGENTE
Gênesis	• Muitas ideias e dúvidas por parte do dirigente (A) • Faz de tudo um pouco (GA) • Organiza e dirige (comandante do ataque) (GA)
Existência	• Dependência do fundador: o proprietário é o negócio (principal fornecedor de energia, direção e capital) (A; CL; MF; OSH) • Dedicação sem limites: muitas horas de trabalho do dirigente (A; GR) • Estilo individualista e empreendedor (GR; OSH; QC; SB) • Habilidades para fazer e vender (CL; GR) • Expectativa de salário modesto e promessa de propriedade (GR) • Os valores do fundador guiam a empresa: Harmonia entre metas pessoais e da empresa (CL; SB) • O dirigente é mais jogador e menos treinador (GA)
Sobrevivência	• Tem senso de missão (QC) • O proprietário continua como sinônimo do negócio (CL; MF) • Estilo empreendedor e administrativo (CL; SB;) • O dirigente exerce o papel de jogador e treinador (GA) • Expectativa de aumento salarial (GR) • Conhecimentos sobre finanças (GR) e eficiência (padrões de desempenho) (GR; S)

Quadro 3 - Especificidades do dirigente nos estágios iniciais do CVO

Legenda: A (ADIZES); CL (CHURCHILL E LEWIS); GA (GALBRAITH); GR (GREINER); MF (MILLER E FRIESEN); OSH (O´NEILL, SAUNDERS E HOFFMAN; QC (QUINN E CAMERON); SC (SCOTT E BRUCE).

3 Método de pesquisa

Esta pesquisa foi classificada quanto à natureza como aplicada, quanto à forma de abordagem do problema, como qualitativa, quanto aos objetivos, como descritiva e de acordo com os procedimentos técnicos, como um estudo de caso (SILVA; MENEZES, 2000). O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007) e é adequado para desenvolver tipologias, de modo a identificar suas características e as situações em que ocorrem (ROCHA, 2005).

Como a investigação com estudo de caso não é uma investigação por amostragem, um caso não é estudado com o objetivo de entender outros casos, mas com a obrigação inicial de compreender suas especificidades. Assim, o caso foi selecionado pela possibilidade do que se pode aprender sobre as características típicas da pequena empresa e pela facilidade de acesso (STAKE, 2003, 2009).

As características do estudo de caso (holístico, empírico, interpretativo e empático) são determinantes na escolha das técnicas de coleta e análise de dados (STAKE, 2009). Por essa razão, nesta pesquisa foi utilizada a técnica da entrevista para coletar os dados e a técnica de análise de conteúdo proposta por Graneheim e Lundman (2004) para analisar os dados.

A análise de conteúdos (ou de textos), "consiste em codificar enunciados e narrativas em categorias", as quais são desenvolvidas a partir do material textual. Seu objetivo é compreender as semelhanças e diferenças entre os grupos previamente definidos (FLICK, 2009, p.291).

O processo de coleta de dados passou por seis fases: contato telefônico, contato pessoal com as proprietárias-dirigentes para entrega do convite, explicação do objetivo da pesquisa e assinatura do termo de concordância, gravação da entrevista, transcrição da entrevista, submissão e aprovação da entrevista pelas proprietárias-dirigentes. Foram realizadas duas entrevistas: uma no dia 13 de fevereiro de 2012 com a proprietária-dirigente da empresa nos estágios 1 e 2 (entrevista 1 – designada de E1); e outra no dia 27 de fevereiro de 2012, com a proprietária-dirigente da empresa no estágio 3 (entrevista 2 – designada de E2). Cada entrevista durou cinquenta e seis minutos. O tempo de duração da transcrição foi de vinte e uma horas e dez minutos, totalizando vinte e duas páginas de texto.

ESTÁGIO	ESPECIFICIDADES DE ORGANIZAÇÃO
Gênesis	• Estrutura informal (GA) • As pessoas fazem de tudo um pouco (GA) • Processo informal (contato face a face) (GA) • Recompensas: igualdade, clima não burocrático e construção de uma marca (GA) • Controle pessoal (GA)

Existência	• Organização em torno das pessoas e não das tarefas (do fundador, principalmente) (A) • Centralização das decisões (A; MF) • Estrutura informal (comunicação) (A; GR; MF; QC) • Supervisão direta (CL; GA; SB) • As pessoas fazem de tudo um pouco (GA), com cooperação e comprometimento (QC) • Comunicação por meio de reuniões (GA) • Recompensas: clima informal; promoção no chão de fábrica (GA) • Poucas políticas, sistemas, orçamentos ou processos (A) de tomada de decisão (MF) • Extensão dos sistemas formais: mínimo ou não existente (CL; MF) • Inovação na linha de produtos (MF; QC) • Planejamento predominantemente informal (CL; OSH; QC; SB) • Estratégia de nicho (MF) • Contabilidade simples (SB) • Linha simples de produto (única) (SB) • Utilização de intermediários para comercialização (distribuição) dos produtos (MF) • Pouco dinheiro (A) • Geração negativa de caixa (SB) • Fonte de financiamento: proprietários, parentes, amigos, fornecedores (leasing) (SB) • Investimentos em instalações e equipamentos (SB) • Controle de resultados baseado no feedback do mercado (GR) • Controle pelos olhos (SB)

Sobrevivência	• Estrutura funcional simples (CL; SB) e centralizada (GA; GR; MF) • Supervisão de supervisores: início da hierarquia (CL; SB) • Comunicação mais informal (GR) • Recompensas: clima pouco burocrático; promoção no chão de fábrica (GA); • Pouco treinamento, avaliação de desempenho ou sistema salarial (A) • Extensão dos sistemas formais de tomada de decisão: mínimo (CL; MF) • Continuidade da inovação em produtos (MF; QC) • Planejamento menos intuitivo: orçamento (OSH) • Estratégia de nicho (MF) • Contabilidade simples (SB) • Controle orçamentário e padrões de trabalho (GR) • Linha simples de produto (única) (SB) • Utilização de intermediários para comercialização (distribuição) dos produtos (MF) • Investimento em capital de giro (SB) • Fonte de financiamento: proprietários, fornecedores e bancos (SB) • Início da geração equilibrada de caixa (CL; SB) • Retornos marginais (SB)

Quadro 4 – Especificidades de organização nos estágios iniciais do CVO

Legenda: A (ADIZES); CL (CHURCHILL E LEWIS); GA (GALBRAITH); GR (GREINER); MF (MILLER E FRIESEN); OSH (O´NEILL, SAUNDERS E HOFFMAN; QC (QUINN E CAMERON); SC (SCOTT E BRUCE).

A análise dos dados seguiu os cinco passos propostos por Graneheim e Lundman (2004): identificação das unidades de significado (US), condensação das unidades de significado (CU), geração de códigos (GC), criação de categorias (CC) e formulação de temas (FT). O processo de análise durou cento e vinte e oito horas e quarenta minutos.

O quadro 5 exemplifica passo a passo como foi realizada a análise de conteúdo. O quadro de análise (passos 1 a 5) foi criado com a ajuda da ferramenta ‘inserir tabela’ do *Word* 2010 e totalizou trinta e seis páginas.

Identificação da Unidade de Significado (US) (1)	**Condensação da Unidade de significado (CU) (2)**	**Código (GC) (3)**	**Categoria (CC) (4)**	**Tema (FT) (5)**
1 A gente tinha umas freguesas que atendia qualquer hora, não tem horário em casa. O negócio é esse, você não tem almoço, não tem noite, não tem sábado e não tem domingo (US 1 - E1).	A proprietária-dirigente atendia qualquer horário todos os dias da semana.	A proprietária-dirigente não tem horário fixo de trabalho.	(D)	Estágio 1
2. Porque nós abrimos juntas. Nós pusemos dinheiro igualzinho, tanto uma, quanto a outra, como a outra que era sócia (US 5 - E1).	As sócias financiaram a abertura da loja	Fonte de financiamento	(O)	Estágio Zero

Quadro 5 – Passos da análise de conteúdo

Cada unidade de significado (US) identificada representa uma frase ou parágrafo do texto de entrevista transcrito, que manifesta algum conteúdo e indica alguma característica típica da pequena empresa. Foram identificadas duzentas e quarenta e nove unidades de significados nas duas entrevistas.

De cada unidade de significado foi extraído o núcleo formando a unidade de significado condensada. Em seguida foi atribuído um código, rótulo atribuído à unidade de significado que representa as especificidades da empresa pesquisada.

O passo seguinte foi agrupar os códigos gerados com base nas diferenças e similaridades, criando as categorias. Os códigos foram agrupados em duas categorias: dirigente (D) e organização (O), em ordem crescente com a ajuda da ferramenta de tabela '*layout* (classificar AZ)'. A ordenação facilitou a visualização das categorias.

Por fim, a formulação dos temas. O tema é o conteúdo latente formulado a partir do significado subjacente de códigos e categorias. Cada tema representa o estágio do ciclo de vida da empresa em que cada uma das especificidades se manifestou. Assim,

como as categorias, o tema também foi ordenado com a ajuda da ferramenta de tabela *layout*. As definições das variáveis pesquisadas são apresentada nos quadros 6 e 7.

Operacionalização das Especificidades do Dirigente	
Características individuais	Correr riscos: agir na incerteza.
	Criatividade: geração constante de ideias.
	Dedicação: abdicar de outras atividades não relacionadas à empresa. Tempo integral na empresa.
	Disposição para o trabalho duro: propensão para realizar qualquer tipo de atividade.
	Iniciativa: preparar a empresa para enfrentar os problemas antes que aconteçam.
	Persistência: não desistir dos objetivos com as adversidades.
Competências	Conhecimento gerencial: está relacionado ao saber do dirigente.
	Habilidades gerenciais: a) Técnica: capacidade do dirigente em fazer algo; b) Humana: capacidade para lidar com as pessoas ou de liderança; c) Conceitual: capacidade para enxergar a empresa como um sistema aberto. Para harmonizar a disponibilidade de recursos com as oportunidades do ambiente.
	Atitudes: inclui os valores e a motivação para abertura da empresa.

Quadro 6 – Operacionalização das especificidades do dirigente

Operacionalização das Especificidades de Organização	
Planejamento	Estratégico formal: processo que resulta num plano escrito com diretrizes compartilhadas para toda a empresa no horizonte de longo prazo.
	Estratégico informal: processo que resulta na visão do dirigente para a empresa. É de caráter emergente, não analítico e concilia reflexão e ação.
	Operacional formal: processo que resulta num plano escrito com

	diretrizes para determinada área funcional da empresa.
	Operacional informal: processo intuitivo que resulta na visão do dirigente para determinada área funcional da empresa.
Tecnologia	Processos: a) Formal: pré-estabelecido, estruturado e explícito; b) Informal: intuitivo, desestruturado e implícito.
	Inovação: de produto e processo (radicais ou incrementais).
Estrutura organizacional	Especialização dos funcionários.
	Centralização do poder.
	Comunicação: conteúdo e forma da comunicação.
	Hierarquia: divisão da autoridade.

Quadro 7 – Operacionalização das especificidades de organização

4 Resultados e discussões

Apesar de que na revisão teórica foram identificados três estágios de desenvolvimento como os mais típicos da pequena empresa (0, 1 e 2, constantes do quadro 2), para efeitos deste trabalho, após a análise dos resultados, considerou-se que a empresa estudada passou por quatro estágios distintos de seu ciclo de vida. Esses entendimentos foram definidos após a conclusão da análise de conteúdo, levando-se em conta o exame de eventos significativos vivenciados pela empresa.

A empresa estudada foi denominada de empresa ‘G’. Ela foi fundada na cidade de São Carlos/SP, em 1982, e encerrada, por vontade da proprietária-dirigente, no ano de 2006. Durante os 24 anos de existência a empresa vendeu vários tipos de produtos de vestuário e passou por quatro estágios:

- Estágio 0 - gêneses: pré-abertura;
- Estágio 1- existência: (1982/1987): abertura da butique na casa de uma das três sócias que tinham participação de capital igualitária;
- Estágio 2 - sobrevivência: (1987/1994): a butique saiu da casa de uma das sócias e foi instalada na rua. Continuava com as três sócias;
- Estágio 3 - novo estágio: (1994/2006): a empresa continuou no mesmo ponto, mas mudou de propriedade ficando apenas com uma sócia.

A empresa foi classificada como microempresa, conforme critério do SEBRAE GO (2012). Ela foi gerenciada por duas proprietárias. A proprietária, com formação no ensino fundamental, dirigiu a empresa nos estágios 1 e 2 (1982-1994) e a proprietária, com formação no ensino médio, no estágio 3 (1994/2006). Ambas, não possuíam experiências no setor de vestuário antes do início da empresa. Elas são oriundas de família empreendedora e gerenciaram a empresa considerando seus objetivos, valores e crenças pessoais e as suas decisões eram influenciadas pelos familiares desde o estágio 1. A seguir apresentam-se as descrições dos estágios, primeiramente, pela especificidade dirigente e, concluído, pela especificidade organização.

4.1 Especificidades do dirigente

As especificidades do dirigente da empresa 'G' são descritas a partir da motivação para abertura da empresa, carga de trabalho, atividades operacionais e gerenciais, vocação e habilidades, apoio familiar e valores das dirigentes.

Os motivos para abertura da empresa permaneceram o mesmo para os estágios 0, 1 e 2; no entanto, o motivo mudou no estágio 3, para vestir a proprietária-dirigente. Ressalta-se que as proprietárias-dirigentes não dependiam da empresa para subsistência. Essa situação ajudou muito a manutenção da empresa no estágio 1, pois os recursos ainda eram bastante limitados. Vestir-se e presentear a família também fazia parte das recompensas esperadas pelas sócias em decorrência da atividade empresarial.

> "Agora no nosso caso, talvez se a gente precisasse do dinheiro, talvez a gente tivesse agarrado melhor e de forma diferente. Sem contar que se veste e dá uns presentes para a família. Muita coisa a gente pagava preço de custo quando era sócia. Então, custou 20, pagou 20. Depois deposita lá na bolsinha, dá baixa na peça tal, número tal. Aí depois que ficou só pra ela, ela (sócia 2) tirava quanto queria, pois era só dela. Mas, na sociedade a gente pagava o preço de custo. Porque cada uma tem um tipo de presente pra dar. Agora eu tenho 11 netos e 6 bisnetos, se tivesse uma loja eu não ia vender, ia só comprar... Tá louco!" (US 114/126/127 – E1).

As proprietárias-dirigentes realizavam todo tipo de atividade operacional e gerencial. No estágio 0 a preocupação se concentra nos preparativos da abertura, na reforma da sala da casa que abrigaria a loja, na confecção dos móveis, na legalização da empresa e nas compras.

No estágio 1, após a abertura da loja, o número de atividades operacionais cresceu, foi preciso vender, comprar, limpar a loja, visitar fábricas, cobrar clientes entre outras atividades. As dirigentes também realizam alguma atividade de planejamento, como a análise da ficha dos clientes, e de controle, como a contagem manual do estoque. Nesse estágio, o marido, de uma das proprietárias-dirigentes, apoiou-as moral e financeiramente, com os pagamentos das contas de luz e água da residência, onde a loja foi instalada. O dinheiro proveniente da loja era reinvestido na compra de mercadorias e formação do capital de giro. As proprietárias-dirigentes não dependiam da loja para sobreviver.

No estágio 2, o trabalho continuou intenso e demandava doze horas de dedicação das proprietárias-dirigentes. Com a chegada da primeira funcionária a carga de trabalho operacional começou a diminuir, a funcionária fazia de tudo, só não realizava compra de mercadoria. Além das atividades realizadas no estágio 1, a dirigente realiza o treinamento da funcionária e estabelece metas de retirada do pró-labore para cada uma das sócias.

As proprietárias-dirigentes da empresa nos estágios 1 e 2 também tinha aversão a dívidas. Para elas a empresa teria dificuldades para sobreviver se ficasse devendo ou não pagasse em dia os fornecedores, como também se recorresse a financiamento bancário. Segundo as entrevistadas, os juros destruiria a saúde financeira da empresa. Essa é razão para as sócias não retirar o pró-labore na maior parte do estágio 1 da empresa.

No estágio 3, com a informatização da loja, a proprietária-dirigente teve acesso aos relatórios gerenciais e passou a fazer o planejamento das compras e estabelecer metas de vendas para as funcionárias. As atividades de gestão aumentaram no estágio 3, a última fase da empresa.

O gosto das proprietárias-dirigentes pelo comércio está baseado, principalmente, nas atividades de comprar e vender. No entanto, a vocação está relacionada também a possibilidade de realizar objetivos pessoais. Mesmo gostando da atividade comercial uma das proprietárias-dirigentes vendeu sua parte às demais no ano de 1994 e a proprietárias-dirigentes que permaneceu na empresa encerrou as atividades da loja em 2006.

As proprietárias-dirigentes eram habilidosas nas vendas, sabiam conversar e agradar as clientes. Em compensação elas não tinham a mesma habilidade para comprar.

Não associavam, sempre, corretamente o tipo de roupa e a cor ao gosto das clientes, principalmente na compra realizada através de catálogo dos representantes.

A empresa continuava lucrativa, no entanto, as proprietárias-dirigentes aproveitavam os feriados prolongados es as viagens de compra para poderem passear com a família, uma vez que elas não desfrutavam de férias. Deste modo, a empresa passava, também, a ser uma distração. Uma das prioridades de uma proprietária-dirigente era que ela e os filhos não precisassem ficar pedindo dinheiro ao pai, marido da proprietária-dirigente, para atender necessidades pessoais não relacionadas à alimentação. O crescimento da empresa nunca foi uma preocupação da dirigente.

A carga de trabalho da proprietária-dirigente foi muito intensa no estágio inicial das atividades da empresa e foi diminuindo ao longo do ciclo de vida. No estágio 1, quando ainda não tinha funcionária, a dirigente realizava todas as atividades necessárias ao bom desempenho da empresa e atendia de domingo a domingo ininterruptamente. A dirigente não tem escolha, precisa vender para que a empresa sobreviva.

> “A gente tinha umas freguesas que atendia qualquer hora, não tem horário em casa. O negócio é esse, você não tem almoço, não tem noite, não tem sábado e não tem domingo. Às vezes, vinham as filhas da freguesa que eram de fora e ligava: dá para a senhora atender? Você vendia uma boa quantia e vai falar que não... Precisava vender. A filha da D. ‘D’ vinha de Buenos Aires com as netas no final de semana e telefonava... Tem que trabalhar que nem médico. Chama qualquer hora e você atende. Dentro de casa a gente não tem sossego, a casa da gente vira uma baderna. Você acaba levando as freguesas para tomar café e comer um pedaço de bolo. Na butique tinha café e bolo, mas não era assim” (US 37/38/43/108 – E1).

No estágio 3, já com duas funcionárias generalistas e capazes, a carga de trabalho ficou mais moderada, mas a dirigente continuava sem tirar férias. No período de férias das funcionárias ou no natal o trabalho aumentava, não só à atividade de vendas, as viagens para comprar também.

Depois de doze anos de experiência na empresa uma proprietária-dirigente aperfeiçoou suas habilidades para comprar e negociar. A experiência ajudou a identificar a roupa que vende, como também a conseguir prazos maiores juntos aos

fornecedores. Os prazos eram adequados à capacidade de pagamento da empresa e ao prazo de giro do estoque.

> "Negociar eu sempre soube, mesmo para comprar. Eu conseguia prazo sempre maior nas fábricas, eu pagava direitinho. Se era só 30 e 60, eu conseguia 75 direto. Em várias firmas eu conseguia 75 direto, achava ótimo. Porque em 75 dias eu tinha certeza que eu ia vender a mercadoria, em 30 dias, mesmo que fosse apenas uma parcela..." (US 34 – E2).

A participação da família ocorreu em todos os estágios da empresa e de diversas formas. Antes da abertura houve uma reunião familiar na casa de uma das sócias onde a loja seria instalada, e as futuras sócias, mãe e filha foram incentivadas moralmente, como também financeiramente para abrir a loja. Capital para a reforma da sala, a compra dos móveis e roupas e legalização da loja.

No último estágio da empresa a proprietárias-dirigentes recebeu apoio do marido e da sua mãe que também foi sócia e proprietária-dirigente da loja até 1994. Sua mãe ajudou durante algum tempo a cuidar das funcionárias e também fazia companhia nas viagens para fazer compra. O marido de uma das proprietárias-dirigentes, também filho de comerciante, comprou a outra parte da sociedade para a sua esposa. Ele também confeccionou um *software* que contribuiu muito para melhorar a gestão da empresa, além de acompanhar a dirigente nas viagens de compra. Por fim, analisando as contas da empresa, estimulou a dirigente a implantar metas de vendas para aumentar a produtividade das funcionárias da loja.

> "Não, meu marido que fez. O 'G' fez pensando em tudo, ele sempre gostou de mexer em informática e era um programa... Ele tem uma cabeça de comércio que ele viveu com o pai dele, que teve venda com esse bendito livro. Ele fez tudo. Então, era muito fácil você pegar a comissão de funcionária, como todo mundo hoje em dia tem e tem quem faça os programas. Mas, era tudo ideia do meu marido, porque o 'G' gostava de analisar. Um dia ele falou assim: é preciso estimular essas funcionárias... Vamos falar pra elas que se elas venderem isso (é o que elas venderam) vão ganhar 3%. Se o mês que vem aumentarem para tanto já vai ser 4% e de tanto a tanto 5%" (US 29/60/94 – E2).

Os valores das proprietárias-dirigentes acompanharam os vinte e quatro anos de existência da empresa e balizaram as decisões tomadas. A prudência nos gastos

esteve presente em todos os estágios da empresa e era um valor familiar cultuado na casa das sócias. Havia uma preocupação por parte das dirigentes em não gastar nas compras mais recursos do que tinha disponível ou acima da capacidade de pagamento da empresa.

A proprietária-dirigente do estágio 3 afirmava que o “pé no chão” era o alicerce que sustentaria as decisões de compra da empresa. Ela calculava o risco que ia correr. O “pé no chão” também simboliza frugalidade, luxo e regalia por parte da direção ou das funcionárias causam problemas para as finanças da loja.

> “... Eu não tinha noção que foi tanto tempo. Aliás, quando eu fui fechar a loja, até eu assustei que eu tinha loja há tanto tempo e passou tão rápido assim. Mas, sempre com o pé muito no chão... Tanto para funcionário, que não é bem assim; ter aquele monte, com muita regalia. Com muito luxo e muita coisa numa loja, eu acho difícil. A gente percebe no shopping e pela vivência que a gente tem” (US 50/119 – E2).

DIRIGENTE	ESTÁGIO 0	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
Motivação para abertura	Não dependia da loja para sobreviver; vestir sócias e família; dar presentes; independência financeira.	Não dependia da loja para sobreviver; vestir sócias e família; dar presentes; independência financeira.	Não dependia da loja para sobreviver; vestir sócias e família; dar presentes; independência financeira.	Não dependia da loja para sobreviver; independência financeira; distração; ajudar os filhos.
Carga de trabalho	-	Muito intensa	Intensa	Moderada
Atividades operacionais e gerenciais	Compras; planejamento da abertura.	Vendas; compras; visita às fábricas; serviços de banco, cobrança, copa e	Vendas; compras; visita às fábricas; serviços de banco, cobrança, copa e	Vendas; compras; serviços de banco, copa e limpeza; atividades de planejamento, liderança e

		limpeza; atividades de planejamento e controle.	limpeza; atividades de planejamento, liderança e controle.	controle.
Vocação e habilidades	Vocação para comprar.	Vocação para comprar e vender; habilidade para vender; pouca habilidade para comprar e negociar.	Vocação para comprar e vender; habilidade para vender; habilidade para comprar e negociar moderada.	Vocação para comprar e vender; habilidade para vender, comprar e negociar.
Apoio familiar	Apoio financeiro e moral para abertura da empresa.	Apoio financeiro e moral.	Apoio moral e gerencial.	Apoio financeiro e gerencial; ajuda nas viagens de compra.
Valores	-	Prudência nos gastos; aversão a dívidas.	Prudência nos gastos; aversão a dívidas.	Prudência nos gastos; Frugalidade.

Quadro 8 – Especificidades do dirigente da empresa 'G'

Finalizando a discussão desta seção, apresenta-se uma síntese das especificidades do dirigente, categorizadas nos quatros estágios do ciclo de vida da empresa "G" (quadro 8).

4.2 Especificidades de organização

As especificidades de organização da empresa 'G' são descritas a partir das dimensões tecnologia de informação, estrutura organizacional e planejamento.

Não havia preocupação com a tecnologia de informação no estágio 0. Nos estágios 1 e 2 era simples e manual. No estágio 1 havia um livro-caixa que registrava todas as compras e pagamentos dos clientes. Era a tecnologia usada para gerenciar a carteira de clientes da loja e a concessão de crédito.

> A minha mãe sabia até a página de cor do livro. Não era nem ficha, era um livro, tipo livro caixa. Às vezes, a gente fazia pesquisa. A minha mãe sabia até a página de cor do livro. Minha mãe falava: não pode vender para tal freguesa, dá uma olhada. Nunca dá dinheiro, só leva roupa. Mas não tinha um planejamento (US23 – E1).

No estágio 2 a tecnologia passou a ser por meio de ficha, mas continuava de fácil manuseio. No último estágio que durou 12 anos a empresa foi informatizada. No entanto, algumas freguesas fiéis desde a abertura da loja continuaram comprando no crediário, no mesmo sistema da ficha manual.

A informatização melhorou a gestão da loja subsidiando as atividades de planejamento e controle. Antes havia compra em excesso porque não se conhecia o estoque. Mudou também a relação com a clientela. O sistema mostrava uma fotografia da situação financeira das clientes, como também a data de aniversário de cada uma delas, possibilitando ações de marketing por parte da empresa. O sistema também fornecia relatórios sobre: as contas a receber, comissão das funcionárias, custo das mercadorias e informações sobre o lucro e a dívida da empresa.

> “Quando eu ia para São Paulo, eu tinha que pensar. A informática foi boa nesse sentido. Eu olhava e via que tava com muita calça, eu não vou procurar isso. Eu não tenho blusa, eu não tenho vestido, estou precisando de mais roupas para senhora. Você não precisa ir olhar tudo, até porque certas roupas ficam escondidas e a loja não era planejada como é hoje em dia, né. Então, eu tinha que planejar a compra. Quando eu ia viajar, você sabia mais ou menos o tipo de roupa que você ia comprar. Tinha época que era mais de senhora, tinha época que era mais das meninas. Eu tinha que ligar em minas e já vinha alguns representantes... Toda semana eu imprimia minha lista de dívidas. Eu imprimia também a lista de aniversário das freguesas e ficava para as meninas fazerem no próprio computador o cartãozinho de aniversário. E elas tinham o itinerário da semana em tudo, né. Tinha tudo: tinha o cadastro da pessoa, aniversário, dívida e se precisava cobrar. A informática foi uma ajuda muito grande

> porque era difícil fazer o planejamento sem a ajuda do sistema. A partir da hora que tinha o sistema você tinha tudo. Tudo, tudo, tudo" (US 69/70/72/76 – E2).

Não havia estrutura organizacional no estágio 0. A divisão do trabalho é imprecisa nos estágios 1, 2 e 3. No estágio 1 o trabalho é dividido apenas entre as proprietárias-dirigentes e nos estágios 2 e 3 entre as proprietárias-dirigentes e as funcionárias. Tanto dirigente como funcionária vendem, fazem cobrança, vão ao banco, entre outras atividades. Só a compra é de exclusividade da proprietária-dirigente.

> "Sempre eu, a minha mãe e uma funcionária era vendedora. A gente nunca foi só dona, porque o que a gente gostava, era de vender roupa" (US 11 – E2).

> Quando é eficiente é bom, porque tira bastante das costas da gente. Ela faz tudo que necessita ser feito numa loja: anotação, pra quem foi, vai atrás ou telefona. Porque tem que ir, na residência da pessoa para receber (US 35 – E1).

A hierarquia e a coordenação pela supervisão direta iniciam no estágio 2, quando a empresa contrata sua primeira funcionária.

A centralização é a única característica que perpassa todos os estágios da empresa 'G'. Nos estágios 1 e 2, mesmo tendo três sócias, apenas uma delas, a mãe das outras duas proprietárias-dirigentes, tomava as decisões na empresa.

A comunicação com os funcionários era direta e informal no estágio 2 e permaneceu desse modo durante o estágio 3, apesar da informatização da loja ocorrida nesse último estágio. O contato com os clientes é que mudou um pouco com a informatização da loja. A roupa só saía da loja com nota fiscal, não era mais possível levar para casa e depois trazer de volta sem documentar a operação realizada.

O planejamento estratégico informal ocorreu em todas as fases da empresa. No estágio 0 as proprietárias decidiram a abertura da empresa numa reunião com seus maridos durante as festas de natal do ano de 1981.

Nos estágios 1 e 2 a empresa optou em vender produtos exclusivos para a classe alta. Entretanto, atuava em vários segmentos distintos: vestuário para homens, mulheres e crianças, calçados, entre outros segmentos. Foi um período de experimentação em busca do segmento mais lucrativo, como também de atendimento das necessidades

pessoais e da família. Só no final do estágio 2 que a dirigente percebeu que era preciso especializar-se num segmento.

> Então, a gente tem uma alegria na hora de comprar, mas tem uma tristeza na hora de vender. A gente vende tudo para a pessoa errada. A gente quer que use a pessoa que está lá cima, mas é a pessoa mais pra baixo que compra (US 9 – E1).

> Sempre pensando em vender mais. Vendia camisola, pijama, sapato e até joia. Nós vendíamos desde cueca para homem, camisa, sapato, tudo, até joia... Tinha que pegar para vender tudo, porque a pessoa queria dar um presente, mas não queria roupa. Eu gostava de vender roupa tipo enxoval. Só não vendi minha alma, graças a Deus (US 69/131 – E1).

> Começar com menos ganância. Por exemplo: de querer vender homem e mulher. Se especializar num departamento. Ou só homem ou só mulher ou só criança... (US 109 – E1).

No último estágio da empresa, que ocorreu durante 12 anos, houve três mudanças significativas que afetaram toda a empresa: a mudança na sociedade, a informatização da loja e a mudança de público-alvo. A mudança no público-alvo da loja foi em decorrência das alterações ocorridas no ambiente segundo a proprietária-dirigente. Essa mudança levou a dirigente a mudar de fornecedores e a não se preocupar mais com roupas de marca.

> “Minha mãe já tinha pensado nisso, mas ela não teve coragem de vender uma roupa mais descolada. É a roupa que todo mundo usa hoje, camisa polo, calça jeans e tal. Eu vendia roupa para os meninos por causa dos meus filhos. Você até vendia, na época era linho e seda, mas você comprava muito pouco. Vendia muita camiseta, jeans, mas não era FÓRUM, ZOOMP, que seria a calça mais cara do mercado. Era de minas, o povo gosta da roupa de minas” (US 59).

O planejamento operacional era informal nos estágios 0, 1 e 2 da empresa ‘G’. Antes da abertura, numa reunião familiar, foi decidido: que a loja seria na sala de visita da casa de uma das sócias; que a primeira compra de roupas seria numa fábrica em São Paulo; que a empresa seria legalizada; e sobre a compra de móveis para a butique.

No estágio 1 a dirigente realizava análise esporádica da situação financeira das clientes, antes de realizar a venda, mas não tinha continuidade e nada era escrito. Nos estágios 1 e 2 estabelecia o valor do pró-labore que cada sócia ia retirar em roupa durante cada mês. Pensava, agia, mas não escrevia a meta.

Nesses estágios (1 e 2) a proprietária-dirigente comprava sem saber a quantidade de roupas estocadas, consequentemente, comprava muito e gerava excesso de estoque. Mesmo assim conseguia vender sem fazer liquidação ou retirava a roupa a preço de custo como pró-labore.

No estágio 3, com a informatização da loja, o planejamento operacional financeiro e de compras passou a ser contínuo e escrito. O sistema de gestão oferecia todas as informações necessárias à análise e planejamento por parte da dirigente: quantidade de estoque, contas a pagar e a receber, custo das mercadorias vendidas e lucro. A dirigente também estabelecia metas de vendas para as funcionárias.

Finalizando, no quadro 9 apresenta-se uma síntese das descrições das especificidades de organização categorizadas por estágio.

ORGANIZAÇÃO	**ESTÁGIO 0**	**ESTÁGIO 1**	**ESTÁGIO 2**	**ESTÁGIO 3**
Tecnologia de informação	-	Livro-caixa	Fichas	Software de gestão
Estrutura organizacional	Não estruturado	Sem hierarquia; centralização; divisão do trabalho entre as sócias; contato direto e informal.	Supervisão direta; centralização; contato direto e informal; divisão do trabalho imprecisa.	Supervisão direta; centralização; contato direto e mais formal; divisão do trabalho imprecisa.
Planejamento	Estratégico e operacional informais.	Estratégico e operacional informais.	Estratégico Informal; Operacional	Estratégico informal; Operacional médio

			baixo informal.	formal.

Quadro 9 – Especificidades de organização da empresa 'G'

4.3 Discussões

As especificidades do dirigente e de organização foram examinadas considerando-se as proposições da literatura sobre o ciclo de vida organizacional. Esse exame possibilitou a descrição das especificidades nos três estágios identificados: 0, 1 e 2 (quadro 2). O estágio "0" foi denominado de Gênesis, o estágio 1 como Existência e o estágio 2 como Sobrevivência.

No estudo de campo observou-se que a empresa passou por quatro estágios, um a mais do que proposto na literatura. Assim, entende-se que existe uma lacuna teórica sobre a descrição de estágios de desenvolvimento para pequenas empresas do varejo de vestuário que buscam a sua perenidade, mas sem ter como objetivo o crescimento contínuo, como citado pela proprietária-dirigente: de que o crescimento da empresa nunca foi uma preocupação.

A mudança de um estágio a outro foi caracterizada por eventos marcantes para as dirigentes da empresa. Do estágio zero para o estágio 1, a empresa foi aberta na casa de uma das três sócias da empresa. Do estágio 1 para o estágio 2, a empresa saiu da casa da sócia para a rua e contratou sua primeira funcionária. Do estágio 2 para o três a empresa ficou com apenas uma sócia, foi informatizada e mudou a matriz produto-mercado.

Os dados examinados aquiescem com a literatura para a existência de um estágio zero, Gênesis, porém pouco investigado. Dos autores pesquisados, apenas Galbraith (1982) e Adizes (1998) citaram esse estágio. Galbraith (1982) em uma conotação mais técnica de desenvolvimento de produto, enquanto Adizes (1998) em uma conotação mais financeira, de avaliação do sucesso do empreendimento. Observou-se que as dirigentes-proprietárias agiram de modo informal e não estruturado. As avaliações de sucesso da empresa foram sobrepujadas pela intenção das dirigentes-proprietárias de se envolverem com uma atividade empresarial. Assim, percebeu-se que as razões pessoais e substantivas no caso estudado foram predominantes na abertura do empreendimento.

Duas especificidades relacionadas ao dirigente (quadro 8), não mencionadas na literatura, se destacam desde o estágio gênesis: o apoio recebido da família, mais especificamente, dos maridos e a não dependência das proprietárias-dirigentes da empresa para sobreviver.

O estágio 1 proposto na literatura, Existência, também é semelhante ao encontrado na empresa pesquisada. A empresa inicia sua luta para descobrir um nicho de mercado, formar a carteira de clientes e se tornar viável.

Percebeu-se afinidade, principalmente, com as proposições de Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987). O foco da empresa é a existência, mas falta foco estratégico, não existe uma delimitação exata do que se quer e o que se quer atingir. Percebe-se uma simbiose entre o negócio e o proprietário e de que a empresa é guiada pelos valores das fundadoras e da família.

Esse estágio (1) foi de experimentaçãoe com uma carga de trabalho intensa. As dirigentes-proprietárias aprenderam a gerenciar fazendo no dia a dia. Os recursos, ainda, bem limitados não permitia a contratação de empregados e fez com que as proprietárias-dirigentes passassem muito tempo sem tirar o pró-labore e quando o receberam era em roupa a preço de custo; faturada a preço de custo.

As especificidades do dirigente descritas na literatura, também, são muito semelhantes aos resultados obtidos no estudo. Em relação às especificidades de organização a literatura aponta para a coordenação por supervisão direta, diferente do encontrado na empresa pesquisada. A empresa não tinha nenhum funcionário nesse estágio. Uma sócia trabalhava em tempo integral; a outra trabalhava esporadicamente na empresa, dedicava-se mais nas atividades de compra; e a terceira sócia não trabalhava na empresa, só participava da conferência de estoque que ocorria uma ou duas vezes ao ano.

Quanto ao estágio 2, Sobrevivência, também há semelhanças com os resultados obtidos. A empresa já demonstrou viabilidade econômica, tem clientes suficientes e satisfeitos com o produto da empresa (CHURCHILL; LEWIS, 1983). Além do mais, a geração de caixa estava equilibrada (CHURCHILL; LEWIS, 1983; SCOTT; BRUCE, 1987). Foi nesse estágio que a empresa foi furtada e teve perda total do estoque, mas conseguiu sobreviver. Além disso, já tinha recursos para pagar aluguel, algo impensável no início do estágio de existência, como também para contratar sua primeira funcionária.

No entanto, algumas especificidades são diferentes do proposto na literatura. Há uma dessimetria com Quinn e Cameron (1983), no tocante a definição de um senso de missão, a empresa ainda não atingirá essa maturidade; com Galbraith (1982) com a expectativa de aumento salarial e domínio de finanças por parte das dirigentes-

proprietárias, o que se observou foi uma mudança de uma modalidade de escambo para um reembolso salarial (pró-labore) em espécie, mas sem aumento; com Scott e Bruce (1987) sobre a definição de padrões de eficiência, ocorreu um apoio externo por parte de um familiar, mas significativo ao ponto de elevar o padrão de desempenho por parte da empresa.

Por outro lado, outras descrições do estágio mantêm vínculos com as descrições de Churchill e Lewis (1983) sobre a figura do proprietário como sinônimo do negócio. A manutenção de uma estrutura organizacional simples, mas, não funcional, conforme apregoado por Churchill e Lewis (1983) e Scott e Bruce (1987) e a centralização conforme Greiner (1972), Galbraith (1982) e Miller e Friensen (1984).

Quanto ao estágio três, apresentado nos quadros 8 e 9, refere-se a uma sugestão de descrição das especificidades de dirigente e de organização. Nos exames dos dados, percebeu-se que a empresa estudada ao longo de sua trajetória apresentava características que não coincidiam com os três estágios apresentados literatura (Gênesis, Sobrevivência e Existência). Assim, entendeu-se que a empresa passou durante o seu período de constituição por um estagio não descrito no quadro 2. Definindo-se, deste modo, os estágios como 0, 1, 2 e um estágio não conformado na literatura, denominado para descrição das características como estágio 3.

Finalizando, observou-se que o encerramento da empresa foi determinado por iniciativa da proprietária-dirigente da empresa no estágio 3, que já tinha metas pessoais diferentes da do início do empreendimento. Ela se aposentou e optou por alugar o ponto, ao invés de vender a empresa. Essa causa de encerramento diverge da sabedoria ortodoxa da literatura administrativa que atribui o encerramento a um fracasso econômico.

5. Conclusões

Este artigo se propôs a estudar as características típicas ou especificidades da pequena empresa e o fez conceitualmente a partir de três grandes categorias: dirigente, organização e ambiente. Empiricamente apenas os dados das duas primeiras categorias foram aqui apresentados. Compreender a gestão da pequena empresa pelas categorias dirigente, organização e ambiente mostrou ser uma boa representação tanto conceitual como empírica. Esta categorização traz um sentido adequado de gestão e é facilmente compreendido pelas pessoas. Além do mais, fundamenta-se em uma visão sistêmica da gestão, enquanto grande parte dos estudos é extremamente especializada, estudando partes estanques da dinâmica empresarial.

Para melhor compreender estas especificidades, o artigo também se propôs a discuti-las ao longo do desenvolvimento da empresa, fundamentando-se conceitualmente na Teoria do Ciclo de Vida das Organizações. Essa combinação de especificidades e ciclo de vida foi frutífera, pois não procurou reduzir a validade das especificidades pela introdução do conceito de heterogeneidade das pequenas empresas. Ao contrário, mostrou que as especificidades são tão dinâmicas quanto é dinâmico o desenvolvimento da empresa e do negócio construídos pelos empreendedores.

Apesar da utilidade da teoria do Ciclo de Vida, o artigo mostra a necessidade de redesenhar os primeiros estágios da Teoria para a realidade da pequena empresa. Os autores entendem que a empresa estudada não atingiu o terceiro estágio da Teoria e as empresárias insistiram em quatro estágios da empresa. Não é uma pequena divergência, mas uma brecha sentida nos trabalhos empíricos de que os estágios iniciais da Teoria do Ciclo de Vida, adequados para uma trajetória e compreensão da grande empresa, não são satisfatórios para a longa vida de muitas pequenas empresas.

Ao estudar a organização não há como escapar do reconhecimento de uma crescente formalização no transcorrer dos estágios de desenvolvimento da empresa, neste caso estudado. O que está de acordo com a Teoria do Ciclo de Vida. A formalização, distorcida pelo sinônimo de papelada no senso comum, pode ser apreciada como certa intelectualização das empreendedoras sobre a o funcionamento da empresa e do negócio. Elas não ganham simplesmente experiência, mas calculam com mais precisão e agem mais sistematicamente com auxílio: da tecnologia (0-inexistente, 1-manual, 2-fichas e 3-programa de computador), da estrutura (0-inexistente; 1-existente, mas não hierárquica; 2-contato direto totalmente informal; 3-contato direto mais formalizado), planejamento estratégico (altamente informal nos quatro estágios) e planejamento operacional (0-informal; 1-informal; 2-maior grau de formalização; 3-aumenta o grau de formalização). O avanço na “maturidade” da organização não é dependente apenas do conhecimento (ou falta dele como querem alguns) ou do desejo do empreendedor (como afirmam outros), mas acertadamente calculado como um “custo” avaliado pelos benefícios decorrentes de sua adoção.

O exame do dirigente como parte influente na gestão da pequena empresa mostra um caleidoscópio de forças como valores, motivação, relacionamentos familiares, medos, esperanças, habilidades. A literatura tem apresentado estas forças de forma estanques entre si e de maneira estática, quando o quadro 8 exibe uma dinâmica nos estágios evolutivos da empresa. Talvez a corrente mais sistematizada na literatura para descrever o dirigente seja a do trabalho do administrador que se mostra muito distante das falas dos empreendedores. Se empregarmos métodos de construção de

teorias a partir dos sujeitos das pesquisas empíricas, como procurou fazer este estudo, novos temas sobre o dirigente da pequena empresa devem emergir.

Ao estudar uma empresa que encerrou suas atividades, os autores desejavam abordar um tema que merece mais pesquisas empíricas para desmistificar a causas da mortalidade das pequenas empresas. Deve-se reconhecer sim que muitas pessoas perdem dinheiro, saúde física e mental, relacionamento afetivo e a própria autoestima ao encerrar um empreendimento. No entanto, o número de ocorrências é menor do que o divulgado, fato que diverge da sabedoria ortodoxa da literatura administrativa que atribui o encerramento a um fracasso econômico. As razões pessoais e substantivas no caso estudado foram predominantes na abertura e no encerramento.

Os autores esperam ter contribuído com o estudo da gestão da pequena empresa e confiam que pesquisas futuras sobre especificidades (com as categorias dirigente, organização e ambiente) e estágios evolutivos trarão novos esclarecimentos. Esta combinação é rara na literatura da pequena empresa.

Referências

Adizes, I. A Eterna Juventude. Hsm Management, N.4, P.100-103, Set./Out. 1997.

Adizes, I. É Preciso Mudar Antes. Hsm Management, N.11, P.64-68, Nov./Dez. 1998.

Adizes, I. Os Ciclos De Vida Das Organizações. São Paulo: Thomson Pioneira, 1990.

Baum, J. A. C. (1999). Ecologia Organizacional. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. (Org.). Handbook De Estudos Organizacionais: Modelos De Análise E Novas Questões Em Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas.

Brito, A.G.C. (2008). Gestão Estratégica Da Informação Nas Pequenas Empresas: Um Estudo Comparativo Com As Médias E Grandes Empresas Do Setor De Serviços (Hotelaria). 192p. Dissertação (Mestrado) - Escola De Engenharia De São Carlos, Universidade De São Paulo, São Carlos, 2008.

Chandler, A.D. (1969). Strategy And Structure: Chapters In The History Of The American Industrial Enterprise. Cambridge: M. I. T.

Churchill, N.C.; Lewis, V.L. (1983). Growing Concerns – Topics Of Particular Interest To Owners And Managers Of Smaller Businesses. Harvard Business Review, New York, V.61, P.30-50, May/June.

Creswell, J. W. Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Drucker, P.F.. (1981). A Prática De Administração De Empresas. São Paulo: Pioneira.

Freeman, J. (1982). Organizational Life Cycles And Natural Selection Processes. In: Staw, B.; Cummings, L. (Ed.). The Evolution And Adaptation Of Organizations. Greenwich: Jai. P.1-32.

Freeman, J.H.; Hannan, M.T. (1983). Niche Width And The Dynamics Of Organizational Populations. The American Journal Of Sociology, Chicago, V.88, N.6, P.1116-1145.

Galbraith, J. (1982). The Stages Of Growth. Journal Of Business Strategy, Boston, V.3, N.1, P.70-79, Summer.

Gimenez, F.A.P. (2000). O Estrategista Na Pequena Empresa. Maringá: [S.N].

Graneheim, U. H.; Lundman, B. Qualitative Content Analysis In Nursing Research: Concepts, Procedures And Measures To Achieve Trustworthiness. Nurse Education Today, V. 24, P.105-112, 2004.

Greiner, L.E. (1972). Evolution And Revolution As Organizations Grow. Harvard Business Review, New York, V.50, N.4, P.37-46, July/Aug.

Greiner, L.E.. (1998). Evolution And Revolution As Organizations Grow. Harvard Business Review, New York, V.76, N.3, P.55-68, May/June.

Guerrini, F. M.; Escrivão Filho, E. Gestão E Organização Na Era Da Informação. São Carlos: Sep-Eesc-Usp, 2008.

Gupta, Y.P.; Chin, D.C.W. (1994). Organizational Life Cycle: A Review And Proposed Directions For Research. The Mid-Athantic Journal Of Business, South Orange, V.30, N.3, P.269-294, Dec.

Haire, M. (1959). Biological Models And Empirical History Of The Growth Of Organizations. In: Haire, M. (Ed.). Modern Organizational Theory. New York: John Wiley.

Hall, R.H. (1984). Organizações: Estrutura E Processos. Rio De Janeiro: Prentice-Hall Do Brasil.

Hanks, S.H. Et Al. (1993). Tightening The Lifecycle Construct: A Taxonomic Study Of Growth Stage Configurations In High-Technology Organizations. Entrepreneurship: Theory And Practice, Hoboken, V.18, P.5-25, Winter.

Leone, N.M.C.P.G. (1999). As Especificidades Das Pequenas E Médias Empresas. Revista De. Administração De Empresas, São Paulo, V.34, N.2, P.91-94, Abr./Jun.

Mintzberg, H. (2006). O Trabalho Do Gerente. In: Mintzberg, H. Et Al. O Processo Da Estratégia. Porto Alegre: Bookman.

Nadler, D.A.; Tushman, M.L. (1980). A Model For Diagnosing Organizational Behavior. Organizational Dynamics, New York, V.9, N.2, P.35-51, Autumn.

O´Rand, A.M.; Krecker, M.L. (1990). Concepts Of The Life Cycle: Their History, Meaning, And Uses In The Social Sciences. Annual Review Social, New York, V.16,

P.241-262.

O'neill, H.M.; Saunders, C.B.; Hoffman, A.N. (1987). Beyond The Entrepreneur: Planning As The Organization Grows. Business Fórum, Madison, V.12, N.4, P.38-40, Fall.

Quinn, R.E.; Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles And Shifting Criteria Of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. Management Science, Providence, V.29, N.1, P.33-51, Jan.

Rocha, A. Métodos Qualitativos Em Administração: Usos E Abusos. Informativo Anpad, N.6, Jan./Fev./Mar De 2005.

Scott, B.R. (1971). Stages Of Corporate Development. Boston: Intercollegiate Case Clearing House. Part 1, Case N.9, P.371-294.

Scott, M.; Bruce, R. (1987). Five Stages Of Growth In Small Business. Long Range Planning, London, V.20, N.3, P.45-53, June.

Sebrae-Go. Critérios E Conceitos Para Classificação De Empresas - *Saiba Como Classificar Empresas Por Porte*

Http://Www.Sebrae.Com.Br/Uf/Goias/Indicadores-Das-Mpe/Classificacao-Empresarial . Acesso Em 01 De Junho De 2012.

Silva, E.L.; Menezes, E.M. (2001). Metodologia Da Pesquisa E Elaboração De Dissertação. Florianópolis: Ufsc.

Stake, R. E. (2009). A Arte Da Investigação Com Estudos De Caso. 2. Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Stake, R. E. Case Studies. In: Denzin, N. K, Lincoln, Y. S. (Editors). Strategies Of Qualitative Inquiry. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

Steinmetz, L.L. (1969). Critical Stages Of Small Business Growth: When They Occur And How To Survive Them. Business Horizons, New York, V.12, N.1, P.29-36, Feb.

Terence, A.C.F. (2008). Processo De Criação De Estratégias Em Pequenas Empresas: Elaboração De Um Mapa Estratégico Para Empresas De Base Tecnológica Do Pólo De São Carlos/Sp. 253p. Tese (Doutorado) - Escola De Engenharia De São Carlos, Universidade De São Paulo, São Carlos, 2008.

Vagheti, M. R. (1991) Structures And Forms Of International Business. In.: Ajami, R. A.; Cool, K.; Goddand, G. J. International Business Theory And Practice. New York: Taylor E Francis.

RECONHECENDO ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS E ADMINISTRATIVAS DA PEQUENA EMPRESA: TRÊS QUESTÕES FUNDAMENTAIS

Kristiane Cêra Carvalho

Universidade de São Paulo USP – Brasil

kris@telan.com.br

Edmundo Escrivão Filho

Universidade de São Paulo USP – Brasil

edesfi@sc.usp.br

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir a natureza da pequena empresa a fim de compreender algumas de suas especificidades organizacionais e administrativas. Foi feita uma breve reflexão sobre o conceito de organização e discutidas características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional e à forma de inserção da pequena empresa. A racionalidade do dirigente da pequena empresa foi a primeira questão considerada. Foi necessário distinguir entre os dois tipos de racionalidade: a substantiva, própria do indivíduo, e a instrumental, própria da organização. As características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional foram discutidas a partir dos estudos de ciclo de vida ou de desenvolvimento das organizações. Por fim, foi considerada uma tipologia para diferenciar as pequenas empresas de acordo com a forma de inserção na estrutura de mercado: em mercados competitivos tradicionais, em estruturas industriais dinâmicas, em redes de pequenas empresas, em redes comandadas por grandes empresas. O resultado da reflexão sobre as três questões fundamentais, a racionalidade predominante nas ações e decisões do dirigente, o grau de complexidade da estrutura administrativa e a forma de inserção da empresa na

estrutura de mercado, mostra-se um bom referencial para compreender, pesquisar e ensinar as especificidades da pequena empresa.

1 Introdução

Durante muito tempo se pensou que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois estava em vigência o paradigma da "pequena grande empresa": a pequena empresa seria uma grande que ainda não teria crescido (WELSH; WHITE, 1981). O rótulo de "pequena grande empresa" expressa que ela seria uma grande em natureza, mas ainda não em tamanho; no entanto, é importante reconhecer a natureza diferente da pequena empresa, em relação à grande (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O objetivo deste artigo é discutir a natureza da pequena empresa a fim de compreender algumas de suas especificidades organizacionais e administrativas. Caracteriza-se como um ensaio teórico fundamentado em pesquisa bibliográfica sobre o tema especificidades da pequena empresa, na reflexão e na sistematização de suas dimensões. Primeiramente, é realizada uma breve reflexão sobre o conceito de organização e, a partir daí, é possível repensar a pequena empresa. Também é discutida a questão da classificação da pequena empresa e a importância dos critérios qualitativos no reconhecimento das diferenças organizacionais e administrativas entre grandes e pequenas empresas, sendo importante neste sentido a teoria sobre ciclo de desenvolvimento das organizações. Também será apresentada uma tipologia de classificação de acordo com a forma de inserção da pequena empresa na estrutura de mercado.

2 Administração, Racionalidade e Organização

A pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Para compreender estas características é importante discutir o conceito de organização.

Autores contemporâneos parecem economizar espaço na discussão do conceito de organização, apresentando uma definição simples e não esclarecedora: duas ou mais pessoas trabalhando juntas para alcançar um objetivo comum. No entanto, esta definição omite o tamanho e a complexidade como características importantes da organização. Para reconhecer sua natureza, é preciso reconhecê-la como uma nova entidade de análise, que não se confunde nem com as pessoas nem com os grupos que dela fazem parte (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

2.1 Formação do Moderno Pensamento Administrativo

No século XVIII, o racionalismo atingiu seu apogeu e no século XIX foi aplicado nas ciências naturais e sociais. O campo de trabalho foi afetado pela racionalização no início do século XX (MOTTA; VASCONCELOS, 2004). É neste momento histórico que surge a organização burocrática nas empresas. O conjunto de ideias que formam este contexto pode ser denominado de Movimento da Racionalização do Trabalho, influenciado pela Segunda Revolução Industrial, quando se destacavam a ciência e a tecnologia, expansão do sistema fabril e dos mercados e o aumento do porte das empresas. Alguns desafios deveriam ser enfrentados pela gerência das empresas, como a coordenação de grande fluxo e processamento de materiais, criação de novos departamentos funcionais e estabelecimento de uma direção geral.

A resposta da sociedade ao desafio de produzir mais e melhor foi a racionalização do trabalho. As ideias da Escola da Administração Científica e da Escola Clássica da Administração foram fundamentais para substituição do tradicionalismo pelo racionalismo como meio de coordenação das atividades produtivas, inaugurando a moderna administração. Enquanto Frederick W. Taylor estudou a racionalização do trabalho do operário, Henri Fayol estudou a racionalização do trabalho do administrador.

Dessa maneira, uma nova organização estava sendo criada, com a intervenção no trabalho humano e em suas relações sociais, transferindo a esfera de decisão para o ápice de uma hierarquia e submetendo os participantes a regras racionalizadas e fundamentadas em aspectos legais abstratos (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Para o segundo momento do pensamento administrativo, Movimento das Relações Humanas, o conflito entre organização e indivíduo não deveria existir; assim, psicólogos, sociólogos, antropólogos, psicossociólogos buscavam encontrar a melhor maneira de integrar o operário à organização, tentando minimizar o conflito (ABREU, 1982), enfatizando elementos de pouca ou nenhuma importância para a escola clássica (ETZIONI, 1973).

Etzioni (1973) lembra que os dois primeiros momentos do pensamento administrativo – Racionalização do Trabalho e Relações Humanas – tinham um elemento em comum: não viam qualquer contradição fundamental ou dilema na relação entre procura da racionalidade da organização e busca de felicidade humana. O terceiro momento – Estruturalista-Sistêmico – fornece uma visão mais ampla e integrada do que os momentos precedentes com suas visões parciais (ABREU, 1982),

considerando inevitáveis a alienação e o conflito entre organização formal e informal (ETZIONI, 1973).

O início da teorização sobre a organização e, consequentemente, sobre o conflito, aconteceu com a aplicação do estruturalismo à Administração, passando de uma análise microorientada da questão gerencial para uma visão organizacional, sendo fundamentais neste momento os estudos de Max Weber sobre a dominação existente na relação entre dirigentes, funcionários e dominados (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Etzioni (1973), a teoria estruturalista se inspirou na obra de Max Weber e, até certo ponto, também no trabalho de Karl Marx, enxergando a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais; embora estes grupos compartilhem alguns interesses, têm outros incompatíveis. Os diversos grupos poderiam cooperar em certas esferas e competir em outras, mas dificilmente seriam uma grande família feliz. O esforço da administração para fazer os operários trabalharem é fundamentalmente alienador; existem maneiras de tornar o trabalho mais agradável, mas nenhuma que o torne satisfatório em um sentido absoluto (ETZIONI, 1973).

Ainda que os estruturalistas se esforcem em tratar do conflito, suas considerações são de aspectos administrativos como entre departamentos, de uso da tecnologia e outros; mas jamais vinculado à estrutura da sociedade. Não foi desta forma que Marx e Weber trataram o tema. Dominação é definida por Weber (1999, p.139) como “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas”. Segundo o autor, a dominação pode se basear nos mais diversos motivos de submissão, desde o hábito inconsciente até considerações racionais, referente a fins. Ele apresenta três tipos puros de dominação legítima, isto é, motivos de submissão, de aceitar a autoridade como legítima (WEBER, 1999, P.139).

> A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:
>
> 1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
>
> 2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na

> legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,
>
> 3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa de dar ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

Segundo Weber, a dominação no contexto das organizações tem caráter racional-legal: as pessoas obedecem ao estatuto legal – ordem impessoal, objetiva e legalmente estatuída – e aos superiores por ele determinados.

Os autores estruturalistas da Administração usaram parcialmente os conceitos de burocracia de Weber. Eles têm uma orientação "administrativista" e são denominados funcionalistas; por outro lado existem os weberianos que são orientados pela "crítica política" da burocracia. A "discussão sobre dominação burocrática tornou-se um conceito de autoridade administrativa, sem política. Muitos autores, inclusive no Brasil, apresentam Weber de forma primária e vulgar como propositor de uma teoria administrativa burocrática, quando, na verdade, ele foi um grande crítico da burocracia" (ESCRIVÃO FILHO, 2006, p.22). Dessa maneira, o estruturalismo estava introduzindo no estudo da administração, por meio de uma leitura empobrecida e despolitizada, os conceitos de burocracia de Weber. Os estudos orientados para a administração de tarefas e grupos davam lugar e se integravam aos estudos das organizações.

2.2 Racionalidade: o elo da Moderna Administração com a Organização

Weber utiliza cada um dos tipos de ação social na forma de "tipos-ideais", isto é, como conceitos metodológicos para a compreensão da realidade. A palavra "ideal" não expressa nenhum juízo de valor, no sentido de que um seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do "tipo-ideal" trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento; portanto, só muito raramente a ação se orienta exclusivamente para uma ou outra destas dimensões. Esses modos de orientação de forma nenhuma representam uma classificação completa de todos os tipos possíveis de orientação, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a ação real

se aproxima mais ou menos, ou – ainda mais frequentemente – ela se compõe (WEBER, 1999).

Weber (1999) explica que o indivíduo que orienta sua ação pelos fins, meios e consequências secundárias age de maneira racional com relação a fins, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias, como os diferentes fins possíveis entre si; ou seja, o indivíduo não age nem de modo afetivo nem de modo tradicional.

A ação racional com relação a fins é baseada na racionalidade instrumental ou funcional. Atos ou indivíduos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou indivíduos, contribuem para a consecução de um objetivo predeterminado. Na racionalidade funcional não se mede propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas a sua maior ou menor concorrência, entre outras, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que elas possam ter (MANNHEIM, 1962).

Utilizando a tipologia de ação social weberiana, Guerreiro Ramos (1983) indica a importância da distinção entre os dois tipos de racionalidade: a instrumental que se relaciona com a ética da responsabilidade e é própria da organização, e a substantiva que se relaciona com a ética do valor absoluto e é própria do indivíduo. O conflito entre as duas éticas faz com que o indivíduo se encontre, na organização, em constante tensão, pois lhe é exigida uma conduta auto-racionalizadora e como indivíduo ele está orientado por seus valores e concepção de mundo (GUERREIRO RAMOS, 1983); uma tensão inevitável entre racionalismo e felicidade (ETZIONI, 1973).

A partir daí, Guerreiro Ramos (1983, p.47) define ação administrativa como “modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade”.

2.3 O Conceito de Organização

Organização é definida por Motta e Bresser-Pereira (2004, p.8) como “o sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; (...) em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos”. As organizações, como unidades sociais com finalidades específicas, são unidades sociais artificiais: são planejadas e deliberadamente

estruturadas, revêem constante e autoconscientemente suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados (ETZIONI, 1973).

Esses sistemas sociais caracterizam-se por: 1) divisão do trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência; 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombinar seu pessoal através de transferências e promoções (ETZIONI, 1973).

Com base nos estudos sobre burocracia de Weber, Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam as três características que traduzem o caráter racional das organizações: formalismo, impessoalidade e administração profissional.

O formalismo se expressa no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, visando os fins. A gestão é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza por meio de documentos escritos. Mediante a formalização, se busca comportamento controlável e previsível dos participantes (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

O caráter impessoal das organizações é a segunda forma pela qual elas expressam sua racionalidade: a administração burocrática é realizada sem consideração a pessoas (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Este esquema formal não entra em funcionamento por si mesmo, ele depende das pessoas, embora não dependa de alguma pessoa em particular. A organização precisa submeter as pessoas a um objetivo comum, isto é, os valores e interesses das pessoas devem ser submetidos ao propósito da organização. Embora comum, o objetivo não é necessariamente coletivo e democraticamente estabelecido e sim, na maioria das vezes, imposto de maneira legítima pelos dirigentes da organização. A hierarquia de autoridade e responsabilidade expressa o direito legítimo dos dirigentes de aplicar sanções aos comportamentos desviantes dos subordinados (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

A organização é, portanto, um esquema que funciona independentemente de determinadas pessoas em particular e pode sobreviver mesmo que seus membros sofram uma rotatividade de cem por cento (SCHEIN, 1980). Não há lugar para sentimentos, ou qualquer consideração de ordem pessoal. O administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Assim, a terceira manifestação da racionalidade é a administração profissional. A figura do administrador profissional surgiu com o aparecimento das organizações burocráticas: o crescimento das empresas expôs os limites do proprietário em supervisionar diretamente todas as operações, o que trouxe a necessidade de divisão da atividade de supervisão. Pode-se considerar Fayol como um dos primeiros a estudar a coordenação do trabalho dentro da organização.

Os administradores da organização são administradores profissionais: utilizam conhecimento técnico especializado, obtido geralmente através de treinamento especial. Administrar é profissão. O administrador não possui os meios de produção, ele administra em nome de terceiros, recebe uma remuneração em troca de seu trabalho e segue uma carreira. Ele é nomeado por um superior hierárquico que o escolhe considerando suas aptidões e capacidade para desempenhar o cargo (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Após essa breve reflexão sobre o conceito de organização, é preciso pensar a pequena empresa.

3 A Pequena Empresa não é uma Organização

Discutir o conceito de organização é importante para compreender que a pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Pode-se representar a grande empresa a partir da concepção de organização burocrática de Weber: esquema formal, impessoal, dirigido por administradores profissionais. Considerando a construção de tipo-ideal, a organização representa um modelo teórico da grande empresa capitalista, hierárquica.

Mas, e a pequena empresa, o que é? Pode-se afirmar o que ela não é: uma organização, no sentido weberiano de burocracia.

O tamanho é uma característica importante da organização: quanto maior o porte, maior a necessidade de formalização da coordenação do trabalho das pessoas. Assim, é difícil considerar uma empresa de porte pequeno (“duas ou mais pessoas”)

como um esquema formal e impessoal. Devido ao tamanho pequeno, as relações entre os participantes tentem a ser predominantemente pessoais e informais, devido à proximidade, à amizade, ao afeto e à confiança.

Há menos necessidade de formalização de normas e procedimentos para coordenação das atividades na pequena empresa comparada à grande empresa. A coordenação é realizada de maneira predominantemente informal, muitas vezes por supervisão direta do proprietário aos funcionários, mediante uma comunicação em grande parte informal. Diferente da organização burocrática, a pequena empresa depende de pessoas em particular e pode deixar de existir se algum participante relevante para seu funcionamento deixá-la.

Por não se constituir como um esquema formal e impessoal, a dominação na pequena empresa não tem caráter racional-legal. Assim, também não predomina a racionalidade instrumental; outro tipo de racionalidade parece ser predominante.

Para compreender as relações existentes na pequena empresa, é importante retornar à tipologia de ação social de Weber. Segundo o estudioso, há quatro tipos de ação social: afetiva, tradicional, racional no tocante a valores, racional no tocante a fins. Os diferentes tipos de ação compreendem ordens diferentes de racionalidade, ou não-racionalidade.

Guerreiro Ramos, em artigo sobre os modelos de homem, argumenta que aqueles que defendem a integração indivíduo-organização omitem o dúplice caráter básico da racionalidade. Existe, segundo ele, uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo. É a racionalidade substantiva (Karl Mannheim) ou noética (Eric Voegelin): um atributo intrínseco do indivíduo como ser racional, e nunca pode ser vista como pertinente a qualquer organização. Ela não está necessariamente relacionada com a coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. Essa racionalidade decorre dos imperativos imanentes da própria razão, entendida como faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências de eficiência (GUERREIRO RAMOS, 1984).

Como o grau de pessoalidade na pequena empresa é grande, a racionalidade substantiva, própria do indivíduo, parece ser a racionalidade que permeia a pequena empresa. Mas o que é a racionalidade substantiva?

De acordo com Weber (1999), a ação puramente racional com relação a valores é a de quem, desconsiderando as consequências previsíveis, age segundo sua convicção sobre o que parecem impor-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza. A ação racional com relação a valores é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê voltados para ele(WEBER, 1999).

A ação racional com relação a valores é baseada na racionalidade substantiva ou substancial. A ação afetiva e a ação racional com relação a valores se diferenciam uma da outra pela elaboração consciente dos fins últimos da ação e pela orientação consequente e planejada com referência a estes, no caso da última. Os dois tipos de ação têm em comum que o sentido da ação não está, para elas, no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade (WEBER, 1999).

A razão racional no tocante aos valores é portadora de forte consciência sistemática de sua intencionalidade, pois é ditada pelo mérito intrínseco dos valores que a inspiram (GUERREIRO RAMOS, 1983). Karl Mannheim explica que a ação substancialmente racional é todo ato intrinsecamente inteligente, fundamentado num conhecimento lúcido e autônomo de relação entre fatos. É um ato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. A racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (MANNHEIM, 1962). De acordo com Weber, a ação humana se orienta por tais valores em grau muito diverso e na maioria dos casos bastante modesto.

Podem-se considerar dois momentos, entre outros, quando a razão substantiva transparece no comportamento do dirigente da pequena empresa. O primeiro momento é na motivação que ele teve para abrir sua própria empresa. Existe uma parcela de proprietários de pequenas empresas que decidiu sair de uma grande organização para abrir e dirigir seu próprio negócio em busca da seleção de suas próprias finalidades últimas, isto é, do estabelecimento de seus próprios objetivos. Esses empresários podem não ter se ajustado à racionalidade da organização baseada na razão instrumental; podem ter sentido dificuldade em “assumir” os objetivos organizacionais como “seus”. Por outro modo, pode-se dizer que eles não se enquadraram nos papéis organizacionais, pois não ajustaram seu modo de agir às exigências da organização fundamentadas na razão instrumental.

A racionalidade instrumental inibe o desenvolvimento do homem enquanto ser substantivo, impondo metas e objetivos da organização de maneira que controlem seus membros. Esse controle é realizado de maneira tal que o funcionário aceita os objetivos organizacionais como seus (satisfação dos clientes, busca de eficiência, competitividade etc.) e deixa de agir conforme sua razão substantiva.

Corroborando com essa questão, Longenecker et al. (1997) afirmam que os fundadores de empresas frequentemente são impelidos a iniciar seu empreendimento em razão da dificuldade para se entrosarem nos papéis organizacionais convencionais. Assim, acreditam que, tendo a própria empresa, podem agir de acordo

com seus próprios fins. “Fatos numerosos demonstram que certas personalidades, em determinadas situações, revelam-se inaptas, ou, por assim dizer, refratárias à racionalidade funcional da organização” (GUERREIRO RAMOS, 1983; p.47). Escrivão Filho (2006) explica que aquelas pessoas que prezam em resguardar seus valores de liberdade e autonomia têm grande dificuldade de permanecer nestes esquemas formais e impessoais; pois neles a liberdade é um desejo permanentemente frustrado (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Portanto, a decisão de abrir a própria empresa pode ser interpretada como uma escolha substantiva. Os empreendedores que se enquadram neste tipo são, portanto, aqueles indivíduos que tiveram como necessidade o desenvolvimento da razão substantiva.

É claro que essa não é a regra. Muitos iniciam um negócio por outro motivo bem diferente: por terem sido excluídos do mercado formal de trabalho. É preciso considerar a questão do “empreendedorismo de necessidade” (BRUM, 2003). A motivação de abrir o próprio negócio muitas vezes não é o desejo do indivíduo de se desenvolver enquanto ser substantivo, isto é, não é uma escolha substantiva.

Muitas pessoas excluídas do mercado formal de trabalho não têm outra opção senão iniciar um negócio próprio. São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no mundo do capitalismo na marra (BRUM, 2003). Portanto, essas pessoas não escolheram o caminho do empreendedorismo e da empresa de pequeno porte, mas foram “forçadas” pela dinâmica do sistema político-econômico, que continuamente exclui os que não têm potencial de participação.

Geralmente, a lógica que está por detrás das ações desses dirigentes não é a lógica da acumulação capitalista, mas sim a lógica da sobrevivência e, por isso, as atitudes deles devem ser consideradas dentro dessa realidade. Então, sua lógica é substantiva, e funcionalmente irracional, pois não querem crescer e construir impérios, mas sobreviver, sustentar e criar os filhos.

Considera-se também outro momento quando a racionalidade substantiva se manifesta no comportamento do dirigente da pequena empresa: em suas ações administrativas. Comumente, os dirigentes de pequenas empresas são criticados por suas ações “não-racionais”. Um exemplo disso é o empresário que mantém uma capacidade ociosa, não dispensando funcionários porque são “pais de família”. No entanto, o que se critica são as ações não consideradas racionais pela racionalidade instrumental.

É fato que a razão esperada do dirigente da pequena empresa, enquanto participante de um sistema político-econômico baseado no mercado, é a instrumental, pois é ela quem legitima esse sistema. No entanto, o dirigente da pequena empresa apresenta parte de suas atitudes orientadas pela razão substantiva. Considerando que, do ponto de vista da racionalidade concernente a fins, a racionalidade referente a valores terá sempre caráter irracional (WEBER, 1999), o dirigente da pequena empresa é criticado por suas atitudes "irracionais" do ponto de vista do sistema de mercado, que possui lógica de concorrência e acumulação de capital.

No entanto, quando são estudadas as ações administrativas do dirigente da pequena empresa, é necessário um afastamento da visão baseada na razão instrumental na qual se esteia o sistema político-econômico atual e muitos dos valores desta sociedade. A fim de compreender as atitudes do dirigente na administração de sua empresa, é necessário considerar as questões da racionalidade substantiva. Corroborando nesse ponto, Leone (1999) afirma que as decisões tomadas pelo dirigente não devem ser analisadas somente do ponto de vista da racionalidade econômica.

Weber (1999) explica que as construções "tipo-ideal" da ação social feitas pela teoria econômica são "estranhas à realidade" visto que se costuma perguntar: como se deveria agir no caso ideal de uma racionalidade puramente orientada por um só fim, o econômico, para poder compreender a ação real determinada também, pelo menos em parte, por inibições ligadas à tradição, por elementos afetivos, por erros, por considerações e propósitos não-econômicos.

Assim, é preciso compreender que grande parte dos dirigentes de pequenas empresas se pauta por uma lógica que não é a econômica. Sua lógica, muitas vezes, é de sobrevivência, de desenvolvimento da família e de realização substantiva.

Outros tipos de ação, que não são racionais, acontecem nos relacionamentos sociais: a ação afetiva e a ação tradicional. Por não serem racionais, é nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências (GUERREIRO RAMOS, 1983).

Segundo Weber (1999), quem satisfaz sua necessidade atual de vingança, de gozo, de entrega, de felicidade contemplativa ou de descarga de afetos age de maneira afetiva.

A ação afetiva se manifesta claramente nas muitas relações familiares e de amizade existentes na pequena empresa. Longenecker et al. (1997) explicam que a empresa familiar se compõe de uma família e uma empresa, que, mesmo sendo instituições distintas – cada uma com seus membros, metas e valores próprios – são de certa

forma sobrepostas nos negócios. Para os autores, é preciso entender as razões da existência das duas instituições. A função primária da família diz respeito ao cuidado e sustento dos membros e seu objetivo é o máximo desenvolvimento possível de cada membro, independentemente das limitações de habilidade, e o oferecimento de oportunidades iguais para cada membro. Os negócios visam a produção ou distribuição de bens e serviços e seu objetivo é a lucratividade e a sobrevivência.

Apesar de existir uma possibilidade de harmonia ou conflito entre esses objetivos, é certo que eles não são idênticos. Assim, as preocupações familiares se sobrepõem aos interesses dos negócios, o que complica o processo gerencial na empresa familiar (LONGENECKER et al., 1997). Sua existência, seu funcionamento e suas expectativas são afetados pelo percurso pessoal do dirigente. Em alguns casos, há uma identidade entre a família e a empresa: tudo que afeta uma, também afeta outra (LEONE, 1999). Almeida (1994) observa que a estrutura familiar pode influir de modo determinante na estratégia da empresa; assim, ela pode ter como sua razão de ser dar emprego aos familiares, mesmo que não estejam preparados para administrá-la.

A ação orientada pela afetividade é fundamental para compreender a pequena empresa, assim, talvez a dominação, isto é, o motivo de submissão, de aceitar a autoridade como legítima, se aproxime do tipo carismático. Na dominação carismática, obedece-se ao líder carismaticamente qualificado como tal, em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma (WEBER, 1999).

Outro fenômeno não-racional que deve ser considerado é a ação tradicional. O dirigente da pequena empresa apresenta orientação tradicional em grande parte de sua ação empresarial. A ação tradicional transparece quando ele toma por base os costumes enraizados. Muitas vezes o dirigente diz: “Sempre fiz assim e sempre deu certo” e acredita que deva manter o costume a despeito das mudanças que possam ter ocorrido na empresa e em seu contexto de atuação.

Weber (1999) lembra que a grande maioria das ações cotidianas habituais se aproxima desse tipo de ação e que a vinculação ao habitual pode ser mantida conscientemente, em diversos graus e sentidos.

Dessa maneira, talvez a dominação na pequena empresa se aproxime também do tipo tradicional, no qual o poder é pessoal, emana da dignidade própria e santificada do líder e responde à lógica da fidelidade (WEBER, 1999).

Na pequena empresa familiar, o filho sucede o pai por direito hereditário. Parentes e amigos assumem cargos importantes, mesmo que não tenham competência e

habilitação para isso. Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam que o nepotismo faz parte dos sistemas sociais não burocratizados e não pode ser considerado aberração dentro deles. Para defender este ponto de vista, os autores comparam a pequena empresa com o feudo: ninguém pensava em criticar a sucessão do pai por seu filho, ou que o senhor escolhesse para seus auxiliares diretos aqueles que pertencessem à mesma linhagem, à mesma classe social (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

Com esta breve reflexão sobre o que é e o que não é a pequena empresa, pretende-se compreender a importância de estudá-la de maneira diferente da grande empresa, pois ela não é um esquema formal e impessoal de coordenação do trabalho das pessoas: a dominação não tem caráter racional-legal e não predomina a racionalidade instrumental. Esta idéia é coerente com o que Dandridge (1979) acredita: é mais útil estudar a pequena empresa a partir dos relacionamentos pessoais existentes na família do que com as teorias das grandes empresas. Da mesma maneira, Escrivão Filho (2006) acredita que é mais apropriado estudar o que se denomina de grupo social ou organização social para compreender sistemas que não são grandes e burocratizados como a pequena empresa.

4 Classificação da Pequena Empresa

Existe uma dificuldade importante na definição e classificação da pequena empresa: não existe um critério único, comum a todos os propósitos. Também a grande heterogeneidade das pequenas empresas dificulta a escolha de um critério de definição (RATTNER et al., 1985; D´AMBOISE; MULDOWNEY, 1988; LEONE, 1991, 1999; JULIEN, 1997).

Os critérios mais utilizados são os quantitativos, que têm caráter econômico, são fáceis de coletar, bem diversificados e atingem em diferentes componentes da atividade empresarial, que repercutem em problemas diversos, representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas (LEONE, 1991).

Escrivão Filho (2006, p.95-98) registra as classificações quantitativas mais relevantes utilizadas no Brasil. Por exemplo, para financiamentos, o BNDES utiliza a receita operacional bruta anual, aplicada da mesma maneira à indústria, comércio e serviço. Outra classificação importante é o enquadramento no regime simplificado de tributação SIMPLES que é feito pela receita bruta anual (ESCRIVÃO FILHO, 2006). O autor explica que para fins de pesquisa e apoio gerencial, as mais usadas são as classificações quantitativas a partir do número de empregados.

No entanto, Rattner et al. (1985) atenta ao fato de que a definição do tamanho por indicadores quantitativos não fornece informações válidas e corretas sobre o comportamento real da empresa, sua articulação e posição dentro da estrutura hierárquica das unidades que concorrem no mesmo ramo e mercado. Os critérios quantitativos não penetram na "caixa-preta" da empresa, considerando apenas os elementos mais aparentes (JULIEN, 1997).Assim, embora os dados quantitativos sejam necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, é preciso obter informações complementares qualitativas, a fim de apreender a dinâmica e as tendências do processo de acumulação, bem como as funções diferenciadas que pequenas e grandes empresas nele desempenham (RATTNER et al., 1985).

Os critérios qualitativos apresentam uma imagem mais fiel da empresa, uma vez que tocam, essencialmente, na sua estrutura interna, na sua organização e nos estilos de gestão. Estão mais sincronizados com os estilos de direção, com o perfil e com as atitudes dos dirigentes e suas percepções do contexto e assim podem oferecer mais subsídios para o estudo do comportamento de uma empresa (LEONE, 1991).
Segundo Escrivão Filho (2006) existe um esforço de construir critérios qualitativos de classificação que reconhecem a natureza diferente da pequena empresa em relação à grande. No entanto, o autor lembra que estes critérios não são simples e ainda demandarão muita pesquisa, reflexão e debate. Leone (1991) explica que a obtenção dos dados depende de um estudo do processo organizacional de cada empresa e, assim sendo é um processo pouco usado em pesquisas onde se necessita definir o porte das empresas, antes de propriamente chegar a entrar nelas.

4.1 Critério Qualitativo de Drucker

Drucker (1981) diferencia os tipos de empresa a partir de um aspecto: o comportamento dos dirigentes. O autor expõe que não existem apenas empresas "pequenas" e "grandes", existem quatro ou cinco estados diferentes de tamanho, cada um com seus problemas e características.
O autor acredita que o número de funcionários não é determinante em si para definir o tamanho da empresa, pois existem empresas com número reduzido de funcionários e com características de grande empresa, e empresas com número elevado de funcionários e características de pequena. No entanto, o aumento do número de funcionários faz com que a empresa sofra uma modificação na estrutura e no comportamento, isto é, sofra mudanças qualitativas (DRUCKER, 1981).

Para Drucker (1981), o tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos da administração nem afeta de modo nenhum a administração do trabalho e do administrador. O tamanho, no entanto, afeta de modo vital a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administrativos superiores. Portanto, segundo o autor, a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é o único critério confiável para a avaliação do tamanho de uma empresa. Assim, uma empresa é do tamanho da estrutura que necessita.

Dessa maneira, o autor apresenta os estágios de tamanho de uma empresa partindo de sua estrutura administrativa. Ele observa que a empresa pequena se diferencia do negócio pessoal ou da microempresa porque exige um nível administrativo entre o dirigente e os funcionários. A supervisão não é direta como na microempresa, é indireta (supervisão de supervisores). Na pequena empresa, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Aliás, ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por alguns setores. Assim, a maior parte do tempo do dirigente é utilizada em uma ou mais áreas funcionais, parte do tempo ele dedica à direção da empresa e pouco tempo às atividades operacionais.

Drucker (1981) adianta que o maior problema destas empresas é que geralmente são pequenas demais para manter a administração que precisam e, ainda, os dirigentes não têm, como nas empresas maiores, o apoio de uma série de técnicos e indivíduos funcionais altamente treinados.

O autor ressalta que os estágios não constituem uma série contínua e que o maior problema é o crescimento das empresas: passar de um tamanho para outro. Quando micro, as principais características das empresas são a inexistência de níveis hierárquicos entre o dirigente e os funcionários e a ênfase dos dirigentes em atividades operacionais. Mas, quando assume a forma de pequena empresa, é eminente o surgimento de um nível administrativo e o dirigente passa a dividir seu tempo entre atividades funcionais e de direção. No estágio de média empresa, a estrutura é geralmente funcional, o dirigente inicia um processo de delegação e se concentra mais nas atividades de direção.

4.2 Ciclo de Desenvolvimento das Organizações

Os estudos de ciclo de vida ou de desenvolvimento das organizações têm ajudado a compreender a natureza administrativa e organizacional da pequena empresa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Greiner (1998) explica que analisando pesquisas sobre desenvolvimento organizacional podem ser encontradas cinco dimensões, que ele inter-relaciona para elaborar seu modelo. São elas:

- *Idade da organização:* a mais óbvia e essencial dimensão para qualquer modelo de desenvolvimento. Problemas e princípios dependem do tempo. A passagem do tempo também contribui para a institucionalização das atitudes gerenciais.
- *Tamanho da organização:* os problemas e as soluções empresariais tendem a mudar notadamente conforme o aumento do número de empregados e do volume de vendas.
- *Estágios de evolução:* com a idade e o crescimento da organização, ocorre outro fenômeno: períodos prolongados calmos de crescimento que podem ser denominados de períodos evolucionários, onde modestos ajustes são necessários para manter o crescimento sob o mesmo padrão geral de gestão.
- *Estágios de revolução:* os períodos anteriores de calmaria não são inevitavelmente e indefinidamente sustentados, não se assume que o crescimento é linear; dessa maneira, podem ser considerados períodos turbulentos, que são denominados períodos de revolução. Neste período é preciso abandonar práticas antigas e encontrar novo conjunto de práticas.
- *Taxa de crescimento da indústria:* a velocidade na qual a empresa experimenta fases de evolução e revolução está intimamente relacionada ao ambiente de mercado da indústria.

O autor coloca que a partir das cinco dimensões podem-se compreender as cinco fases de desenvolvimento da organização. Cada período evolucionário é caracterizado por um estilo gerencial dominante para que se consiga crescer; cada período revolucionário é caracterizado por um problema gerencial dominante que deve ser resolvido antes que o crescimento possa continuar. É importante notar que cada fase é resultado da fase anterior e uma causa da próxima fase. Em cada fase, os gerentes são limitados no que podem fazer se o crescimento ocorrer.

Segundo o modelo de Greiner (1998), pode-se definir qualitativamente a pequena empresa como aquela que passou por uma crise de liderança caracterizada pelo

conflito entre líderes quando surgiu a necessidade de alguém para resolver os problemas. A empresa sobreviveu a essa crise adotando o estilo gerencial de Direção, isto é, criou um nível gerencial entre os proprietários e os funcionários. O grau de informalidade e pessoalidade da gestão vai diminuindo, conforme os níveis hierárquicos entre os proprietários e os funcionários vão sendo introduzidos. Por exemplo, a comunicação entre dirigentes e funcionários já não é tão informal quanto antes. Os instrumentos gerenciais também vão aos poucos se formalizando.

A teoria de "ciclo de vida das organizações" é bastante criticada dado seu evolucionismo linear a-histórico e desligado de seu contexto. O uso da metáfora biológica, principalmente relacionando tamanho à idade, também é fonte de crítica (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Churchill e Lewis (1983) criticam alguns modelos de desenvolvimento deterministas e por não serem apropriados para as pequenas empresas. São três os pontos criticados: o primeiro ponto é que os modelos assumem que a empresa deve crescer e passar por todos os estágios de desenvolvimento ou morrer na tentativa; segundo, os modelos falham em captar a importância dos estágios iniciais na origem e no crescimento da empresa; terceiro, estes esquemas caracterizam o tamanho da empresa em termos de vendas anuais (embora alguns mencionem número de empregados) e ignoram outros fatores importantes. Ainda que não mencionado, a crítica serve para Greiner (1998).
Dessa maneira, os autores desenvolvem um modelo com cinco estágios de crescimento da pequena empresa com uma combinação de tamanho, diversidade e complexidade, descritos a partir de cinco fatores gerenciais: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão de sistemas formais, principais objetivos estratégicos e participação do proprietário nos negócios. Este modelo pretende ser útil no diagnóstico dos problemas enfrentados pelas empresas. Churchill e Lewis (1983) enfatizam a escolha do dirigente em relação a crescer ou permanecer no mesmo estágio, diferentemente de Greiner.

Com o objetivo de identificar qualitativamente a pequena empresa, podem ser considerados os três primeiros estágios apresentados pelos autores. O primeiro é a Existência, que é característico da empresa nascente ou da microempresa: a supervisão é direta, isto é, não há nível administrativo entre proprietários e funcionários; representa a fase de Criatividade em Greiner (1998), quando há ênfase na criação e desenvolvimento de um produto e de um mercado. O segundo é a Sobrevivência, identificado como pequena empresa: a supervisão passa a ser indireta

(supervisão de supervisores), isto é, há necessidade de um nível administrativo entre os proprietários e os funcionários; representa a fase de Direção em Greiner (1998), quando há ênfase na contratação de um gerente competente. O terceiro é o Sucesso Desimpedido, que se pode identificar como média empresa: a estrutura organizacional passa a ser descentralizada (presença de outros gerentes), isto é, as áreas funcionais são delegadas às gerências; representa a fase de Delegação em Greiner (1998), quando há ênfase em uma estrutura organizacional descentralizada.

O modelo de Churchill e Lewis (1983) caracteriza os estágios da pequena empresa. No entanto, deve-se considerar a diferença de tamanho entre as empresas americanas e brasileiras; os americanos consideram pequena empresa (ou empresas não grandes) aquelas com até 500 funcionários (TAFNER, 1995). Isto justifica a utilização apenas dos três primeiros estágios apresentados pelos autores.

Portanto, apesar da grande heterogeneidade das pequenas empresas (RATTNER et al., 1985; D´AMBOISE; MULDOWNEY, 1988; LEONE, 1991, 1999; JULIEN, 1997), pode-se considerar que um indicativo do “tamanho” é o grau de complexidade da estrutura administrativa.

5 Formas de Inserção da Pequena Empresa na Estrutura de Mercado

A forma de inserção da pequena empresa na estrutura de mercado (SATO, 1977; RATTNER et al., 1985; THORSTENSEN, 1985; HEILBRONER, 1987; SOUZA, 1995; SOUZA; MAZZALI, 2008) pode trazer compreensão de algumas de suas especificidades.

Considerando a liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica, Souza (1995) expõe as diferentes atuações das pequenas empresas como integrantes da estrutura produtiva. Segundo a autora, elas podem ser dependentes e independentes. As empresas dependentes (subordinadas) exercem uma função complementar direta ou indireta em relação às grandes empresas, sendo fornecedoras ou distribuidoras delas (modelo de coordenação). A sobrevivência das empresas dependentes está vinculada a decisões das grandes empresas. As “independentes” são as pequenas empresas que não mantêm ligação direta com grandes empresas. Elas podem atuar em mercados competitivos tradicionais ou em estruturas industriais dinâmicas bem como serem organizadas coletiva e cooperativamente (modelo comunitário) (SOUZA, 1995).

Souza e Mazzali (2008), a partir do estudo acima, propuseram uma tipologia para diferenciar as pequenas empresas de acordo com a forma de inserção na estrutura de mercado: em mercados competitivos tradicionais, em estruturas industriais dinâmicas, em redes de pequenas empresas, em redes comandadas por grandes empresas.

Em mercados competitivos tradicionais, pouco oligopolizados, há predominância de pequenas empresas "independentes" que cumprem uma importante função social e econômica, relacionada principalmente a oferta de empregos de pouca qualificação. Nesta estrutura, há acentuada concorrência em preços e baixas barreiras à entrada (e saída). Existe, portanto, um alto índice de mortalidade-rotatividade de pequenas empresas neste segmento (SOUZA; MAZZALI, 2008).

As estruturas industriais dinâmicas são lideradas por grandes empresas e pequenas empresas "independentes" ocupam espaços bem definidos ("nichos"). São empresas que estão na fronteira tecnológica e muitas vezes desenvolvem produtos em caráter quase experimental e com elevado risco. Para estas pequenas empresas, existe uma dificuldade importante relacionada ao acesso a financiamento (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Pequenas empresas também podem estar organizadas em redes, onde existe divisão de trabalho e pouca hierarquia nas relações. Estas empresas buscam desenvolver ações conjuntas, apesar das dificuldades relacionadas à mobilização de esforços e coordenação. Também podem participar de redes comandadas por grandes empresas, mas nesta estrutura há grande assimetria de poder e dependência (SOUZA; MAZZALI, 2008).

6 Considerações Finais

A discussão sobre o que é a pequena empresa é fundamental para reconhecê-la como um objeto de estudo diferente da corporação, pois ela não é uma grande que ainda não cresceu: tem características próprias que as distinguem das grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981; RATTNER et al., 1985; LEONE, 1991; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O objeto de estudo da Administração é a organização (esquema formal e impessoal). Assim, a Teoria Administrativa pode não ser útil para a pequena empresa (DANDRIDGE, 1979); a não ser que se faça um esforço para reconhecer, dentro dela, as diferentes manifestações de sua gestão.

Dandridge (1979) acredita que a pequena empresa precisa de sua própria teoria organizacional. No título do artigo, o autor faz uma comparação da grande com a pequena empresa, afirmando que crianças não são "pequenos adultos". Por isso, é

preciso tirar os óculos das grandes empresas e olhar a pequena empresa de maneira diferente. D'Amboise e Muldowney (1988) também acreditam na necessidade de se pensar em uma teoria gerencial para pequena empresa.

Gartner (1985) apresenta um esquema conceitual para descrever o fenômeno da criação de empreendimentos com quatro dimensões: indivíduo, organização, processo e ambiente. D'Amboise e Muldowney (1988) apresentam classificações de empresas em relação ao ambiente, configuração organizacional, características gerenciais, entre outras. Julien (1997) apresenta um quadro de análise, baseado em tipologias de vários autores, com as dimensões: empreendedor, organização e ambiente. Leone (1999) apresenta três grupos de especificidades: organizacionais, decisionais e individuais.

Há mais de uma década as especificidades da pequena empresa são estudadas pelo Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa (GEOPE-EESC/USP) mediante pesquisas empíricas. Atualmente, os pesquisadores do grupo estudam as especificidades considerando três dimensões: dirigente, organização e ambiente.

Figura 1: Modelo geral do GEOPE

Para teorizar a gestão da pequena empresa, é fundamental reconhecer especificidades organizacionais e administrativas. A partir de uma breve reflexão sobre o conceito de organização e da discussão de características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional e à forma de inserção, conclui-se a importância de considerar três questões fundamentais para compreensão de algumas especificidades da pequena empresa: 1) Predomina nas ações e decisões administrativas a racionalidade instrumental ou a racionalidade substantiva? (MANNHEIM, 1962;

GUERREIRO RAMOS, 1983; WEBER, 1999); 2) Qual é o grau de complexidade de sua estrutura administrativa? (DRUCKER, 1981; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1998; ESCRIVÃO FILHO, 2006); e 3) Como a empresa está inserida na estrutura de mercado? (SOUZA, 1995; SOUZA; MAZZALI, 2008).

Referências

Abreu, A. Bergamini De. Novas Reflexões Sobre A Evolução Da Teoria Administrativa: Os Quatro Momentos Cruciais No Desenvolvimento Da Teoria Organizacional. *Revista De Administração Pública,* V.16, N.4, Out./Dez, P.39-52, 1982.

Brum, E. O Duro País Dos Pequenos. *Época,* Edição 263; 2 De Maio De 2003.

Churchill, Neil C.; Lewis, Virginia L. The Five Stages Of Small Business Growth. *Harvard Business Review,* V.61, N.3, May-Jun, 1983, P.30-50.

D'amboise, Gerald; Muldowney, Marie. Management Theory For Small Business: Attempts And Requirements. *Academy Of Management Review,* 1988, V.13, N.2, 226-240.

Dandridge, Thomas C. Children Are Not “Little Grow-Ups”: Small Business Needs Its Own Organizational Theory. *Journal Of Small Business Management,* Apr. 1979, V.17, N.2, Abi/Inform Global, P.53-57.

Drucker, Peter F. *Práticas De Administração De Empresas.* São Paulo, Pioneira, 1981.

Escrivão Filho, Edmundo. Pequena Empresa E Administração Estratégica: Reconhecendo Especificidades, Restrições E Facilitadores Com O Mapa Organizacional. *Tese De Livre Docência.* Universidade De São Paulo, 2006.

Etzioni, A. *Organizações Modernas.*São Paulo: Atlas, 1973.

Fillion, Louis Jacques. Diferenças Entre Sistemas Gerenciais De Empreendedores E Operadores De Pequenos Negócios. *Revista De Administração De Empresa*, São Paulo, V. 39, N. 4, P. 6-20, Out./Dez. 1999.

Gartner, W.B. A Conceptual Framework For Describing The Phenomenon Of New Venture Creation. *Academy Of Management Review,* 1985, Vol.10, N.4, 696-706.

Greiner, Larry E. Evolution And Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review,* V.76, N.7, May-Jun, 1998, P.55-67.

Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração E Contexto Brasileiro:* Um Esboço De Uma Teoria Geral Da Administração. Rio De Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

Guerreiro Ramos, Alberto. Modelos De Homem E A Teoria Administrativa. *Revista De Administração Pública,* V.18, N.2, P.3-12, Abr./Jun, 1984.

Julien, Pierre Andre. *Les Pme:* Bilan Et Perspective. Quebec, Les Presses Inteeruniversitaires, 1997.

Leone, N.M.C.P.G. A Dimensão Física Das Pequenas E Médias Empresas: À Procura De Um Critério Homogeneizador. *Revista De Administração*, São Paulo, V.31, N.2, P.53-59, Abr./Jun, 1991.

Leone, N.M.C.P.G. As Especificidades Das Pequenas E Médias Empresas. *Revista De Administração,* São Paulo, V.34, Nº2, P.91-94, Abril/Junho, 1999.

Longenecker, J.G.; Moore, C.W.; Petty, J.W. *Administração De Pequenas Empresas:* Ênfase Na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

Motta, Fernando C. Prestes; Bresser-Pereira, Luiz Carlos. Introdução *À Organização Burocrática.* 2 Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Motta, Fernando C. Prestes; Vasconcelos, Isabella F. Gouveia De. *Teoria Geral Da Administração.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Rattner, H. (Coord) *Pequena Empresa:* O Comportamento Empresarial Na Acumulação E Na Luta Pela Sobrevivência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

Shein, E. *Psicologia Organizacional.* Rio De Janeiro: Prentice Hall, 1980.

Souza, M.C.A.F De. *Pequenas E Médias Empresas Na Reestruturação Industrial.* Brasília: Editora Sebrae, 1995.

Souza, Maria Carolina De A. F. De; Mazzali, Leonel. Conceito E Espaço Da Pequena Empresa Na Estrutura Industrial: Heterogeneidade E Formas De Inserção. *Gest. Prod.*,São Carlos, V.15, N.3, P.591-603, Set-Dez. 2008.

Tafner, Paulo. Estratificação De Empresas: Histórico E Proposta De Classificação (Textos Para Discussão). São Paulo: Ipea, 1995.

Weber, M. *Economia E Sociedade*: Fundamentos Da Sociologia Compreensiva. Brasília: Editora Universidade De Brasília, 1999.

Welsh, J.A.; White, J.F. A Small Business Is Not A Little Big Business. *Harvard Business Review.* July-August Vol 59, N 4, P18-32, 1981.

MEDICIÓN DEL NIVEL DE INNOVACION EN EMPRESAS DEL SECTOR DE SOFTWARE

María Isabel Camio*; María del Carmen Romero* y María Belén Álvarez**

** Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Pinto 399, (7000) Tandil, Argentina*

*** Becaria CIC – Beca de estudio. Lugar de trabajo: CEA- UNICEN*

E-mail: camio@econ.unicen.edu.ar; romero@econ.unicen.edu.ar; maria.alvarez@econ.unicen.edu.ar

1. Resumen ejecutivo

Este trabajo se enmarca en el Proyecto de Investigación “Innovación y Modalidades de Gestión” del Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, Argentina.

De estudios anteriores (Romero, Rébori y Camio, 2010) surgió la propuesta de un Índice de Nivel de Innovación (INI) el que se aplicó en un estudio exploratorio de múltiples casos (Yin, 2009) a empresas PyMEs de distintos sectores radicadas en la zona de influencia de la UNICEN. En el presente trabajo se analizan en profundidad los datos obtenidos en ocho casos de empresas de software con el objetivo de identificar problemas recurrentes en la obtención de los datos y en las categorías propuestas para el INI.

El objetivo general de este trabajo es la formulación de unÍndice de Nivel de Innovación para empresas del sector de software (INIs). Se realiza un profundo análisis bibliográfico de estudios específicos de innovación en el sector de software, cuyos hallazgos contribuyen al cuestionamiento de la metodología general hasta el momento aplicada a los diferentes sectores de negocios, y a la identificación de propuestas para la medición del nivel de innovación que consideran elementos distintivos de este sector.

2. Descripción del marco teórico de referencia

Se concibe a la innovación empresarial como un proceso de cambio, tanto incremental como sustancial, en productos, procesos, organización y/o mercadotecnia, que

impregna a toda la empresa y no se restringe a un área específica e involucra la interacción con el entorno (Cotec, 2006).

En el contexto empresarial actual, altamente competitivo y con productos y tecnología con ciclos de vida cortos, es fundamental para la industria del software innovar continuamente. Resulta necesario avanzar en iniciativas de medición que evalúen la capacidad de innovación, la producción y el rendimiento (bin Ali & Edison, 2010).

Según Mendonça y otros (citados por bin Ali & Edison, 2010), los marcos de medición consisten en un conjunto de indicadores relacionados, el mecanismo de recolección de datos y el uso de los datos en una organización de software. Por otra parte, sostienen que la medición debe basarse en objetivos y modelos.

Se destaca, por otra parte, el creciente interés en la situación de las PyMEs de software porque se espera contribuyan sustancialmente a la innovación técnica y a la renovación de productos (Olsson & Mc Queen, 2000 citado por Koc, 2007).

En el Manual de Oslo(OCDE y EUROSTAT, 2005) se introdujeron algunas modificaciones menores en las definiciones de innovación de producto y de proceso para así reflejar mejor las actividades de innovación en el sector de servicios y reducir su orientación hacia el sector manufacturero tradicional. En relación a las particularidades del sector de servicios y específicamente el de software adquiere relevancia la definición de Investigación y Desarrollo (I+D).

El Manual de Frascati resulta la referencia directa para la definición del concepto de I+D. Remiten a él las diferentes legislaciones para el fomento de la industria del software. Para que un proyecto de desarrollo de software pueda considerarse como I+D su realización debe dar lugar a un progreso científico o técnico y su objetivo debe resolver en forma sistemática una incertidumbre científica o técnica. Se enumeran, a título ilustrativo, ejemplos del concepto de I+D en informática (OCDE, 2002).

En la búsqueda de un modelo de medición de la innovación en las empresas de software, resulta adecuado un enfoque de tipo integral (bin Ali & Edison, 2010). Este abordaje considera las capacidades (medidas de inputs de innovación, los determinantes y los procesos), los outputs (productos, procesos, de marketing y organizacionales) y medidas de impacto de la innovación (performance).

Por otra parte, otros estudios específicos en empresas pequeñas de los sectores de electrónica y software (Romijn & Albaladejo, 2002) identifican como determinantes de la capacidad de innovación tanto recursos internos (background de fundadores o gerentes, habilidades de la fuerza de trabajo, entre otros), como recursos externos

(intensidad de las redes de contacto, ventajas de proximidad relativas a las redes de contacto, apoyo institucional).

Otros modelos (Miranda & Figueiredo, 2010) presentan una metodología de medición de las capacidades innovativas en empresas de software. Se distinguen niveles avanzados (próximos a la frontera internacional), niveles de innovación intermedia y de innovación básica. Se identifican en cada nivel el tipo de herramientas de ingeniería de software utilizadas, el tipo de productos o servicios y la relación de los procesos con medidas de calidad, certificaciones y la actualización continua de los procesos a partir de nuevos métodos y tecnologías.

3. Descripción del trabajo

3.1. Preguntas

En el presente trabajo se plantean los siguientes cuestionamientos:

¿Qué particularidades presentan las empresas del sector de software que deben ser consideradas al momento de identificar su nivel de innovación?

¿Cómo puede afectar el tamaño de las empresas (PyMEs y grandes empresas) en la medición del nivel de innovación en el sector en estudio?

¿Qué dimensiones resultan relevantes en un indicador específico del nivel de innovación para empresas de software? ¿Qué precisiones y/o aspectos distintivos resulta necesario puntualizar en la descripción de cada una de las dimensiones elegidas?

3.2. Objetivos

Objetivo general:

Formular un Índice de Nivel de Innovación para empresas del sector de software (INIs).

Objetivos específicos:

1. Definir específicamente alcance, tipos y elementos de medición de la innovación para el sector de software.
2. Identificar y describir las dimensiones del INI (Índice de Nivel de Innovación) que requieren adaptaciones y/o reformulaciones para ajustar la herramienta de medición a las particularidades del sector de software.

3. Adecuar el INI, tanto en sus dimensiones componentes como en su operacionalización, teniendo en cuenta las particularidades de las empresas de software.

3.3. Hipótesis

Las particularidades del sector de software condicionan la capacidad de un Índice de Nivel de Innovación de amplia aplicación para medir el grado innovativo de la empresas del sector.

4. Metodología

De estudios anteriores (Romero, Rébori y Camio, 2010) surge la propuesta de un Índice de Nivel de Innovación (INI) que articula tres subvariables: Nivel de Desempeño Económico, Actividades y Resultados de la Innovación. Este índice se aplicó en el contexto de un estudio exploratorio de múltiples casos (Yin, 2009) a empresas PyMEs de distintos sectores radicadas en la zona de influencia de la UNICEN.

Se analizan en profundidad los datos obtenidos en ocho casos de empresas de software con el objetivo de identificar problemas recurrentes en la obtención de los datos y en las categorías propuestas para el INI.

En base a lo anterior se reconsideran las dimensiones componentes del INI para adecuarlo a las particularidades de las empresas de software y se construye un cuestionario piloto, como instrumento de relevamiento, que es analizado con referentes del sector.

Para la definición del concepto de I+D en software se analiza el alcance dado a éste en las legislaciones nacionales y de otros países referidas a los programas de fomento de la innovación.

5. Resultados y conclusiones

5.1. Resultados obtenidos a partir del análisis de estudios previos

A partir de estudios anteriores (Romero, Rébori y Camio, 2010) donde surge la propuesta de un Índice de Nivel de Innovación, y mediante la metodología descripta, se lleva a cabo un análisis en profundidad de los datos obtenidos en ocho empresas del sector de software con el fin de identificar los problemas recurrentes en la obtención de los datos y en las categorías componentes del INI.

Seguidamente se detallan las observaciones realizadas para cada una de las subvariables consideradas para el cálculo del INI: Nivel de Desempeño Económico, Actividades de Innovación y Resultados de la Innovación.

- **Nivel de Desempeño Económico**: esta variable tenía por objetivo obtener información acerca de la participación en las ventas de los productos innovados sobre el valor total de las ventas de la empresa durante los últimos cinco años.

  El análisis de los resultados demostró la falta de respuestas dado que, si bien se aseguró la confidencialidad de los datos, es información de difícil acceso. Además, debido a que en la mayoría de los casos se trataba de empresas nuevas, sólo se obtuvieron los datos de los últimos años.

  Por otra parte se detecta la necesidad de precisar el concepto de productos innovados para el sector de software y extender claramente la conceptualización a los servicios prestados.

- **Actividades de innovación**: por medio de esta variable se buscaba conocer las actividades innovativas llevadas a cabo por la empresa, su orden de prioridad por medio de la jerarquización y la asignación porcentual de recursos a cada una de ellas. Entre las actividades innovativas fueron consideradas I+D, diseño, adquisición de tecnología no incorporada al capital, comercialización, capacitación, cambios organizacionales y adquisición de tecnología incorporada al capital.

  El principal inconveniente detectado fue una alta cantidad de empresas que no respondieron a esta pregunta o bien que respondieron de manera incompleta. De allí surge la importancia de definir claramente el significado y las implicancias de cada una de las actividades innovativas que se mencionan, especialmente lo referido al concepto de I+D para el sector de software.

  El segundo aspecto considerado por esta variable consistía en determinar si la empresa posee unidades o departamentos especiales de I+D, diseño, control de calidad e ingeniería; y el número de personas que trabajan en ellas.

  Frente a estas cuestiones se detectó, en la mayoría de las empresas de software, la inexistencia de estos departamentos (al menos, definidos como tales). El tamaño y las configuraciones estructurales resultan un tema a considerar teniendo en cuenta que se trata de pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, en lo que refiere al departamento de Control de Calidad, se detectó la necesidad de precisar su alcance y definirlo en términos de normas de calidad propias del sector de software.

La siguiente pregunta relativa a las Actividades de Innovación, buscaba determinar si las empresas habían desarrollado proyectos en investigación y desarrollo en los últimos cinco años y, en ese caso, indicar el número de personas asignado a tales proyectos con su salario promedio mensual y el tiempo de dedicación a estas tareas.

Ante esta pregunta surge la necesidad de especificar varios conceptos tales como: el significado de proyectos de I+D en el sector de software, el tiempo de dedicación calculado considerando el promedio de la jornada laboral (ya que en la realidad concreta el sector software trabaja por proyecto) y la ponderación asignada al nivel de calificación de los empleados en virtud de los requerimientos del sector y su distribución de tareas, funciones y responsabilidades.

- **Resultados de la innovación**: esta variable buscaba determinar, en primera instancia, si las empresas habían introducido al mercado productos nuevos o mejorados en los últimos cinco años, ya sea para la empresa, para el mercado nacional o para el internacional. De aquí surgió la necesidad de definir claramente el concepto de producto nuevo y mejorado.

En segundo lugar se pretendía determinar si la innovación afecta las características principales del producto, si es central al proceso y cuáles habían sido los impactos (positivo, neutro o negativo) sobre la rentabilidad, flujo de caja, competitividad, entre otros, surgido por la introducción de innovaciones en productos, procesos, organización y comercialización en los últimos cinco años.

El análisis de los datos mostró que las respuestas no presentaron mayor variabilidad y que resulta necesario, por un lado, aclarar los conceptos de creación y mejora de producto, de proceso, innovaciones organizacionales y en comercialización para el sector software; y, por el otro, definir, categorizar y ejemplificar cada uno de los tipos de innovación.

Sumado a ello se identifica la necesidad de definir los impactos que deben considerarse para este mismo sector.

Por último esta variable hacía hincapié en la generación de intangibles como la solicitud y obtención de patentes, el licenciamiento de tecnología y la existencia de productos o procesos certificados bajo normas de calidad por parte de las empresas en los últimos cinco años.

Al igual que en el caso anterior no hubo variabilidad en las respuestas y, por medio del análisis de los resultados, se obtuvo que de las ocho empresas de software entrevistadas, una no contestó las preguntas mientras que las restantes indicaron que no solicitaron patentes, no obtuvieron patentes, no licenciaron tecnología y no tienen ni productos ni procesos certificados.

Lo anterior podría guardar relación con el tamaño de las empresas e indicaría que el registro de bienes inmateriales no resulta una práctica habitual en el sector software.

Frente a ello surge la necesidad de identificar qué tipos de intangibles resultan significativos al momento de identificar el nivel innovativo de las empresas del sector de software y servicios informáticos.

5.2 Resultados obtenidos a partir del análisis bibliográfico

5.2.1. Modelos de medición de la innovación en empresas de software

De acuerdo a lo receptado de Mendonça y otros (citados por bin Ali & Edison, 2010), se considera necesario generar marcos para la medición de la innovación. Esto implica crear un conjunto de indicadores relacionados, el mecanismo de recolección de datos y el uso de los datos en una organización de software. Además esta medición debe basarse en objetivos y modelos.

A partir del estudio realizado acerca de la innovación en el sector de software, bin Ali & Edison (2010) proponen un modelo que incluye, por un lado, las capacidades para la innovación (los input, las actividades de innovación y los determinantes internos y externos), los resultados (en productos, procesos, mercados/comercialización y organización) y los indicadores de performance (incluye beneficios directos e indirectos).

Por otra parte estudios específicos en empresas pequeñas de los sectores de electrónica y software (Romijn & Albaladejo, 2002) identifican como determinantes de la capacidad de innovación tanto recursos internos (background de fundadores o gerentes, habilidades de la fuerza de trabajo, entre otros), como recursos externos

(intensidad de las redes de contacto, ventajas de proximidad relativas a las redes de contacto y el apoyo institucional).

Miranda & Figueiredo (2010) introducen el concepto de capacidad tecnológica entendida como los recursos necesarios (o stock de conocimiento) para generar y administrar actividades innovadoras, productos, procesos y organización de la producción, sistemas organizacionales, equipamiento y proyectos de ingeniería, en otras palabras, cambio tecnológico. Estas características se insertan no sólo en los individuos (habilidades, experiencia, títulos), sino principalmente en el sistema organizativo, las rutinas y procedimientos de la empresa (Bell y Pavitt, 1995 citado por Miranda & Figueiredo, 2010). Es a través de la capacidad tecnológica que las empresas llevan a cabo actividades de producción y de innovación.

Ambos autores (Miranda & Figueiredo, 2010) enfatizan en la idea de que cuando se trata de innovación la pregunta no es “ser o no ser innovador” sino en qué grado o etapa se encuentra la empresa y proponen un modelo que, basado en actividades, sugiere que la acumulación de capacidades tecnológicas se produce en "etapas" que se desarrollan desde el básico a intermedios y complejos. Más allá de eso, existe un conjunto mínimo de estas capacidades para que la empresa sea capaz de realizar sus funciones básicas. Este conjunto de capacidades debe madurar y evolucionar para que la empresa logre las habilidades necesarias para ser innovadora.

Para evaluar los niveles de acumulación de capacidades en cada una de las principales funciones de la empresa tecnológica (o sector), éstas se organizan en una estructura matricial que distingue las actividades básicas de la producción de las actividades innovadoras. Las columnas identifican las funciones tecnológicas y las líneas los niveles de dificultad. Los niveles de capacidad son determinados por las actividades que la empresa tiene capacidad para ejercer de manera independiente (Lall, 1982; Figueiredo, 2001, 2004 citados por Miranda & Figueiredo, 2010). Para el análisis de las capacidades tecnológicas acumuladas en las empresas de la muestra, se creó una matriz disponiendo las funciones tecnológicas en columnas y los seis niveles de complejidad en las filas.

En el modelo planteado por Miranda & Figueiredo (2010) los tres niveles más avanzados corresponden a empresas innovadoras y los tres niveles restantes a las empresas llamadas rutinarias. Se identifican en cada uno de los seis niveles propuestos el tipo de herramientas de ingeniería de software utilizadas, el tipo de productos o servicios y la relación de los procesos con medidas de calidad,

certificaciones y la actualización continua de los procesos a partir de nuevos métodos y tecnologías. Para ser aplicada en este estudio, esta medida se ha adaptado, calibrado y validado con la ayuda de expertos en la industria del software. Aunque la métrica muestra los niveles de habilidad de una forma lineal, no se debería asumir que la acumulación de éstos se deriva de esta linealidad.

5.2.2. Elementos distintivos en la medición de la innovación en el sector de software

5.2.2.1. Capacidades

El estudio de Akman & Yilmaz (2008, citado por bin Ali & Edison, 2010) encontró que la orientación al cliente es uno de los factores importantes que afecta significativamente la capacidad de innovación. Sostiene que al centrarse en los clientes, las empresas de software serán capaces de mejorar su capacidad de innovación ya que las necesidades y deseos de los clientes son la fuente de las ideas innovadoras.

Carter, Jambulingam, Gupta, & Melone (2001, citados por Koc, 2007), en su estudio en compañías de software, encontraron en la formación proporcionada por la organización a su personal, un recurso importante y un mecanismo formal que generalmente ha tenido un impacto positivo en la velocidad de la innovación debido a que ayuda a aprovechar las habilidades, experiencia y conocimientos de los programadores y desarrolladores de sistemas durante el proceso de desarrollo de productos.

Del mismo modo, Dougherty & Hardy (1996 citados por Koc, 2007) argumentan que el desarrollo sostenido de un nuevo software requiere la creación de procesos y estructuras organizativas. Especialmente el nivel de habilidad y de diversidad en el sistema de recursos humanos de una organización facilita la creación de la base de los conocimientos necesarios para la innovación.

La profundidad y la variedad de habilidades y experiencias de los empleados son considerados como elementos importantes de la innovación por parte de las empresas de software examinadas (Koc, 2007).

Apoyando este punto de vista, Gallivan (2003, citado por Koc, 2007) en una investigación de las empresas de software descubrió que existía una correlación entre los empleados altamente innovadores y las técnicas / habilidades analíticas sólidas de estos. Sugiere además que las habilidades técnicas/analíticas reflejan el grado de

capacidad de absorción de la innovación y que la cultura, como factor organizacional, también afecta la capacidad de innovación.

Además encontraron en su estudio sobre las empresas de software que la proporción de ingenieros / el total de empleados se correlaciona positivamente con el índice de las innovaciones centrales de productos (Romijn y Albaladejo, 2002).

En lo referido a la cultura organizacional, McGourty, Tharsis & Dominick (1996 citados por citados por Koc, 2007) sugieren en su estudio que la cultura de una organización puede ser modificada a través de prácticas de gestión específicas que tienen que ver con la dirección estratégica, la selección de personal, las recompensas y el reconocimiento, el despliegue de los empleados, el apoyo a la generación de ideas, y el trabajo multifuncional en equipo para fomentar un comportamiento innovador (citados por Koc, 2007).

Atendiendo a esta serie de factores bin Ali & Edison (2010) indican, luego de relevar numerosos estudios de la innovación en empresas de software, que la coordinación interfuncional es otro factor que se ha encontrado que tiene un efecto significativo sobre la capacidad de innovación. Una coordinación buena e integrada entre todos los departamentos puede promover una transferencia efectiva de conocimientos dentro de la empresa lo que permite intercambiar ideas innovadoras entre los empleados y transformarlos en resultados de la innovación.

Por otra parte Cohen & Levinthal (1990) y Macdonald & Williams (1994) (citados por Koc, 2007) afirman que la innovación comienza con ideas y por lo tanto, la generación de ideas es considerada como una variable importante de la capacidad de innovación de las empresas. La forma como los individuos y las organizaciones recopilan, difunden el intercambio y utilizan el conocimiento influye en la generación de ideas. Algunos autores consideran que la gestión de los flujos de información tecnológica conduce a la generación de ideas de manera efectiva como una parte importante de la capacidad de innovación de una organización.

La descentralización en la toma de decisiones es otro tema que se ha encontrado importante para la capacidad de innovación de las empresas investigadas (Koc, 2007).

Finalmente cabe mencionar que autores como Misra, et al. (2005) señalan diferentes indicadores para medir la capacidad de innovación: alineación con los objetivos y prioridades del negocio, número de casos donde los objetivos de negocio se tuvieron en cuenta para la planificación de la inversión en innovación, innovación relacionada con la comunicación, sensibilización y formación, proporción de las inversiones del programa de comunicación invertido en el programa de innovación, porcentaje de

casos donde la capacitación ayudó al programa de innovación, relación entre inversión en formación e inversión en innovación, dirección de la innovación, porcentaje de personal que está dedicado a la gestión de la innovación, entre otros.

Por otra parte, de los factores organizacionales señalados por Koc (2007) resultan destacables las medidas de diversificación de la habilidad de los empleados, capacitación continua, seguimiento de desarrollos tecnológicos e integración interfuncional.

5.2.2.2. Resultados

Como variable componente de la medición de la innovación en el sector de software, los estudios ponen la atención en la consideración de los Resultados de la innovación, además de las Capacidades.

Fundamentando lo anterior, bin Ali & Edison (2010) listan entre las medidas de la innovación las basadas en procesos, inversiones y encuestas, afirmando que cuando se habla de medición de la innovación es importante medir los resultados y el rendimiento así como es igualmente importante evaluar el entorno y la capacidad de la organización para la innovación.

Además, según Muller et. al. (2005, citado por bin Ali & Edison), la medición de los resultados de la innovación importan por cuanto permiten la adaptación oportuna de las estrategias organizacionales y facilitan a la dirección el seguimiento de esos resultados.

La medidas de los resultados o salidas de la innovación tienen una relación directa con los aspectos que definen a la innovación como concepto por cuanto hacen referencia a los tipos de innovación (de productos, procesos, comercialización y organización) y su grado de novedad (nueva para el mundo, para el mercado, para la industria o para la empresa) (bin Ali & Edison, 2010).

Respecto de los tipos de innovación a los que debe atenderse para la medición de sus resultados, cabe recordar la definición citada al inicio del presente trabajo donde se entiende a la innovación empresarial como un proceso de cambio, tanto incremental como sustancial, en productos, procesos, organización y/o mercadotecnia, que impregna a toda la empresa y no se restringe a un área específica e involucra la interacción con el entorno (Cotec, 2006).

Para profundizar en cada uno de estos tipos de innovación es posible tomar como referencia el Manual de Oslo (OCDE & Eurostat, 2005) donde se toma como concepto de innovación o fenómeno innovativo la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización, de un nuevo método organizativo. En particular:

- Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

- Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.

- Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

- Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

En cuanto a los resultados de la innovación centrados en su grado de novedad, se receptan del Manual de Oslo (OCDE y EUROSTAT, 2005) tres formas: nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y nuevo para el mundo entero.

- Nuevo para la empresa: la exigencia mínima para reconocer una innovación es ser nueva para la empresa. Un producto, un proceso, un método de comercialización o un método de organización pueden haber sido aplicados ya por otras empresas pero si son nuevos para la empresa (o, en el caso de los productos y procesos: significativamente mejorados), se trata de una innovación para esta empresa.

- Nuevo para el mercado: ocurre cuando la empresa es la primera en lanzar la innovación en su mercado. El alcance geográfico del concepto depende de la manera en que la propia empresa considera el mercado sobre el que opera y puede incluir empresas nacionales e internacionales.

- Nuevo para el mundo entero: una innovación es nueva para el mundo cuando la empresa es la primera en lanzarla en todos los mercados y en todos los sectores de actividad, nacionales e internacionales. El concepto implica un grado de novedad cualitativamente superior al de nuevo para el mercado.

En este sentido Miranda & Figueiredo (2010) indican que, teniendo en cuenta las características de las sociedades constituidas en las economías emergentes, la perspectiva de innovación no puede limitarse a la introducción de productos avanzados, servicios y procesos basados en la explotación de las capacidades existentes basadas en la investigación, en la frontera tecnológica mundial. Así se basan en una idea amplia de la innovación, que incluye la implementación de cambios en los productos o servicios, procesos y sistemas de organización y de gestión -desde el inicio para adaptarse a los menos avanzados - que son nuevos en el contexto local y no necesariamente nuevo para el mundo.

5.2.2.3. Impactos

En este punto se pueden exponer críticas a las medidas de la innovación limitadas a los ingresos generados, ya que aunque pueden dar una buena medida del éxito en el mercado de la innovación, basarse únicamente en ellas puede tener efectos negativos sobre la innovación. La organización puede comenzar a poner énfasis en las innovaciones incrementales y a pasar por alto la importancia de las innovaciones radicales con mayor riesgo en términos de retorno a la inversión y con inversiones a mayor plazo (bin Ali & Edison, 2010).

A partir del análisis de diferentes estudios se señalan entre las métricas a utilizar en forma complementaria: el porcentaje de ventas invertidas en I+D, el porcentaje de ventas invertidas en nuevos proyectos, la mejora en la calidad de productos como resultado de la innovación, la mejora en la satisfacción del cliente como resultado de la innovación (bin Ali & Edison, 2010).

Muchas empresas e industrias en los países en desarrollo no tienen actividades relevantes de I + D ni producción de patentes. En empresas más pequeñas no siempre existen estructuras formales de laboratorios de I + D; sin embargo, las actividades que acumulan capacidades tecnológicas pueden ocurrir en los departamentos de ingeniería, y calidad de la producción. Además los enfoques de estudios de las empresas de software en los países emergentes han sido estáticos sin establecer una línea evolutiva de la conducta de las capacidades tecnológicas (Miranda & Figueiredo, 2010).

En relación a la crítica del uso de las patentes (bin Ali & Edison, 2010) señalan que las empresas que colaboran en I+D tienden a aplicar más patentes para proteger sus conocimientos, lo que incrementa la estimación de su actividad innovadora, la propensión a patentar una idea nueva puede variar entre regiones, y por otra parte, las patentes pueden tener diferentes contenidos de ideas. Por otra parte señalan que el uso de medidas basadas en patentes es agravado por el debate en curso sobre la patentabilidad del software, el proceso de protección de las patentes y los costos asociados con ella.

Se señala que las grandes empresas de software y los Ministerios de Comercio están a favor de la fabricación de software patentable por las siguientes razones: los incentivos para invertir en I + D con la posibilidad de litigios en caso de infracción, los beneficios monetarios de los acuerdos de concesión de licencias, los impuestos de patentes y las regalías, la capacidad para controlar el mercado, las patentes sirven al interés público por la divulgación de las innovaciones. Por otra parte, uno de los entrevistados del estudio de bin Ali & Edison (2010) explicó que a veces los start-ups utilizan las patentes por motivos económicos, ya que tener patentes aumenta su perfil en los documentos y atrae a potenciales compradores.

Romijn & Albaladejo (2002) señalan que muchas innovaciones generadas por empresas pequeñas nunca se patentaron. El gasto y el esfuerzo necesarios para solicitar la protección de patentes y para hacer frente a las infracciones de patentes pueden estar más allá de la capacidad limitada de la empresa; el ritmo de los avances tecnológicos puede ser tan rápido que no se considere que vale la pena perseguir las patentes, o una innovación no es tan radicalmente nueva como para tener derecho a las patentes, aunque todavía pueda ser considerada nueva desde el punto de vista del país o región en que opera la empresa.

Requieren atención en el estudio de la protección de los derechos sobre el software las licencias Creative Commons, que encuentran su origen en las licencias de Free Software producto del proyecto GNU iniciado por Richard Stallman. Esta corriente autodenominada copyleft garantiza ciertas libertades para el uso del software (Moreno Restrepo, 2010) que requieren su estudio en relación con la compatibilidad de las distintas legislaciones nacionales y la evaluación del potencial de su uso en el sector.

Por otra parte, un enfoque empírico reciente (Hipp & Grupp, 2005) es posible a través de las estadísticas de las marcas registradas. Esto incluye las marcas de distribuidor, las marcas registradas y marcas de servicio. Se puede suponer que las marcas son registradas poco antes del lanzamiento del producto o servicio en el mercado, por lo

que indica una fase posterior a la de las patentes en el proceso de innovación. En una encuesta sobre las patentes en el sector de servicios, las marcas registradas ocuparon el primer lugar en importancia entre diferentes instrumentos de protección (Blind et. al., 2003, citado por Hipp & Grupp, 2005). Por otro lado incluso los servicios que no contienen o contienen bajos niveles de innovación, pueden ser protegidos por marcas. Esto limita el valor de las estadísticas de las marcas registradas como un indicador de la innovación.

5.2.3. Definiciones de I+D para la industria del software

El concepto de medición de I+D (Hipp & Grupp, 2005) ha demostrado ser especialmente desfavorable para el sector de servicios. La investigación científica en los métodos de medición y la creación de indicadores que describen las innovaciones en los servicios y sus efectos sobre el entorno económico, tecnológico y social, resulta incipiente.

El Manual de Frascati (OCDE, 2002) se presenta como la referencia inmediata al momento de conceptualizar I+D, el cual define que las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados. La I+D no es más que una de estas actividades y puede ser llevada a cabo en diferentes fases del proceso de innovación, siendo utilizada no sólo como la fuente de ideas creadoras sino también para resolver los problemas que pueden surgir en cualquier fase hasta su culminación.

El término I+D (OCDE, 2002) engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental.

- La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.

- La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico.

- El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica y está dirigido a la producción de nuevos materiales,

productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. La I+D engloba tanto la I+D formal realizada en los departamentos de I+D así como la I+D informal u ocasional realizada en otros departamentos.

En el Manual de Frascati (OCDE, 2002) se señalan qué actividades no son I+D en software, como las actividades de naturaleza rutinaria relacionadas con el software. Se excluyen igualmente los problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas. Tampoco se clasifican como I+D las tareas rutinarias de mantenimiento informático.

Al listado anterior también es posible agregar el mantenimiento, la conversión y/o traducción de lenguajes informáticos, la adición de funciones y/o preparación de documentación para el usuario, garantía o asesoramiento de calidad de los sistemas no repetibles existentes; las actividades de recolección rutinarias de datos, la elaboración de estudios de mercado para la comercialización de software y aquellas otras actividades ligadas a la producción de software que no conlleven un progreso funcional o tecnológico en el área del software (Ley 25.922 - Ley de Promoción de la Industria del Software).

En cuanto a qué se considera I+D se plantean los siguientes ejemplos (OCDE, 2002) de desarrollo de software:

- Investigación básica: abarca la búsqueda de métodos alternativos de computación, como el cálculo cuántico y la teoría cuántica de la información.
- Investigación aplicada: incluye la investigación en la aplicación del tratamiento de la información en nuevos campos o según nuevos procesos (por ejemplo, elaboración de un nuevo lenguaje de programación, de nuevos sistemas operativos, de generadores de programas, etc.); o de la información en la elaboración de herramientas tales como información geográfica y sistemas expertos.
- Desarrollo experimental: implica el desarrollo de nuevas aplicaciones de software, mejoras importantes introducidas en los sistemas operativos y en los programas de aplicación, etc.

Para que un proyecto de desarrollo de software pueda clasificarse como I+D (OCDE, 2002) su realización debe dar lugar a un progreso científico o técnico y su objetivo debe resolver de forma sistemática una incertidumbre científica o técnica. Deben

clasificarse como I+D el software que forma parte de un proyecto de I+D, así como las actividades de I+D asociadas a un software si éste constituye un producto acabado.

Por otra parte se señala que el desarrollo de software, por su propia naturaleza, dificulta la identificación del componente de I+D, si es que existe. El desarrollo de programas informáticos es una parte integrante de numerosos proyectos que, en sí mismos, no tienen ningún componente de I+D. No obstante, el desarrollo del software de tales proyectos se puede clasificar en I+D siempre que se produzca un avance en el campo de la informática. Normalmente, esos avances son generalmente evolutivos más que revolucionarios. Por tanto la actualización a una versión más potente, la mejora o la modificación de un programa o de un sistema ya existente pueden clasificarse en I+D si aportan progresos científicos y/o tecnológicos que dan lugar a mayor conocimiento. El uso de software para una nueva aplicación o finalidad no constituye en sí mismo un progreso.

Por último, en el Manual de Frascati (OCDE, 2002) se plantea que los datos de personal miden el volumen de recursos dedicados de forma directa a actividades de I+D. Los datos de gastos miden el coste total de ejecución de la I+D, incluyendo el de las actividades de apoyo indirectas (auxiliares).

5.3. Modelo de Medición del Nivel de Innovación: propuestas para la medición del nivel de innovación y formulación del INIs.

Las siguientes propuestas toman como punto de partida los componentes del INI así como el análisis de los datos recolectados en estudios previos, el relevamiento bibliográfico de los elementos distintivos de la medición de la innovación para el sector de software y especialmente la importancia del concepto de I+D para el sector.

En base a lo anterior se reconsideran las dimensiones componentes del INI para adecuarlo a las particularidades de las empresas de software y se decide proponer un Modelo de Medición de la Innovación que comprenda las dimensiones a considerar en la formulación de un Índice de Nivel de Innovación para el sector de software (INIs).

A continuación se muestra la figura que grafica el Modelo de Medición de la Innovación.

Figura N° 1: Modelo de Medición de la Innovación
Fuente: Elaboración propia

En su nivel superior el modelo comprende los 3 elementos que, mediante el análisis bibliográfico de diversos estudios en empresas de software, se identificaron como distintivos en la medición de la innovación:

NIVEL I:

- CAPACIDADES
- RESULTADOS
- IMPACTOS/PERFORMANCE

En una segunda instancia de desagregación, se encuentran los distintos ítems y subítems incluidos dentro de cada uno de esos elementos. De este modo es posible observar:

NIVEL II:

- CAPACIDADES: Comprende los Input de la innovación, las Actividades de innovación y los Determinantes internos y externos que favorecen a la innovación.
- RESULTADOS: Comprende las innovaciones en Productos, Procesos, Organización y Mercado/Comercialización.
- IMPACTOS/PERFORMANCE: Comprende las Medidas de Desempeño de la innovación así como la Generación de intangibles.

A partir de lo anterior se plantean los indicadores que corresponden a cada una de las dimensiones que pasarán a conforman el INIs. En base a ellos se elabora un cuestionario piloto como instrumento de relevamiento, el cual fue puesto a prueba con un grupo de referentes del sector de software a los fines de lograr su adecuación final a las características del sector.

En lo referido a las Capacidades de innovación se expone la siguiente gráfica:

Figura N° 2: Modelo de Medición de la Innovación - Capacidades
Fuente: Elaboración propia

En primer lugar aparecen los **Input de la innovación**, integrados por las medidas relativas a:

- Recursos Humanos (RRHH): se considera la cantidad total de personas que trabajan en la empresa (incluyendo socios, empleados, pasantes, entre otros) para luego medir el máximo nivel de educación alcanzado por cada una de ellas, partiendo de un nivel de educación secundaria incompleta hasta un estudio de posgrado completo.
- Gestión de la innovación:
  - Existencia de departamentos I+D: se busca determinar si las empresas poseen áreas o departamentos especiales de I+D, Gestión de la Calidad/Certificación de Procesos, Gestión de la Calidad/ Certificación de

Productos, u otras no consideradas; y, en caso afirmativo, el número de personas asignadas a ellas.

- Herramientas de software utilizadas: tomando como base el marco para el examen y la descripción de las capacidades tecnológicas de las empresas de software de Miranda & Figueiredo (2010), se establece una serie de niveles entre los cuales debe ubicarse la empresa de acuerdo al conjunto de herramientas de software que más representa su situación:

    1. Copias de seguridad (Back Up), reutilización de código fuente, prácticas de ingeniería de software ad hoc.

    2. Estandarización y documentación de las prácticas de ingeniería de software. Reutilización de código, control de versiones de código fuente no automatizado.

    3. Normalización de las prácticas de pruebas y la inspección del código, creación y control de versión automatizada, creación de componentes de la biblioteca.

    4. Herramientas de integración continua: herramientas de automatización de la inspección y pruebas de código de software, herramientas para la generación de versiones periódicas y utilización de frameworks de desarrollo de software. Herramientas de colaboración.

    5. Integración con herramientas de otras áreas específicas, herramientas de generación de código y manejo de equipos geográficamente dispersos.

- Alineación con los objetivos y prioridades del negocio: aborda si la empresa posee una Misión y una Visión explícita y los cinco valores clave para la misma.

- Prioridades estratégicas: se listan una serie de prioridades estratégicas, tales como incrementar la rentabilidad, reducir costos /precios competitivos, incrementar el margen por diferenciación de producto/servicio, generar nuevos productos /servicios, etc. entre las cuales las empresas debe identificar como máximo tres opciones.

Por otra parte se busca identificar si la empresa tiene como política general documentar las diferentes alternativas consideradas acerca de las herramientas y tecnologías utilizadas en la implementación de los productos

(Por ejemplo: lenguajes, repositorio de datos, interfaz, help) y si periódicamente se producen espacios de discusión de las metodologías usadas en el ciclo de desarrollo de software (análisis, diseño y validación).

- Grado de orientación al cliente: para efectuar su medición se listan una serie de afirmaciones entre las cuales, las empresas deben seleccionar las que mejor representen su relación con los clientes. A modo de ejemplo se establece si existen dificultades para mantener una comunicación fluida con los clientes, si se dedica tiempo a la atención de cada cliente para satisfacer las demandas que se le plantean, si es una prioridad estratégica el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con el cliente y si se planifican las acciones de los equipos de trabajos en base a esto, entre otras.

Además se consulta por el uso o no, dentro de la empresa, de indicadores que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes y, en caso de respuesta afirmativa, de cuáles se trata.

- Dirección de la innovación. Personal dedicado a la gestión de la innovación: en primera instancia se buscan obtener datos acerca de la existencia de objetivos, estrategias, programas o indicadores para medir el nivel de innovación y de qué se tratan.

A continuación se abordan las **decisiones estratégicas** de la empresa solicitando la selección de la afirmación que mejor represente la forma en la que se toman las decisiones estratégicas para la innovación.

El siguiente aspecto considerado lo constituye la **comunicación** y cómo circula en la empresa (canales ascendentes, descendentes, horizontales), por qué medios (verbal, escrito, mail/chat/internet, etc.), con qué frecuencia se da dentro y entre áreas. Además se incluye cómo son transmitidos los resultados de las decisiones tomadas en materia de innovación: en forma completa a todos los niveles, de forma completa a niveles intermedios y en forma reducida a los niveles inferiores, en forma parcial a todos los demás niveles o no se transmite información a los demás niveles.

Un último ítem considerado como parte de la dirección de la innovación es el **liderazgo**, el cual se busca medir por medio del listado de una serie de rasgos de los líderes entre los cuáles la empresa debe seleccionar aquellos cinco que crea más importantes y ordenarlos por su nivel de importancia (de 1 más importante a 5 menos importante). Entre dichos rasgos se han incluido algunos que pueden influir positivamente a la innovación y otros que

podrían tener un efecto negativo. A modo de ejemplo se citan: creativo, realista, explorador, conservador, promotor de la participación, jefe, entre otros.

- Estructura y procesos administrativos en relación con la innovación: aquí se busca conocer el número de niveles de responsabilidad que se identifican en la empresa así como su grado alto-bajo de características estructurales como la especialización de tareas, formalización de tareas, nivel de centralización de las decisiones y uso de sistemas de planificación y control.

Además se aborda si la empresa participa en redes de colaboración con otras empresas y si, dentro de la empresa, los integrantes trabajan en red.

- Procesos: siguiendo, nuevamente, el marco para el examen y la descripción de las capacidades tecnológicas de las empresas de software de Miranda & Figueiredo (2010), se establece una serie de niveles entre los cuales debe ubicarse la empresa de acuerdo al modo de realización de los procesos que mejor represente su situación:

1. Procesos operacionales no formalizados. Cada proyecto sigue un proceso diferente.
2. Estandarización básica de los procesos, etapas más importantes del proceso se llevan a cabo de una manera similar, pero aún sin la formalización y documentación.
3. Normalización del proceso de ingeniería de software. Capacitación en metodologías de gestión de procesos. Técnicas de control de calidad incipientes.
4. Gestión estratégica de la calidad, obtención de certificaciones (CMM, ITIL (e) y COBIT (f)). Adaptación de los procesos a las prácticas sugeridas por esas certificaciones. Procesos apoyado y controlado por el software.
5. Procesos controlados con medidas de calidad. Estructura de las empresas adaptadas al proceso. Automatización de las etapas clave del proceso, tales como las pruebas unitarias y los controles de versiones.
6. La mejora continua de los procesos, tanto a partir de los avances incrementales en los procesos existentes como a partir de nuevos métodos y tecnologías.

Además de lo anterior se procura obtener datos de los procesos y productos certificados por la empresa bajo normas de calidad indicando, en caso afirmativo, de qué procesos o productos se trata, la entidad (y el país) de la cual se obtuvo la certificación y año en que se obtuvo.

- Métodos de motivación para la generación de innovación: este último aspecto incluido como parte de la Gestión de la innovación pretende relevar si la empresa cuenta con un espacio de tiempo dedicado a la generación y evaluación de ideas y, de ser así, quiénes participan.

  También se aborda si las ideas vinculadas a mejoras o innovaciones a realizar en la empresa son generadas en su gran mayoría por los directivos, si se alienta y se analizan las propuestas innovadores de cualquier miembro del personal o si se escuchan y analizan las propuestas innovadoras de cualquier miembro del personal.

  Por último se consulta si la empresa aplica siempre, algunas veces o no posee un sistema de reconocimiento a aquellas personas que presenten ideas innovadoras o de mejora.

- Capacitación: como pudo observarse al mostrar la estructura del modelo de medición de la innovación, la Capacitación constituye el tercer ítem a incluir entre los Input de la innovación. Aquí se pretende conocer si la empresa utiliza alguna forma de capacitación, tales como formación in company, participación en capacitaciones abiertas/ congresos/ seminarios, formación por integrantes de la propia empresa u otra, y, en ese caso, si se realizan con una frecuencia mensual, semestral o anual.

Continuando con el detalle de las Capacidades de innovación, en segundo lugar aparecen las **Actividades de innovación**. Aquíse incluyen medidas relativas a:

- Tiempo asignado a las actividades innovativas: a los fines de esta medición se listan como actividades de innovación los proyectos de I+D, innovaciones en comercialización, innovaciones en la gestión organizacional y la capacitación como soporte para la innovación; solicitando que la empresas indique el número de personas asignado a ellas y el porcentaje de tiempo de trabajo por persona dedicado a dichas actividades.

Cabe destacar que a los fines de clarificar el concepto y la aplicación de la I+D para el sector de software, se listan una serie de ejemplos de qué debe incluirse como I+D y que no.

Entre los primeros se menciona la investigación y desarrollo que dé lugar a nuevos teoremas y algoritmos en el área de la informática teórica, el desarrollo de tecnologías de la información en lo relativo a sistemas operativos, lenguajes de programación, gestión de datos, programas de comunicaciones y herramientas para el desarrollo de software o la actualización de la versión de un programa, la mejora o la modificación de un programa o de un sistema ya existente que aporte un progreso científico y/o tecnológico que genere mayor conocimiento, etc.; mientras que entre aquellas actividades que no deben incluirse como I+D se encuentran las actividades de naturaleza rutinaria relacionadas con el software y el uso de software para una nueva aplicación o finalidad, problemas técnicos que se hayan superado en proyectos anteriores sobre los mismos sistemas operativos y arquitecturas informáticas o la conversión o traducción de lenguajes informáticos.

- Asignación de prioridad de las actividades. Presupuesto asignado a las actividades: este ítem se mide mediante la distribución porcentual del presupuesto de la empresa destinado a actividades innovativas entre las siguientes: proyectos de I+D, innovaciones en comercialización, innovación en la gestión organizacional, adquisición de hardware que potencie la innovación (no incluye la renovación y mantenimiento periódico de equipos), adquisición de tecnología no incorporada al capital físico (por ejemplo, adquisición de licencias) y capacitación como soporte para la innovación.

- Financiamiento: aquí se consideran las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa para la realización de actividades innovativas. Se solicita que se distribuya porcentualmente el origen de dichas fuentes entre las que se listan los recursos propios o de la casa matriz, recursos compartidos por alianzas con otras empresas, programas de gobierno de apoyo a la innovación, financiamiento bancario, cooperación internacional u otros sin especificar.

- Productos y servicios: a partir del marco para el examen y la descripción de las capacidades tecnológicas de las empresas de software de Miranda & Figueiredo (2010), se establece una serie de niveles entre los cuales debe

ubicarse la empresa de acuerdo a las características de los productos y servicios que realiza.

1. Replicación de las especificaciones técnicas y funcionales determinadas por los clientes, pequeñas soluciones en partes de proyectos, mantenimiento de las soluciones ya existentes.
2. La empresa realiza las especificaciones funcionales del cliente, realizando la especificación técnica, hace reingeniería de productos ya existentes en el mercado.
3. Realiza el análisis, definición y especificación de los requisitos para el cliente, la implantación de software corporativo (ERP, CRM) y la reingeniería de productos agregando funcionalidades.
4. Soluciones desarrolladas con el conocimiento específico de los negocios del cliente, configuración y personalización de software empresarial (ERP, CRM), evolución continua de los productos y nuevos productos utilizando conocimientos ya adquiridos en productos anteriores.
5. Soluciones con alto valor agregado y de alta complejidad y los conocimientos técnicos y de negocio, soluciones completas con integración y personalización de software corporativo, uso de tecnologías avanzadas tales como RFID, reconocimiento de voz para crear productos capaces de generar demanda.
6. I+D con la aplicación de tecnología de punta, por ejemplo, grid computing.

El tercer y último componente a las Capacidades de innovación corresponde a los **Determinantes**. Este se encuentra formado por ítems relativos a:

- Determinantes internos:
  - Cultura innovadora: a los fines de evaluar este aspecto se lista una serie de valores donde la empresa debe elegir los cinco más importantes, indicando como 1 al más relevante y 5 al de menor relevancia. Entre dichos valores se mencionan la libertad y apoyo para explotar las habilidades personales, la preferencia del trabajo en equipo al individual, el compromiso de la dirección con la innovación, la existencia de controles estrictos en las tareas que desarrollan los empleados, entre otros. Al igual que para lo referido al Liderazgo, es de destacar que se incluyen valores que pueden

influir positivamente a la innovación como otros que la afectan negativamente.

- Background de fundadores y gerentes: este ítem hace referencia a si los fundadores y gerentes de la empresa poseen experiencia laboral previa en pequeñas y medianas empresas, grandes empresas, instituciones científicas, organizaciones / entidades públicas u otra. En caso afirmativo se pide indicar si dicha experiencia fue muy relevante, relevante o poco relevante para el trabajo actual.

- Diversificación de la habilidad de los empleados/Habilidades técnicas-analíticas: aquí se evalúan las habilidades de los empleados de la empresa por medio de la identificación del nivel alto, medio y bajo de solidez, profundidad y variedad de sus habilidades.

- Identificación de barreras internas para la innovación: en este ítem se mide el nivel de importancia alto, medio, bajo o nulo de un conjunto de barreras internas para la innovación. Entre ellas se listan la falta de personal cualificado, la falta de información del mercado, la presión del día a día que absorbe todo el tiempo de los directivo, una cultura que no favorece la creatividad y no permite los errores, etc.; u otras de índole económico/financiera como costos para la innovación muy altos, periodo de recupero extenso o alto riesgo de la inversión, entre otros.

- Determinantes Externos:

  - Intensidad de redes de contacto, ventajas de proximidad con redes de contacto: este primer aspecto busca identificar el nivel de contacto (alto, medio, bajo o nulo) y la frecuencia de contacto (muy frecuentemente, frecuentemente o poco frecuente) de la empresa con actores externos tales como clientes, proveedores, competidores, universidades/centro de investigación/ desarrollo tecnológico, empresas de industrias relacionadas, empresas de consultoría, gobierno u otro no especificado.

  El segundo aspecto vinculado a las redes de contacto hace referencia a las finalidades que tienen la empresa cuando desarrolla dichas redes. Se pide indicar si la finalidad es recolectar información (de ser así, cuáles), identificar oportunidades, desarrollar proyectos conjuntos, comercializar/compartir riesgos u otra no especificada.

- Identificación de barreras externas para la innovación: al igual que en el caso de los determinantes internos, aquí lo que se mide es el nivel de importancia alto, medio, bajo o nulo de un conjunto de barreras externas para la innovación. Entre ellas se listan la dificultad de cooperación con instituciones de tecnología, la normativa legal, la falta de información tecnológica, el rechazo de productos por parte del mercado, entre otras.

Concluido el detalle de los ítems y medidas comprendidas por las Capacidades para la innovación, corresponde abordar el segundo elemento componente del modelo de medición de la innovación constituido por los **Resultado de la innovación.**

Tal como se mencionó inicialmente, los resultados comprenden las innovaciones que tienen lugar en la empresa en materia de productos, procesos, organización y/o mercado/comercialización.

Bajo esta línea las medidas incluidas para cada tipo de innovación son:

- Productos: este ítem aborda si la empresa ha introducido al mercado productos nuevos o significativamente mejorados en los últimos tres años y, en caso de tener una respuesta afirmativa, si los mismos han sido nuevos para el mercado internacional, nacional o para la empresa.

  Además de lo anterior se considera si la innovación indicada, en la mayoría de los casos, afecta las características principales del producto.

- Procesos: de la misma forma que para los productos, se busca conocer si la empresa ha introducido procesos nuevos en los últimos tres años y, en caso de tener una respuesta afirmativa, se pide que se indique de qué proceso se trató.

  También se pretende relevar si la empresa ha introducido mejoras significativas en los procesos existentes en los últimos tres años y, de ser así, se pide indicar en qué han consistido las mejoras.

- Organización: a los fines de medir como resultado las innovaciones organizacionales, se listan una serie de opciones para que las empresas indiquen cuáles han realizado. Entre las alternativas brindadas se encuentran: desverticalización de las relaciones, reducción de áreas funcionales de la organización, mayor participación en la toma de decisiones, mayor nivel de delegación de tareas, mayor interacción entre departamentos, introducción de nuevos métodos de gestión del negocio, entre otras.

- Comercialización: de un modo similar al ítem anterior, la medición de las innovaciones en comercialización se realiza mediante el listado de un conjunto de opciones entre las cuales la empresa debe identificar cuáles ha realizado. Entre ellas se encuentran la introducción de productos / servicios en nuevos mercados, la apertura de mercados no existentes, el desarrollo de nuevos canales de distribución / comercialización, el desarrollo de nuevas estrategias de distribución / comercialización, entre otras.

Por último cabe hacer referencia al tercer componente del modelo de medición de la innovación el cual consiste en los **Impactos/Performance de la innovación** y comprende las Medidas de Desempeño y la Generación de intangibles.

Cada uno de estos dos ítems incluye las siguientes medidas:

- Medidas de desempeño: aquí se mide, en primer lugar, la participación de los productos innovados en los últimos tres años mediante su valor en las ventas totales de la empresa.

  En segundo lugar se evalúa el impacto, positivo, neutro o negativo, que ha generado la introducción de innovaciones de producto, procesos, organizacionales o en comercialización en los últimos tres años sobre la rentabilidad, flujo de caja, participación en el mercado, competitividad, productividad, calidad del servicios o relaciones laborales.

- Generación de intangibles: por medio de este ítem se busca obtener datos acerca de si la empresa, en los últimos tres años, ha solicitado y/o obtenido patentes en el país y en el exterior y, de ser así, se pide indicar cuántas y en qué países.

  Del mismo modo se aborda si la empresa a licenciado tecnología en los últimos tres años y, en caso de respuesta afirmativa, nuevamente se solicita indicar cuántas y en qué países.

  Se pretende conocer, además, si la empresa se encuentra certificada bajo normas CMMI (Capability Maturity Model Integration) y, en ese caso, con qué nivel cuenta; y/o bajo Normas ISO 12207 e ISO 15504.

  En último lugar se relevan aspectos vinculados a la protección de los derechos sobre el software atendiendo a los sistemas de licencias Creative Commons.

5.4. Conclusiones

El presente trabajo abordó la problemática de medición del nivel de innovación en empresas de software, partiendo de la existencia del Índice de Nivel de Innovación (INI) propuesto en estudios anteriores (Romero, Rébori y Camio, 2010) y que fuera aplicado a un estudio exploratorio de múltiples casos (Yin, 2009) de empresas PyMEs.

Siguiendo la Metodología planteada se tomaron los resultados obtenidos de la aplicación del INI en ocho empresas del sector de software, logrando identificar los problemas recurrentes en la recolección de los datos que constituyen un primer insumo para la adecuación del INI a un Índice de Nivel de Innovación acorde a las particularidades del sector de software (INIs).

Detectadas las dimensiones del INI que requieren adaptaciones y/o reformulaciones, el trabajo se dirigió al análisis de los modelos de medición de la innovación en empresas de software y a los abordajes propuestos en estos. Se receptaron distintos elementos distintivos a considerar en la medición de la innovación en la industria del software, puntualizando los mismos en relación a la medición de las capacidades para la innovación, los resultados de la innovación y sus impactos. Se consideraron las problemáticas planteadas en la definición del concepto de I+D en software y la identificación de las actividades del sector que pueden incluirse dentro de ella.

En base a lo anterior se cree adecuado enmarcar la medición del nivel de innovación en un modelo que agrupe las variables a considerar, con características de sistémico y que considere la dinámica de la gestión de la innovación. Así, se construye un modelo a aplicar que contempla, en parte, las dimensiones hasta el momento planteadas para el INI, pero completa otras dimensiones a fin de considerar la potencialidad innovadora de las empresas, definida por su capacidad de innovación. Esto se entiende necesario a partir del contexto país (Argentina), el sector (software) y el tamaño de las empresas (mayoritariamente PyMEs).

Se determinan los ítems y subítems que componen el modelo y se procede a su análisis por referentes del sector, mediante el diseño y la aplicación de un cuestionario piloto. Se realizan los ajustes pertinentes y se proponen en el punto “Modelo de Medición del Nivel de Innovación: propuestas para la medición del nivel de innovación y formulación del INIs” los aspectos a tener en cuenta para la operacionalización de las dimensiones del INIs.

Se plantearon los lineamientos y los aspectos instrumentales para el trabajo de campo, paso siguiente de la investigación en la que se enmarca el presente trabajo a aplicar al sector de software de las empresas radicadas en Argentina. En una etapa posterior, se realizarán estudios comparados entre empresas de diferentes países del

sector de software y servicios informáticos, con el objetivo de identificar las mejores prácticas en relación con la innovación que contemplen dimensiones de tamaño, localización geográfica en este sector de negocios.

Bibliografía

BIN ALI, N., & EDISON, H. (2010). Towards innovation measurement in software industry. School of Computing. School of Computing at Blekinge Institute of Technology.

COTEC (2006) Fundación para la innovación tecnológica. Marco de referencia de innovación. Madrid: Editorial Club de excelencia en Gestión.

HIPP, C., & GRUPP, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. Research Policy, 34(4), 517–535

KOC, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. Computers & Industrial Engineering, 53(3), 373-385. Obtenido el 15 de Marzo, 2012 de la base de datos Science Direct.

Ley 25.922 - Ley de Promoción de la Industria del Software. Página web Institucional.www.mincyt.gov.ar/multimedia/ archivo/archivos/ley_25922_3.pdf

MIRANDA, E., & FIGUEIREDO, P. N. (2010). Dinâmica da acumulação de capacidad es inovadoras: Evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. RAE, 50, 75-93. San Pablo.

MISRA, S. C., KUMAR, V., KUMAR, U. M. A., & MISRA, R. (2005). Goal-driven measurement framework for software innovation process. Journal of Information Technology Management, XVI(3), 30-42.

MORENO RESTREPO, L. (2010). Antecedentes y aspectos generales de las licencias de Creative Commons. Revista de derecho, comunicaciones y nuevas tecnologías. Número 4.

OCDE (2002). Manual de Frascati 2002.Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos.

OCDE y EUROSTAT (2005). Manual De Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre Innovación. OECF/ European Communities.

ROMERO, M., RÉBORI, A. y CAMIO, M. (2010). Un índice para “medir” el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología. RAI - Revista de Administração e Inovação, Universidade de São Paulo, v. 7, n. 1, p. 3-20, enero-marzo, 2010.,Disponible en Redalyc. Acceso 20 jun 2010.

ROMIJN, H., & ALBALADEJO, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. Research Policy, 31(7), 1053-1067.

YIN, R. K. (2009) Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage,.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PERFORMANCE DE NEGOCIOS EN PYMES INDUSTRIALES ARGENTINAS. ELEMENTOS CONCEPTUALES Y EVIDENCIAS EMPÍRICAS.

Formento H., Firka, D., Chiodi F., Cusolito F., Altube L., Gatti S.

Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Industria

Resumen

El propósito de este estudio es analizar si los sistemas de gestión de calidad (tales como ISO 9000), impactan en la mejora de la performance empresarial en el caso de PyMEs industriales argentinas.

Nuestra hipótesis inicial, en base al marco teórico, es que la mera certificación de un sistema de gestión no garantiza un mejor desempeño de la organización, en tanto y en cuanto no se verifiquen otras cuestiones tales como el compromiso gerencial entre otras.

Para comprobar la hipótesis mencionada, se realizó un estudio empírico con una muestra de 3767 PyMEs industriales argentinas, entre las cuales 769 han implementado sistemas de gestión de calidad en contraposición con las otras 2998 empresas similares que no lo han hecho. De esta manera, se pretende determinar si se presenta alguna influencia en los factores explicativos de la mejor performance de negocios debida al sistema de gestión mencionado.

La metodología de análisis exploratorio utilizada, consistió en el análisis factorial. Aunque debe reconocerse que nuestro estudio difiere de un estudio típico de análisis factorial porque el cuestionario no fue diseñado en base a una serie de ítems relevantes partiendo de una teoría. En ese sentido, el estudio es más observacional que experimental y las conclusiones a que se arriba deben tener en cuenta este hecho.

Se observa que el resultado obtenido, nos permite sostener la idea original sobre la imposibilidad de afirmar que la certificación ISO 9000 pueda garantizar “per se” un mejor desempeño para una empresa.

Finalmente, se discute la importancia que, en término del sentido y valor, tiene la certificación como garantía de gestión y desempeño en PyMEs industriales argentinas.

Introducción

Este trabajo se basa en una línea de investigación desarrollada en el Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, por un equipo que ha venido trabajando durante los últimos diez años en la exploración de los procesos de mejora en empresa y organizaciones de distinto tipo.

Dicho proyecto, denominado “La relevancia de los sistemas de gestión en el desempeño competitivo de las PyMEs Argentinas”, plantea como objetivo central realizar un estudio y presentar una reflexión sobre el rol que tiene en las empresas, la adopción de diferentes Sistemas de Gestión (Calidad, Medio Ambiente u otros), y como esto influye en el desempeño de sus negocios y en el desarrollo de innovaciones y la construcción de nuevas capacidades hacia el interior de las empresas.

En esta oportunidad se trabajó sobre los resultados de la encuesta denominada “Monitoreo Aplicado a la Pequeña y Mediana Empresa” (MAPA PyME[2]), que constituye una muestra de 3767 empresas industriales representativa del universo PyME argentino durante el año 2008. Este dato pone de manifiesto el alcance de este trabajo, que podríamos definirlo como empresas PyMEs industriales argentinas, no obstante lo cual, los resultados alcanzados pueden ser la base para una reflexión más amplia sobre el tema.

Se describen a continuación los aspectos relevantes del trabajo realizado, organizado de la siguiente manera:

1. Se describe primero una síntesis del marco teórico relevado y a partir del cual está investigación hace su aporte.

[2]El principal objetivo de MAPA PYME es la recopilación de información relativa a las características de las empresas Pyme, tales como su actividad principal, naturaleza jurídica, inicio de actividades, cantidad de locales de la empresa, valor bruto de producción, consumo intermedio, estructura del empleo, operaciones de capital, operaciones de crédito, participación en el comercio exterior, y expectativas del empresariado entre otras.

2. Se describen, posteriormente, los objetivos e interrogantes planteados.
3. Se comenta la metodología empleada
4. Se muestra una síntesis de los resultados obtenidos
5. Se establecen las conclusiones alcanzadas
6. Referencias mencionadas

1. Marco teórico

La globalización de los mercados y la creciente competencia ha llevado a un enfoque sobre la satisfacción de las necesidades de los clientes como un medio para obtener ventajas competitivas e incluso asegurar la supervivencia.

Uno de los principales cambios estratégicos que se han producido en los últimos años, en muchas organizaciones que se esfuerzan por satisfacer las necesidades de los clientes, es un énfasis en la calidad y la adopción de una perspectiva de gestión de calidad total.

En este contexto, la gestión de la calidad representa uno de los temas de investigación más importantes en la gestión de operaciones.

Una de las líneas de investigación más modernas en el campo de la calidad, es identificar el impacto de las actividades de calidad sobre la performance de negocios de las empresas. Resulta pues de interés analizar si los esfuerzos de calidad de organizaciones empresariales son factores precursores de ventajas competitivas sustentables.

En forma general, los resultados concluyen que las acciones de calidad de las empresas generan, al menos en forma parcial, bases sobre las que se sustentará una mejora en su performance competitiva en el mediano y largo plazo.

La gestión de calidad muestra una evolución histórica hacia un concepto global y sistémico, lo que ha generado una diversidad de enfoques relacionados con la forma de aplicar la calidad en la organización.

La otra variable de este trabajo de investigación es el desempeño competitivo. Tal como expresan Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2009), *"son muchas y muy diversas las propuestas que pueden encontrarse en la bibliografía relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. La mayor parte de las definiciones coinciden en definir la competitividad como una capacidad para generar ventajas*

competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor o para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa".

Sin embargo, los estudios enfrentan algunas dificultades: por un lado, no existe un concepto único y universalmente aceptado sobre calidad ni acerca del desempeño competitivo. Esto dificulta la comparación de estudios, y condiciona los instrumentos metodológicos y de análisis de resultados.

La teoría de la firma basada en recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991 entre otros) revelan que, mediante la inversión en aprendizaje, la firmas aumentan su base de conocimiento y de cualificación (o competencias esenciales). Bajo estos enfoques, las ventajas competitivas proporcionadas por los recursos y capacidades se manifiestan en rentas diferenciadoras para las empresas y/o sistemas y su medición, que por supuesto es en términos relativos y teniendo en cuenta el contexto de mercado.

Finalmente, la revisión de la literatura muestra diversos estudios que analizan la relación entre los sistemas de gestión de calidad con ventajas competitivas (Naveh et. al., 2005; Briscoe et. al., 2005), performance de negocios (Hui et. al., 2001; Dick et. al., 2008; Tsiotras et. al., 1996; Zhelyazkov, 2010; Terziovski et. al., 2005; Martínez-Costa et. al., 2007; Han, 2000; Rahman, 2001; Singh, 2007; Tsekouras et. al., 2002; Nair, 2006; Dissanayaka et. al., 2001), performance operativa (Feng et. al., 2008; Tzelepis et. al., 2006; Koc, 2007) y resultados financieros y rentabilidad (Dimara et. al., 2004; Heras et al, 2002a; Heras et al, 2002b; Sharma, 2005; Corbett et al., 2005; Corbett et al., 2002; Urbonavicius, 2005).

Desde su aparición en 1987, las normas ISO 9000 han crecido extraordinariamente en su aplicación y popularidad entre empresas y organizaciones de todo tipo en todo el mundo. En 2006 900.000 empresas habían obtenido su certificado a nivel mundial, de ellas aproximadamente la mitad eran Europeas y unas 25.000 correspondían a empresas Sud- Americanas.

No obstante, más allá de las estadísticas sobre su aplicación y sus objetivos, indiscutiblemente, muy valorables, la pregunta que surgió, hace ya algún tiempo, y que muchos estudios han pretendido contestar es, si certificar la norma ISO 9001 garantiza un mejor desempeño para la organización.

Debemos recordar aquí, que la norma ISO 9001 se plantea objetivos claramente ambiciosos como lo son: "*especificar los requisitos de un sistema de gestión de la calidad cuando una organización aspira a aumentar la satisfacción del cliente….. incluidos los procesos de mejora continua del sistema….*"[3]

En este sentido la norma plantea que la adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica de la empresa y se lo propone a partir de un enfoque basado en procesos y una estructura de mejora continua del sistema con enfoque PDCA.

La pregunta es, si todas las empresas certificadas cumplen con las premisas anteriormente mencionadas o es posible certificar sin adherir a estos principios básicos. La contestación a esta pregunta no tiene un significado meramente conceptual o teórico, sino que podría explicar la razón por la que encontramos comportamientos tan poco homogéneos en las empresas certificadas.

Un estudio realizado por investigadores del departamento de gerenciamiento de negocios de la Universidad de Valencia (Martinez-Fuentes et al, 2000), encuestando a 400 empresas, muestra que existe un importante porcentaje de empresas que no planifica implementar ningún enfoque de calidad complementario a la obtención del certificado. Es decir, el certificado es el objetivo final y no se observan razones estratégicas que movilicen su obtención.

Otro estudio realizado por el departamento de ingeniería industrial de la Universidad Tecnológica de Estanbul (Koc, 2006), utilizando una metodología similar a la de nuestro trabajo (muestreo de 106 PyMEs certificadas y no certificadas), encontró, entre otros resultados, que no había diferencias significativas entre los dos grupos, en términos de defectos en la producción y costos de manufactura.

Otro análisis realizado sobre 143 firmas Griegas (Tsekouras et al, 2002), muestra que el efecto de certificar ISO 9000 no es significativo dentro de un período de 5 a 6 años posteriores a la adopción de la norma. Según este estudio, se trata de un proceso continuo de mejora que requiere políticas activas para su promoción dentro de estrategias de mediano y largo plazo.

[3] Ver Norma ISO 9001:2008, Objeto y campo de aplicación.

Otra investigación desarrollada de manera conjunta por equipos de Universidades de Singapur y Nueva Zelandia[4], sobre grupos de empresas certificadas y no certificadas, muestra que no hay diferencias significativas en el gerenciamiento de las prácticas de calidad entre ambos grupos.

Otro enfoque de gran interés, desarrollado en estudios previos, es el trabajo realizado en la Universidad de Macedonia (Tsiotras, 1996), donde se destacan los principales errores cometidos en la implementación de ISO 9000:

a) Ausencia de compromiso gerencial, que no es solo proveer los medios materiales, sino involucrase en todas las fases del proceso, incluyendo su mantenimiento en el tiempo.

b) Presiones de tiempo muy fuertes, impuestas por razones de mercado, que distorsionan el necesario proceso de aprendizaje.

c) Pensar que la certificación ISO 9000 es el final de un camino y por lo tanto su logro permite a la gerencia "olvidarse" del tema, escapando a su propia responsabilidad sobre la calidad.

d) Documentar un proceso no efectivo, sin análisis previo.

Todas las cuestiones mencionadas como errores o fallas, en el trabajo de la Universidad de Macedonia, no impiden a una empresa obtener su certificado, por lo tanto, esto podría explicar, en parte, lo que se muestra en las referencias previas, es decir, empresas certificadas y no certificadas que no presentan diferencias significativas en su performance.

Si bien hay innumerables trabajos que abordan esta temática, finalizamos está breve síntesis de antecedentes mencionando un estudio propio (Formento et al., 2011), donde, entre otros resultados, se observa que 37% de las empresas con programas de mejora muy efectivos no tenían certificación ISO 9001, mientras que el 88% de las empresas con programas de mejora no efectivos habían certificado ISO 9001.

El presente estudio intenta focalizar su atención en empresas PyMEs manufactureras argentinas, dada la relevancia de las mismas en la contribución a la creación de empleo, el progreso socio-económico, y su valor agregado a la economía.

[4] Shirley Carr y otros, Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and non ISO accredited companies.

2. Objetivos e interrogantes planteados

El propósito de este estudio es analizar si los sistemas de gestión de calidad (tales como ISO 9000), impactan en la mejora de la performance empresarial en el caso de PyMEs industriales argentinas.

La mayoría de los estudios dirigen su atención hacia las ventajas u obstáculos de implementar sistemas de gestión y, un gran número de ellos, se centran en las grandes empresas.

En nuestro caso, nos planteamos analizar si existe alguna relación entre el desempeño de las empresas y la existencia de un sistema de gestión de calidad implementado y certificado, en el ámbito específico de las PyMEs industriales de Argentina.

Nuestra hipótesis inicial, en base al marco teórico, es que la mera certificación de un sistema de gestión no garantiza un mejor desempeño de la organización, en tanto y en cuanto no se verifiquen otras cuestiones tales como el compromiso gerencial entre otras.

3. Metodología empleada

Para comprobar la hipótesis mencionada, se realizó un estudio empírico con una muestra de 3767 PyMEs industriales Argentinas, entre las cuales 769 han implementado sistemas de gestión de calidad en contraposición con las otras 2998 empresas similares que no lo han hecho. De esta manera, se pretende determinar si se presenta alguna influencia en los factores explicativos de la mejor performance de negocios debida al sistema de gestión mencionado.

Los datos surgen del relevamiento realizado por el ya finalizado Programa Mapa PyME en la Onda nº 06 correspondiente al primer semestre del año 2009 con datos referidos al año 2008.

La metodología de análisis exploratorio utilizada fue el análisis factorial. Aunque debe reconocerse que nuestro estudio difiere de un estudio típico de análisis factorial porque el cuestionario no fue diseñado en base a una serie de ítems relevantes

partiendo de una teoría. En ese sentido, el estudio es más observacional que experimental y las conclusiones a que se arriba deben tener en cuenta este hecho.

Para procesar la información se utilizó el software estadístico R, realizando los análisis con los métodos incluidos en el paquete psych.

De los 311 ítems del cuestionario, se identificaron 38 ítems relacionados con la hipótesis investigada. Estos 38 ítems fueron recodificados numéricamente. Los registros que contenían datos faltantes fueron eliminados del set de datos.

Para medir el desempeño de las empresas componentes de la muestra, se tomaron dos tipos de variables:

a. Variables de salida tradicionales (Evolución de: ventas, tamaño, utilización de capacidad instalada, exportaciones, personal, etc.)
b. Variables de salida a partir del incremento de las capacidades internas (Desarrollo de actividades de: investigación, capacitación, vinculación con el entorno, desarrollo nuevos productos, etc.)

Para verificar la factibilidad del análisis de factores, se utilizó la medida Kaisen-Meyer-Olkin de adecuación de la muestra (Hutcheson et al, 1999), que dio como resultado un valor de 0.88. Valores superiores a 0.5 se consideran adecuados para realizar análisis factorial.

4. Resultados obtenidos

4.1. Características generales de de la muestra

A continuación se puede apreciar la variedad de los sub sectores industriales relevados en el análisis:

Subsector Industrial	Número Empresas	Porcentaje sobre la muestra
Confección de prendas de vestir; terminación y teñido de pieles	165	4,4
Curtido y terminación de cueros; fabricación de artículos	292	7,8

de marroquinería, talabartería y calzado y de sus partes		
Edición e impresión; reproducción de grabaciones	251	6,7
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	753	20
Fabricación de autopartes, repuestos vehículos automotores, remolques y semirremolques	202	5,4
Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	84	2,2
Fabricación de maquinaria y equipo.	330	8,8
Fabricación de metales comunes	48	1,3
Fabricación de muebles y colchones; industrias manufactureras	101	2,7
Fabricación de papel y de productos de papel	118	3,1
Fabricación de productos de caucho y plástico	267	7,1
Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	391	10,4
Fabricación de productos minerales no metálicos	198	5,3
Fabricación de productos textiles	174	4,6
Fabricación de sustancias y productos químicos	279	7,4
Otras actividades	114	3
Total	3.767	100

Tabla 1. Subsectores a los que pertenecen las empresas. Fuente: Elaboración Propia sobre datos encuesta

La estratificación regional alcanza a la siguiente distribución:

Región	Número Empresas	Porcentaje sobre la muestra
CENTRO	1.053	28
CUYO	478	12,7
NEA	167	4,4
NOA	171	4,5
PAMPEANA	1.610	42,7
PATAGONIA	288	7,6
Total	3.767	100

Tabla 2. Localización de las Empresas relevadas. Fuente: Elaboración Propia sobre datos encuesta.

El tamaño medio de las empresas analizadas, medido en número de empleados es de 45 empleados. En concreto, las empresas encuestadas fueron 929 con menos de 10 empleados, 1714 de 11 a 50 empleados y 1066 con dotación de empleados superior a 50. La antigüedad promedio de las empresas relevadas es 20 años, con una escasa participación de empresas de reciente creación (276 empresas con antigüedad menor a los 3 años).

La inversión que realizan las PyMEs es una característica importante a relevar, ya que ella explica cómo los empresarios de este segmento abordan las estrategias de crecimiento caracterizadas, por ejemplo, en inversiones para el incremento en la capacidad de producción, para realizar saltos tecnológicos en las firmas y para realizar acciones atinentes a la investigación y la adquisición de servicios de I&D. En este sentido, la tabla siguiente muestra que un porcentaje mayoritario de la muestra manifestó no haber realizado proyectos de inversión (74,9%), en contraposición con los que sí lo hicieron (25,1%).

Proyectos de Inversión	Número Empresas	Porcentaje
No realizó proyectos de Inversión	2.820	74,9 %
Si realizó proyectos de Inversión	947	25,1 %
Total	3.767	100,0 %

Tabla 3. Inversiones realizadas Fuente: Elaboración Propia sobre datos de la encuesta

4.2. Importancia de la implementación de sistemas de gestión en el desempeño de negocios de las empresas

En los siguientes apartados de la investigación abordaremos el desempeño de las empresas sobre una segmentación de la muestra que estará dada por las empresas que adoptaron Sistemas de Gestión en contraposición de aquellas que no lo hicieron. A continuación se expone la distribución mencionada y de la cual se basará el presente estudio.

Estrategias de Implementación de Sistemas de Gestión	Número Empresas	Porcentaje

Ningún Sistema de Gestión	2998	79,6 %
Implementación de algún Sistema de Gestión	769	20,4 %
Total	3767	100,0 %

Tabla 4 Empresas con implementación de Sistemas de Gestión. Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la encuesta

Analizando cómo se han comportado diferentes indicadores del desempeño de negocios en función de los dos grupos de empresas, se destaca que en aquellas con certificación de calidad, poseen una mayor proporción de empresas que han visto aumentado el empleo.

Evolución en Empleo	Ninguna certificación de Calidad		Alguna certificación de Calidad	
	Número Empresas	% col.	Número Empresas	% col.
Disminuyo personal	713	23,8%	148	19,2%
Se mantuvo el nivel de empleo	1.233	41,1%	224	29,1%
Creció el empleo	1.052	35,1%	397	51,6%

Tabla 5. Estratos de nivel de empleo y Certificaciones de Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

Significación Chi-cuadrado de Pearson (χ2): 71,795(a); 2gl; 0,000.

Adicionalmente analizadas la evolución en ventas en el estudio que, de las empresas que manifestaron certificar normas de Calidad, un 60,5%) de ellas tuvieron un crecimiento en las ventas hacia el mercado interno, frente al 49,1% de las empresas que no certificaron.

Evolución en Ventas	Ninguna certificación de Calidad		Alguna certificación de Calidad	
	Número Empresas	% col.	Número Empresas	% col.
Ventas en baja al mercado interno	1.036	34,6%	196	25,5%
Ventas estacionales al mercado interno	489	16,3%	108	14,0%

Crecimiento en ventas al mercado interno	1.473	49,1%	465	60,5%

Tabla 6. Estratos de nivel de dinámica del mercado interno y Certificaciones de Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

Significación Chi-cuadrado de Pearson (χ2): 71,795(a); 2gl; 0,000.

Analizando los datos, la evidencia indicaría que en principio las empresas que certificaron normas de Calidad realizaron en un porcentaje mayor (46,9%) inversiones durante en alguno de los dos años que las que no lo hicieron (44,1%).

Inversión	Ninguna certificación de Calidad		Alguna certificación de Calidad	
	Número Empresas	% col.	Número Empresas	% col.
No invirtió años 2007 y 2008	1.435	47,9%	268	34,9%
Invirtió en alguno de los dos años	1.321	44,1%	361	46,9%
Invirtió los dos años	242	8,1%	140	18,2%

Tabla 7. Estratos de inversion y Certificaciones de Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

Significación Chi-cuadrado de Pearson (χ2): 80,042(a); 2gl; 0,000.

Dentro del lote de empresas que mencionaron haber realizado exportaciones en los dos años de referencia el porcentaje relativo entre las que certificaron normas de Calidad (10,7%) es superior al que declararon no hacerlo (4,9%). Aquellas empresas que no certificaron normas de Calidad en los dos años anteriores al relevamiento industrial, no presentaron ningún desempeño en ventas orientadas al mercado externo (64,0%) y sólo el (4,9%) de ellas declaro hacerlo en los dos periodos.

Evolución Exportaciones	Ninguna certificación de Calidad		Alguna certificación de Calidad	
	Número Empresas	% col.	Número Empresas	% col.
No exportó años 2007 y 2008	1.920	64,0%	300	39,0%
Exportó en alguno de los dos años	930	31,0%	387	50,3%
Exportó los dos años	148	4,9%	82	10,7%

Tabla 8. Estratos de estadíos exportador y Certificaciones de Calidad. Fuente: Elaboración Propia.

Significación Chi-cuadrado de Pearson (χ2): 80,042(a); 2gl; 0,000.

4.3. Análisis factorial EFA[5]

Analizadas las participaciones de las principales variables asociadas al ámbito de negocios de las empresas según se trate que hayan certificado normas de calidad, o no lo hayan hecho, detectamos cierta interrelacion entre la mejor performance de negocios que se presentaba en el grupo de empresas con certificacion. Pese a ello, la evidencia no es contundente, y se decidió continuar el análisis exploratorio utilizando la técnica del análisis de factores.

El análisis de factores parte de un cierto número de variables, y busca analizar si estas variables observadas pueden ser explicadas en su mayoría en términos de un set mucho menor de variables llamadas factores.

Para abordar nuestro análisis se conformaron dos grupos de empresas, con certificación de sistemas de gestión de calidad (Grupo 1) y sin certificación de sistemas de gestión de calidad (Grupo 2).

Las variables introducidas al análisis factorial, se correspondieron con:

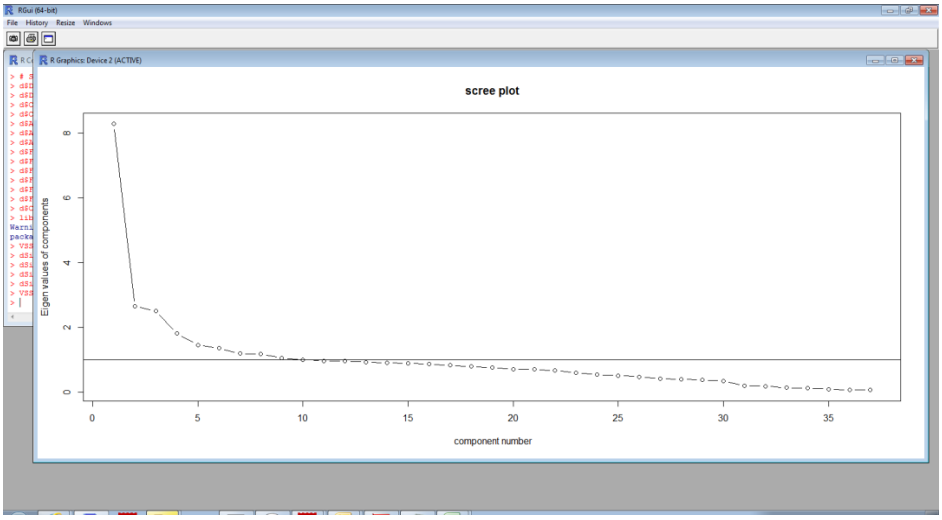
a. Variables de salida tradicionales (Evolución de: ventas, tamaño, utilización de capacidad instalada, exportaciones, personal, etc.)
b. Variables de salida a partir del incremento de las capacidades internas (Desarrollo de actividades de: investigación, capacitación, vinculación con el entorno, desarrollo nuevos productos, etc.)

[5]Exploratory Factor Analysis

Hay dos problemas principales a resolver en análisis de factores: la dimensionalidad (el número de factores) y la interpretación (qué significa cada factor).

Respecto al primer problema, aquel correspondiente a identificar el número potencial de factores latentes, se utilizó el gráfico Scree (Cattel, 1966), buscando el punto de inflexión en la curva que representa la disminución acumulada de los autovalores de la matriz de correlación entre factores.

Se muestra a continuación el gráfico Scree para el grupo 1 (empresas certificadas):



Que muestra puntos de inflexión al segundo, cuarto factor y otro aproximadamente luego de 5 factores. Realizando un análisis de cinco factores con rotación varimax, se halla la siguiente distribución:

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Innovacion	0.88				
FII_InternasLocal	0.60	0.26			
Producto	-0.94				
Proceso	-0.91				
Otros_Factores	-0.91				
IP_NuevosProductos	0.89	0.24			
AID_ActividadID	0.36	0.81			
DE_CCalidad	0.35	0.88			
GestionCalidad				0.92	
GestionAmbiental				0.95	

GestionSeguridad		0.51		
T20708		0.77		
T10708		0.71		
T20808		0.67		
Capacitacion			0.96	
C_PerInt			0.66	
IdActividadPrincipal				
CapitalNacional				
TamanioEmpresa			-0.37	0.23
BuenasPracticas		0.44		
C_InsForPri			0.46	
P_Total		-0.36		
Inversion	0.27			
Evolucion_CapIns			0.22	
ExpectativasProduccion				
ManoObraCalificada				
Exporto		0.22	-0.24	
AI_Interna	0.43	0.42		
AI_Formacion	0.38	0.28		
AI_Introduccion	0.36			
FII_EmpresasVinculadas	0.32			
FII_Competidores	0.32			
FII_Universidades				
FII_OrgPublicos	0.21			
FII_Congresos	0.44			
DE_CCalidadCantPerFull		0.42		
DE_CCalidadCantPerPart		0.33		

En donde es posible identificar cinco factores latentes:

F1= Actividad Innovadora

F2= Generación y difusión del conocimiento

F3= Certificación de sistemas de gestión de calidad

F4= Desempeño empresarial

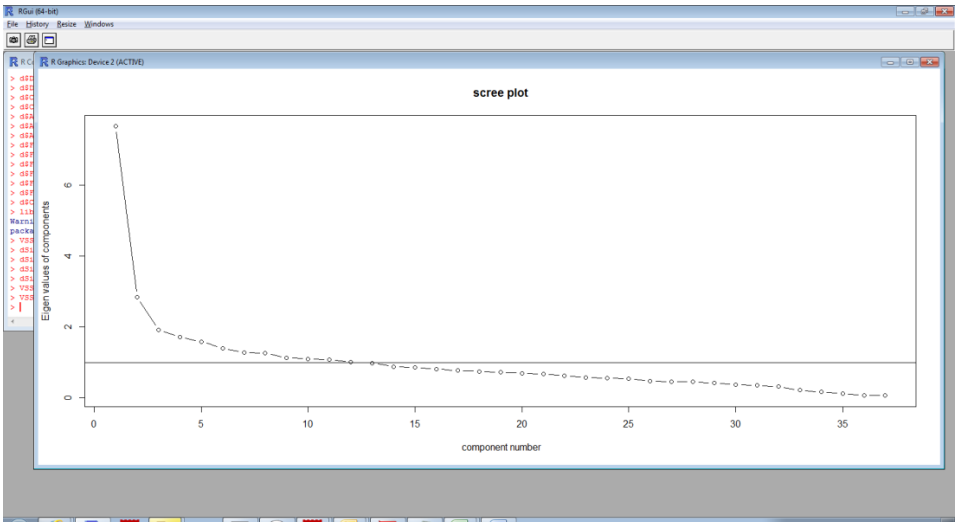
F5= Capacitación

Se observa que estos factores latentes, se comportan independientes entre sí, en tanto que los factores de desempeño empresarial se encuentran disociados de la certificación de sistemas de gestión de calidad.

Asimismo, se destaca cómo las actividades de capacitación, innovación y las propias de la generación y difusión del conocimiento, también se comportan de manera independiente.

De modo que no existe evidencia de acuerdo al análisis realizados, que se presente relación entre desempeño de las empresas y certificación del sistema de gestión de calidad.

Respecto al Grupo 2, las empresas que no han obtenido certificación de sistemas de gestión de calidad, se obtiene el siguiente Scree Plot:



En este caso se halla la siguiente distribución:

Loadings:

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
Innovacion	0.84				
AI_Interna	0.52		0.27		
FII_InternasLocal	0.58				
Producto	-0.95				
Proceso	-0.89				
Otros_Factores	-0.91				

IP_NuevosProductos	0.90			
TamanioEmpresa	0.63	-0.20	0.31	
Capacitacion	0.62			
C_PerInt	0.50			
T20708	0.80			
T10708	0.70			
T20808	0.61			
AID_ActividadID	0.54	0.82		
DE_CCalidad	0.54	0.69		
P_Total	0.31	0.75		
DE_CCalidadCantPerFull			0.55	
IdActividadPrincipal				
CapitalNacional	-0.36			
GestionCalidad	0.30			
C_InsForPri	0.48			
Inversion	0.27			
Exporto	0.34	0.29		
AI_Formacion	0.49			
AI_Introduccion	0.33			
FII_EmpresasVinculadas	0.26			
FII_Universidades	0.21			
FII_OrgPublicos	0.23			
FII_Congresos	0.37			
DE_CCalidadCantPerPart		0.25		

Como se puede observar no hay cambios significativos entre ambas distribuciones y se confirma el rechazo de la hipótesis de relación entre certificación y desempeño.

5. Conclusiones

La herramienta EFA se utiliza para buscar causas de heterogeneidad. En esta muestra no se encontraron factores ocultos relacionados, por ejemplo, con el tamaño de la empresa, antigüedad, certificación, que nos den pistas para segmentar el set de datos.

El hecho que varias de esas variables no aparezcan, sugiere (aunque no afirma) que en este conjunto de empresas esas variables no son buenos criterios de segmentación.

También resulta muy interesante, y abona nuestra hipótesis inicial, la ausencia de relación entre sistemas de gestión y otras variables, especialmente las de desempeño.

Abriendo el set de acuerdo a subsectores permite ver algunos sectores donde se presenta una mayor o menor proporción de empresas con certificación, pero eso puede deberse a características intrínsecas de la industria o el negocio.

Respecto a efectos diacrónicos, es de suponer que si hay una relación entre certificación y desempeño, esta mejora se produce luego de la certificación y no concurrentemente. El hecho de no tener el año en que la empresa certificó dificulta identificar ese efecto. Cabe aquí recordar la conclusión de Tsekouras, et al (2002), donde se afirma que el efecto aparece a partir de los 5 o 6 años posteriores si se ha tenido consistencia en la aplicación.

No obstante, los resultados obtenidos, aún con las limitaciones mencionadas, corresponden a una muy importante muestra de organizaciones (3767), donde no es posible confirmar la relación entre certificación del sistema de gestión de calidad y el desempeño de las empresas.

Este resultado, que se suma a los comentados en el marco teórico, nos permite sostener la idea original sobre la imposibilidad de afirmar que la certificación ISO 9000 pueda garantizar por sí solo un mejor desempeño para una empresa.

En definitiva, no es nuestra idea negar la utilidad de un sistema de gestión certificado, ni tampoco plantear argumentos diferentes a los contenidos en la norma ISO 9001. Por el contrario, pensamos que la gestión por procesos y el ciclo de mejora continua propuesto por la norma son extraordinariamente importantes para cualquier organización.

Sí deseamos poner en discusión, y este estudio avanza en esa dirección, es que la mera certificación ISO 9001 pueda ser una garantía de mejor performance y de un aumento en la satisfacción de los clientes.

Considerando los resultados de esta investigación sobre más de 3700 empresas, parece altamente probable que la falta de relación entre certificación y desempeño se deba a la coexistencia de empresas certificadas con bajo o nulo compromiso gerencial

y otras no certificadas con una estrategia de gestión más alineada con lo que la norma plantea.

Seguramente se presentan otros factores potenciales no reflejados en los ítems del cuestionario: compromiso de la dirección, métodos de gestión aplicados, metodologías para resolver problemas, utilización de recursos, clima interno, etc., que seguramente tienen un efecto importante sobre el desempeño y complementario de un sistema de gestión de calidad certificado, junto a variables exógenas del mercado.

Los análisis reflejados en este trabajo muestran algunos factores, los cuales confirman los supuestos previos en relación a variables que podrían encolumnarse dentro de un mencionado factor, por supuesto, dado el análisis exclusivamente exploratorio, de ninguna forma el set de datos puede usarse como confirmatorio o decisivo.

La confirmación sobre el aporte de los factores potenciales mencionados previamente debería ser probada por otro estudio con muestras más pequeñas y un cuestionario más guiado por la teoría.

Referencias bibliográficas

Aragón Sanchez, A. y Rubio Bañon, A. (2009): “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz”. Revista Contaduria y Administración Año XIX vol. 5

Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". Journal of Management, 1991.

Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., Todd, R. H. (2005). The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises. Journal of Small Business Management, 43: 309–330.

Carr, S., Mak, Y. & Needham, J., Differences in strategy, quality management practices and performance reporting systems between ISO accredited and non ISO accredited companies.

Cattel, R. B. (1966). The scree test for number of factors. Multivariate Behavioral Research, 1, 245–276.

Corbett C. J., Montes M. J., Kirsch D. A., Alvarez-Gil M. A. (2002). Does ISO 9000 certification pay?, Special Report, ISO Management Systems, July-August 2002.

Corbett C. J., Montes-Sancho M. J., Kirsch D. A. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis, Management Science, Vol. 51, No. 7, July 2005, pp. 1046–1059.

Dick G. P.M., Heras I., Casadesús M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 No. 7, 2008, pp. 687-708.

Dimara E., Skuras D., Tsekouras K., Goutsos S., (2004). Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 No. 1, 2004, pp. 72-89

Dissanayaka S. M., Kumaraswamy M. M., Karim K., Marosszeky M.(2001). Evaluating outcomes from ISO 9000-certified quality systems of Hong Kong constructors, Total Quality Management, Vol. 12, No. 1, 2001, 29-40.

Feng M., Terziovski M., Samson D. (2008). Relationship of ISO 9001:2000 quality system certification with operational and business performance. A survey in Australia and New Zealand-based manufacturing and service companies. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 19 No. 1, 2008, pp. 22-37.

Formento, H., Chiodi, F., Cusolito, F., Altube, L. y Gatti, S. (2011), Análisis de las estrategias de implementación de procesos de mejora continua en Argentina, UNGS, Instituto de Industria.

Grant R. (1991). “The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. California Management Review, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.

Han (2000). The effects of ISO 9000 registration efforts on Total Quality Management practices and business performance, University of Rhode Island, 2000, 151 pages; AAT 9988221.

Heras I., Casadesús M., Dick G.P.M. (2002a), ISO 9000 certification and the bottom line: a comparative study of the profitability of Basque region companies, Managerial Auditing Journal 17/1/2, 2002, 72-78.

Heras I., Dick G. P.M., Casadesús M., (2002b) ISO 9000 registration’s impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation,

International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19 No. 6, 2002, pp. 774-791.

Hui I.K., Chan A.H.S., Pun K.F. (2001). A study of the Environmental Management System implementation practices, Journal of Cleaner Production 9 (2001) 269–276.

Hutcheson, Graeme & Nick Sofroniou (1999). The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Koc T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing, Journal of Materials Processing Technology 186 (2007) 207–213

Marinez Fuentes, C., Balbastre, F., Moreno, M., Gonzalez Cruz, T. y Pardo del Val, M. (2000), Analysis of the implementation of ISO 9000 Quality Assurance System, Work Study, Vol 49, Issue 6.

Martínez-Costa M., Martínez-Lorente A. M. (2007) "A triple analysis of ISO 9000 effects on company performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 Iss: 5/6, pp.484 – 499.

Nair A. (2006) Meta-analysisof the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development. Journal of Operations Management 24 (2006) 948-975

Naveh E., Marcus A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000, Journal of Operations Management xxx (2005) xxx–xxx.

Nunnaly, (1994), *Psychometric Theory.* USA: McGraw-Hill

Prahalad C. y Hamel G. (1990). “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, LXVIII, 79–91.

Rahman S., (2001). "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 Iss: 1, pp.35 – 49.

Sharma D. S. (2005). The association between ISO 9000 certification and financial performance, The International Journal of Accounting, 40 (2005) 151– 172.

Singh (2007) Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships, International Journal of Production Economics, Volume 113, Issue 1, May 2008, Pages 40–59.

Terziovski M., Power D., Sohal A. (2005). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance.

Tsekouras K., Dimara E., Skuras D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its efect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000, Total Quality Management, Vol. 13, No. 6, 2002, 827- 841.

Tsiotras G., Gotzaman K. (1996). ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 4, 1996, pp. 64-76.

Tzelepis D., Tsekouras K., Skuras D., Dimara E. (2006). The effects of ISO 9001 on firms' productive efficiency, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 10, 2006, pp. 1146-1165

Urbonavicius S. (2005). ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development, Research in International Business and Finance 19 (2005) 412–426.

Zhelyazkov G., (2010). Impact of ISO 9000 on Business Performance, Design, Manufacture & Engineering Management; Strathclyde University of Glasgow, Working paper.

DESARROLLO DE CAPACIDADES INNOVATIVAS. LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON EL MODELO DE NEGOCIOS. ESTUDIO DE CASOS EN EMPRESAS DE SOFTWARE

María Isabel Camio[1]; Alejandro Bricker[1y2] y Alfredo Rébori[1]

[1] Centro de Estudios en Administración (CEA), Facultad de Ciencias Económicas, UNICEN, Pinto 399, (7000) Tandil, Argentina. [2] Becario de Postgrado, CONICET, Argentina

camio@econ.unicen.edu.ar; bricker@econ.unicen.edu.ar; decano@econ.unicen.edu.ar

Resumen ejecutivo

Este trabajo se enmarca en el Proyecto de Investigación “Innovación y Modalidades de Gestión” del Centro de Estudios en Administración (CEA) de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, Argentina.

En este trabajo se exponen los resultados de un estudio de cuatro casos en profundidad de empresas del sectorsoftware y servicios informáticosvinculadas al PoloInformáticopertenecienteal Parque Científico Tecnológico de la UNICEN.

El objetivo generales identificar la relación existente entre las características culturales de las empresas y la conformación del sistema de actores que intervienen en sus modelos de negocios, y su impacto en la generación de innovación en cada uno de las empresas en estudio.

En los casos estudiados, las características culturales se relacionan directamente con la conformación del sistema de actores del modelo de negocios en términos de la generación de la innovación. Se pueden identificar dos subgrupos. Con la metodología planteada se espera sumar a la perspectiva de análisis de los modelos de negocios un abordaje que subraye la cultura organizacional como una capacidad importante para la generación de innovación.

Introducción

Actualmente la *innovación* es considerada una capacidad dinámica. Este concepto hace referencia a "la capacidad de la organización de crear, extender o modificar su base de recursos intencionalmente" (Helfalt et al, 2007, p.4) por la adición de nuevo conocimiento en los nuevos productos, servicios, procesos, tecnologías o métodos de gestión.

En ambientes de negocios de alta tasa de cambio, abiertos a la competencia global, las capacidades dinámicas son la base para las ventajas competitivas y la creación de valor (Teece, 2007).

Hace tiempo, la generación de innovaciones necesitaba de grandes inversiones para desarrollarlas al interno de la organización y se esperaba que eventualmente emergieran. Esas inversiones son en la actualidad aún más grandes, el ciclo de vida de los productos es cada vez más corto y las posibilidades de obtener beneficios antes de que la innovación se convierta en un commodity son menores(Chesbrough, 2007). Esto lleva a las organizaciones a desarrollar procesos de innovación abierta (trabajando conjuntamente con otras organizaciones).

Estudios sobre la innovación empresarial distinguen factores internos y externos que se espera que contribuyan a la acumulación de la capacidad de innovación. Entre los recursos externos se señalan entre otros, la interacción con proveedores, clientes, organismos públicos de asistencia, asociaciones industriales, fundaciones y similares. (UNCTAD, 1996; Rothwell y Dodgson, 1991; Dodgson, 1993; Lundvall, 1988, 1992; Edquist, 1997; Freeman, 1991, 1995, Panda y Ramanathan, 1996; citados por Rominjn y Albaladejo, M., 2002). La interacción intensiva con los clientes y proveedores resulta particularmente beneficiosa (Von Hippel, 1988; Lundvall, 1988; Håkansson, 1989; citados por Rominjn y Albaladejo, M., 2002).

En función de esto, y con el objetivo de identificar la relación existente entre las características culturales de las empresas y la conformación del sistema de actores que intervienen en sus modelos de negocios, y su impacto en la generación de innovación en cada uno de los casos en estudio, el presente trabajo busca dar respuesta a tres cuestiones, a saber:

- ¿Qué elementos de la cultura organizacional condicionan (limitan y potencian) las capacidades de innovación de las empresas?
- ¿Qué características del modelo de negocios favorecen la generación de aprendizaje e innovación?

- ¿Qué relaciones se pueden establecer entre los componentes más salientes del modelo de negocios de la empresa y sus características culturales?

Para esto, y bajo la hipótesis de que las características culturales y la conformación del sistema de actores del modelo de negocios están relacionadas directamente y actúan como barreras o impulsores para la generación de innovación en las empresas en estudio, se plantearon correspondientemente los siguientes objetivos específicos:

- Describir la cultura de las empresas relevadas a partir de las dimensiones planteadas por E. Schein en el nivel de presunciones básicas, identificar el grado de articulación del paradigma cultural **(GAP)**y su nivel de asociación con la innovación**(NAI)**.
- Identificar, desde el punto de vista del modelo de negocios, las fortalezas y debilidades empresariales en términos de sus sistemas de actores (proveedores, competidores directos, complementadores, clientes, intermediarios comerciales, y networking) para la generación de innovación.
- Identificar la relación entre las características culturales y la conformación del sistema de actores del modelo de negocios en cada uno de los casos en estudio.

Luego de la presente introducción, se desarrolla el marco teórico en el cual se exponen brevemente aspectos vinculados a la cultura y el modelo de negocios en su relación con la generación de innovación. Seguidamente se explicita la metodología de trabajo y las fuentes de datos utilizadas y, en el apartado de resultados, se describe la información obtenida del diagnóstico cultural y del sistema de actores de cada una de las empresas objeto del estudio,y la vinculación entre ambas variables en análisis.Finalmente, se exponen las conclusiones y las implicancias del presente trabajo.

1. Marco teórico de referencia

En la última década adquirió importancia tanto a nivel académico como en la gestión de organizaciones el tópico *modelo de negocios*. A pesar de que, en la literatura, aún no hay acuerdo acerca de su definición, sí parece haber algún grado de consenso respecto de que es una nueva unidad de análisis (que se suma al producto, la organización, la industria y las redes) que hace foco en una organización aunque sus límites la excedan y que busca explicar a nivel holístico y de sistemas cómo la organización hace sus negocios (cómo crea y captura valor) (Zott et al., 2010).

El nuevo ambiente de negocios hace más necesario el prestar atención tanto a las necesidades de los clientes como a las formas en las que la organización logrará capturar para sí mayor valor a partir de la oferta de nuevos productos y servicios. Sin un modelo de negocios correctamente diseñado, las organizaciones innovadores fracasarán en la entrega o la captura de valor generado por sus innovaciones (Teece, 2010).

Morris et al. (2005) analizan los componentes de las perspectivas de modelo de negocios de los referentes en el tema. En relación a los objetivos de este trabajo, destacan un grupo de autores que especifican componentes del modelo de negocios que afectan y son afectados por variables organizacionales tales como la cultura y el estilo de liderazgo. Por otra parte, el modelo de negocios permite explicar por qué y cómo la organización será capaz de captar los recursos (tales como talento, capital e insumos) que necesita para operar y crear valor para sus clientes, propietarios y otros stakeholders (Magretta, 2002); ello implica identificar su sistema de actores y las redes de valor/colaboración entre empresas que, enfocados desde diferentes esquemas (Porter, 1980; Nalebuff y Brandenburger 1996) permiten entregar a los clientes una oferta más integral (Serra et. al., 2000; Aldrich, 2001).

Los factores externos que contribuyen a la acumulación de la capacidad de innovaciónmencionados en la introducción se relacionan puntualmente con el sistema de actores del modelo de negocios. Para Teece (2010), descubrir como capturar o retener el valor de las innovaciones al interior de la organización es uno de los aspectos claves que se tienen que contemplar durante el diseño del modelo de negocios (y, por lo tanto, del sistema de actores). Un buen diseño, seguido de una buena implementación y sumado a un correcto análisis estratégico, permitirán a la organización ser efectivas en la comercialización de la innovación.

Para esto, Teece (2010) en "*The Profiting from Innovation framework*" vincula el diseño del modelo de negocios y las estrategias tecnológicas, delineando aspectos importantes relacionados a las elecciones de modelo de negocios y sus posibles implicancias. Así explicita dos modelos extremos a partir de los cuales las organizaciones pueden capturar valor de sus innovaciones, a saber:

- Modelo de negocios integrado: La organización une la innovación a sus productos, asumiendo la responsabilidad del desarrollo de todas las etapas que hacen a la cadena de valor de esos productos (incluyendo diseño, producción, venta, distribución, etc.).

- Modelo de negocios tercerizado: La organización licencia o delega en otras organizaciones la realización de la mayoría de las etapas de la cadena de valor.
- Entre los dos modelos extremos existe un sinnúmero de modelos híbridos, que en la realidad son los más comunes.

A pesar que por su construcción este *framework* no incluye factores como segmento de mercado o elección de las características de los productos, aporta con las tipologías propuestas, al análisis y elección del modelo que en cada caso contribuya en mayor medida a la captura por parte de la empresa del valor generado en el proceso de innovación.

Entre los componentes del modelo de negocios se incorporan además a las capacidades y competencias de la organización (Afuah y Tucci, 2001; Applegate, 2001; Osterwalder, 2004; Morris et al., 2005; y Johnson et al., 2008, citados por Zott et al., 2010). Se señala la *cultura* como una capacidad, definida como recurso necesario llevar el concepto del modelo de negocios a la realidad (Applegate 2001, citada por Zott et al., 2010).

Para esta investigación se entiende que la organización es cultura. Esta posición resulta consistente (Dávila y Martínez, 1999, pp. 23 y sgs.) con la metodología cualitativa a utilizar. Se aplica el enfoque analítico de Edgar Schein (2004, p. 26) el que distingue tres niveles para el análisis de la cultura (los artefactos y las creaciones visibles pero difíciles de descifrar, valores y, el de las presunciones básicas, invisibles y preconscientes). Se recepta el concepto de paradigma cultural propuesto por Schein y se introduce lo vertido por Rodríguez Mansilla (2006, p.270) entendiéndose que las premisas del decidir que conforman la cultura organizacional no son necesariamente producto de la experiencia, ni mucho menos de la experiencia exitosa.

Al momento del estudio de la cultura organizacional, se destacan entre los factores de contingencia que afectan a la variable cultura, el tamaño de la organización, las fuerzas del entorno –en especial de su sector de negocios-, y las características de los individuos participantes, entre las que se destacan la posición de poder (Fitness, J. 2000).

Aramburu y Sáenz (2010) plantean que la cultura organizacional actúa como catalizadora para compartir conocimiento en los procesos de Management, y se refiere al nivel de presencia que en la empresa tienen los diferentes valores y actitudes de compartir del conocimiento, y la innovación (confianza, transparencia, mentalidad

abierta, consideración de los errores como oportunidades de aprendizaje, cooperación y ayuda mutua).

2.Metodología

Se trata de un estudio de casos en profundidad(Yin, 2003; Eisenhardt, 2003), cualitativo exploratorio,y al no estar en juego, en una primera instancia, la cuestión de generalización de los resultados, la cantidad de sujetos queda abierta (Samaja, 2005, p. 272), por lo que se optó por estudiar cuatro casos de empresas con las características que se describen a continuación:PyMEs, con un mínimo de cinco empleados, empresasadolescentes, del sector de software y servicios informáticos, ubicadas en Tandil, Provincia de Buenos Aires, sede de la Universidad Nacional del Centro (UNICEN).

La información y datos se obtuvieron mediante entrevistas en profundidad al director gerente o a su equivalenteen cada una de las empresas. Para el análisis cultural se incluyó en cada caso,una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por nivel institucional, a partir de las necesidades de información requeridas. Se completa la recogida de datos con el análisis de la comunicación institucional y la observación directa sistematizada.

Para la variable cultura al nivel de presunciones, se expone en cada caso, el nivel de asociación de las respuestas obtenidas en relación a la capacidad para innovar de la firma. Se exponen los resultados acerca de la manera en que se entiende la naturaleza humana **(NH)**, cuál es el enfoque del tiempo **(ET)**, los criterios verificativos de la realidad y verdad **(CVR)**, como se entienden las relaciones humanas **(RRHH)** y las relaciones empresariales **(RREE)**, cuáles son los entornos importantes **(EI)**y qué posición asume la empresa frente a ellos**(PFE)**. Se presentan en la Tabla 1 las respuestas a las presunciones y su nivel de vinculación, identificando aquellas que actúan como impulsoras **(+)** y aquellas que actúan como barreras **(-)** para la innovación.

Para el tratamiento de los datos, es necesario considerar que en la variable cultura, cada una de las dimensiones operan como variables genuinas que ya tienen un valor de respuesta determinado, por tanto el análisis resulta centrado en la unidad de análisis, en la búsqueda de tipologías culturales en las empresas en estudio, específicamente en la búsqueda de existencia o no de paradigmas articulados y sus características propias.

Las respuestas obtenidas de los distintos entrevistados se computan con la misma ponderación, aunque al momento del análisis de cada una de las sub-variables, se

identifican, como un aspecto importante en el análisis, si existen diferencias o no, entre las respuestas de los titulares de las empresas y los empleados.

Se presenta la conformación del sistema de actores del modelo de negocios a partir del análisis de las siguientes variables: competidores directos (cantidad y tamaño), networking (existencia o no de vinculación con consorcio, cámara sectorial, cámara multisectorial y Polo Informático del Parque Científico Tecnológico de la UNICEN), clientes (cantidad y nivel de concentración de ventas), intermediarios comerciales (participación en las ventas totales de la empresa), complementadores (existencia o no de acuerdos de colaboración e identificación del tipo de actor[6]), proveedores (cantidad, concentración de compras y origen nacional o internacional).

En la última etapa de tratamiento de los datos, se analizan en forma comparativa los cuatro casos estudiados en profundidad, a fin de identificar aspectos recurrentes y/o diferencias significativas entre éstos.

Tabla 1: Análisis cultural en relación con la generación de innovación. Subvariables e indicadores.

Subvariable	**Respuestas y su nivel de asociación con la innovación** **(-)** **…….(+)** **barreras** **impulsores**	**Indicadores**
Naturaleza humana **(NH)**	Mala Neutra Buena	Creencia acerca de si las personas son X o Y (Mc Gregor). Identificación de héroes o malvados. Justificaciones. Historias relacionadas. Enunciación de valores y disvalores de la empresa. "Cosas que no se negocian". Identificación de "exitosos" y "fracasados" en la empresa. Aspectos que se controlan de los empleados. Sistemas implementados.

[6]Por ejemplo: prestadores de servicios/productos complementarios, clientes, proveedores, instituciones educativas y tecnológicas, competidores directos e indirectos, gobierno, entre otros.

Enfoque del tiempo **(ET)**	Pasado Presente Futuro	Relato de decisiones recientes e identificación de la importancia concedida al presente, al pasado o al futuro. Identificación en el relato "que se cuenta" de la historia de la empresa a "qué tiempo" se le da importancia. En dónde se ancla el relato y si se proyecta al futuro.
Entornos importantes **(EI)**	Político Económico Tecnológico Sociocultural	Identificación del nivel de importancia en el impacto de las distintas fuerzas del entorno. Aspectos tomados en cuenta en tres decisiones estratégicas recientes.
Posición frente al entorno **(PE)**	Dominado Dominante En armonía	Creencia acerca de si la empresa domina, actúa armónicamente o está dominada por el entorno.
Criterios verificativos de la realidad. **(CVR)**	Tradición Prueba y Error Procedimiento legal Conocimiento Religión/Dogma Moral Experiencia Revelaciones de Autoridades Examen científico	Identificar los criterios dominantes al momento de resolver conflictos en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Elección en forma directa de los criterios utilizados para tomar una decisión (de un listado que contiene la explicación de los mismos). Justificación de la elección Relato del proceso que permitía a la gente pensar “que se podía llegar a una decisión”.
Relaciones humanas **(RRHH)**	Linealidad Colateralidad Individualismo Bienestar del grupo Competencia Cooperación	Descripción de incidentes de rebeldía que pudieron suceder en la empresa. Cuál fue la manera de resolverlos y qué sucedió con los empleados que participaron en estos incidentes. Cuestionamiento acerca de lo que se entiende por "conflicto" y si se promueven

	grupal Tradición Jerarquía Bienestar Individual Familia	o toleran los conflictos en la empresa. Examinar anécdotas y leyendas de la empresa sobre los "héroes" y los "malvados", para descubrir la forma en que esas personas se relacionan con otros individuos de la empresa. Identificar en el proceso de decisiones, anécdotas y eventos, si estos hacen referencia a las personaso algrupo, quéresulta másimportante y si sedesarrollan relaciones de competencia o de cooperación y en qué grado cada una de estas.
Relaciones empresariales **(RREE)**	Autocracia Paternalismo Consultiva Participativa	Cuestionamiento acerca de si el número 1 de la empresa incide fuertemente en la evaluación de la información. Identificación de una serie de decisiones importantes adoptadas recientemente. Identificar, si fueron tomadas por individuos, grupos o ambos,y cómo se ejerció el poder en el proceso de toma de decisiones. Distinguir el tipo de decisión (estratégica/operativa) y el nivel de participación.

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados: Descripción de los casos

A continuación, se presentan los datos obtenidos en cada uno de los casos. Se realiza un análisis centrado en cada uno de estos: se exponen los aspectos descriptivos generales, el análisis cultural, el análisis del sistema de actores y la vinculación entre las características culturales y la conformación del sistema de actores del modelo de negocios.

3.1. Caso I

Empresa joven conformada por cinco socios y ocho empleados. Los socios han compartido proyectos anteriores, por lo que conforman un equipo de trabajo con una visión común (que los clientes obtengan las herramientas en informática necesarias

para lograr sus objetivos). Han contratado profesionales de la gestión que los asistieron en sus definiciones estratégicas.

Seespecializan en tecnologías puntuales, a las cuales se les dedica gran esfuerzo por obtener mayores ventajas competitivas. Igualmente, poseen conocimientos en varios lenguajes y técnicas de programación y cuentan con ideas novedosas vinculadas al diseño y desarrollo de software, mostrando pasión por lo que hacen.

El objetivo por el momento es crecer lenta y sostenidamente. Pero se desea alcanzar una magnitud internacional, y proveer soluciones a medida, para clientes de todo el mundo, generando desarrollos propios útiles e innovadores y continuar creciendo en experiencia y equipo, como así también poder brindar siempre el mejor servicio a la gente que ha depositado su confianza en ellos.

Se trabaja con una metodología de sistema de aprendizaje que afecta a todos los niveles organizacionales, con lo cual es posible capacitar al total de los integrantes en cualquier nuevo lenguaje que resulte necesario para cumplir con las necesidades de mercado.

La empresa tiende a la generación de alianzas estratégicas, consideran que *"la unión hace la fuerza"*. Por otra parte, las decisiones de carácter estratégico son tomadas por los socios, contemplando los comentarios del resto de los empleados, producto de ello, han desarrollado alianzas en la ciudad que afirman su identidad en el ámbito local y permiten proyectarse hacia el ámbito nacional mediante trabajos realizados de forma conjunta.

Cuadro 1: Resultados de las subvariables culturales para el Caso I.

<table>
<tr><td rowspan="6">Cultura</td><td>NH</td><td>ET</td><td colspan="2">CVR</td></tr>
<tr><td>Buena</td><td>Futuro</td><td colspan="2">Conocimiento
Autoridad</td></tr>
<tr><td>RRHH</td><td>RREE</td><td>EI</td><td>PFE</td></tr>
<tr><td>Cooperación
Grupal</td><td>Estratégicas:
Consultiva
Técnicas:
Participativas</td><td>Económico / Tecnológico</td><td>En armonía
Busca la dominancia</td></tr>
<tr><td>NAI</td><td>Medio-Alto</td><td>GAP</td><td>Medianamente articulado</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Entre los principales productos de la empresa se pueden nombrar: sistema de control de acceso de personal, sistema publicitario y sistema de control de stock. Entre los servicios brindados, se encuentran: out-sourcing o manpower, servicios web (diseño, desarrollo, hosting, registro de dominio, mantenimiento y soporte técnico).

En el Cuadro 1 se presentan en forma resumida los resultados obtenidos para cada una de las subvariables culturales del Caso I.

A partir del análisis realizado, se considera Medio el nivel de articulación del paradigma cultural **(GAP)**, y Medio-Alto el nivel de asociación del paradigma cultural con la generación de innovación **(NAI).**

En cuanto al análisis de las dimensiones culturales, y específicamente a la naturaleza humana **(NH)**, se comparte en general la idea de que las personas son buenas por naturaleza, aunque también es posible encontrar neutras o malas. Se hace hincapié en los procesos de selección para incorporar personas consideradas “buenas” o “neutras”. Surgen como valores centrales para trabajar en la empresa los siguientes: la proactividad, la responsabilidad, la cooperación, la tenacidad y la productividad. En relación con el mercado se señalan como valores: el cumplimiento de los proyectos, la atención al cliente, la imagen de profesionalismo, y el respeto por el cliente.

Cuadro 2: Conformación del sistema de actores del Caso I. Fortalezas y debilidades para innovación.

<table>
<tr><td rowspan="6">Sistema de actores del modelo de negocio</td><td>Proveedores</td><td>Clientes</td><td>Competidores</td><td>Intermediarios</td></tr>
<tr><td>11 a 25 nacionales</td><td>11 a 25 PyMEs con alta concentración en los 5 más importantes</td><td>Directos: 6 PyMEs</td><td>Representan más del 75% de la facturación</td></tr>
<tr><td colspan="2">Complementadores / Convenios de colaboración</td><td colspan="2">Redes / Membresías</td></tr>
<tr><td colspan="2">Proveedores
Clientes</td><td colspan="2">Polo Informático Tandil
Cámara Empresaria de Tandil</td></tr>
<tr><td>Fortalezas y debilidades para la innovación</td><td colspan="3">• Los acuerdos de colaboración con clientes y proveedores operarían como una fortaleza al momento de desarrollar innovaciones.
• La participación en el Polo Informático y en una</td></tr>
</table>

		cámara multisectorial permite ampliar las redes de contacto y, así, favorecer la innovación. • La alta concentración de ventas en pocos clientes indicaría una debilidad. Siguiendo la política de generación de acuerdos de colaboración, se entiende necesario desarrollar un mayor número de clientes "cercanos" para mejorar el potencial de innovación. • Tener la gran mayoría de ventas intermediadas implica que se pierda información importante de los clientes y sus requerimientos, limitando los in-puts para el desarrollo de innovaciones en sus productos. • La baja cantidad de competidores identificados en las relaciones producto-mercado desarrolladas podría limitar sus esfuerzos de la innovación por el menor grado de amenazas y respuestas competitivas percibidas.

Fuente: Elaboración propia.

En referencia a la relación de la organización con su entorno **(EI)**, se destaca el entorno económico como el más impactante en las decisiones estratégicas de la empresa y en segundo término el tecnológico. En la empresa consideran que la empresa puede actuar en armonía con el entorno **(PFE)**, aunque surge la idea de buscar una posición de dominancia, por un lado se intenta abrir nuevos mercados (a través de la exportación) y, por otro lado, lograr diferenciación a través del desarrollo de herramientas de atención al cliente y el dominio profesional de tecnologías específicas. Con respecto a la dirección del tiempo **(ET)** "se habla" del pasado pero mirando hacia el futuro.

En la búsqueda de los elementos que validan la realidad y la verdad en la empresa **(CVR)** se identifican a los aspectos subjetivos cómo muy importantes. El debate se identifica como el criterio verificativo más utilizado. La prueba y el error se utilizan cuando no existe experiencia en algún aspecto, siendo este último elemento muy valorado para las decisiones, al mismo tiempo que la condición de socio para tener "la última palabra" luego del debate.

Con respecto a las relaciones humanas **(RRHH)** predomina el consenso grupal, el bienestar del grupo, la cooperación y las relaciones de afinidad, lo que guarda coherencia con los valores compartidos identificados en la empresa. Surge claramente

la diferenciación en cuanto a los grados de participación en función de los tipos de decisiones **(RREE)**. Las decisiones estratégicas son de tipo consultivo, y las decisiones respecto al flujo de trabajo de tipo participativo. La ideas innovadoras surgen en su mayor parte de los socios y los empleados investigan la factibilidad técnica de la idea para su desarrollo en la empresa.

En el Cuadro 2 se presenta en forma resumida la conformación del sistema de actores del Caso I y sus implicancias para la generación de innovación.

3.1.1. Relación entre las características culturales y el sistema de actores del modelo de negocios.

En relación a los aspectos que se espera que contribuyan a la acumulación de la capacidad de innovación, esta empresa presenta hacia adentro un paradigma cultural medianamente articulado que potencia la generación de innovación; y hacia afuera, un sistema de actores que se asocia a un modelo de negocios híbrido de los planteados por Teece (2010).

Los resultados obtenidos en las dimensiones culturales que responden a la relación con el entorno **(EI** y **PFE)**, posibilitan la generación de acuerdos de colaboración, destacándose la necesidad de hacer énfasis en el desarrollo de nuevas relaciones de complementación con clientes y proveedores. La mejora de las acciones de inteligencia competitiva para identificar el impacto de los competidores, contribuyen al desarrollo de una estrategia de mercado global. Por otra parte, las relaciones con agrupamientos empresariales potencian las políticas de innovación.

Por otra parte, los resultados obtenidos en las demás dimensiones culturales analizadas **(NH**, **ET**, **RRHH**, **RREE** y **CVR)** condicionan favorablemente **(NAI**: Medio-Alto**)** las posibilidad de la firma de capturar valor a partir de la generación de innovación sostenida.

3.2. Caso II

Esta empresa está controlada por una empresa española que desarrolla y comercializa sistemas CAD y CAM aplicados a los sectores del calzado y marroquinería, a otros sectores relacionados con la piel (peletería, tapizado de muebles y automóviles) y a tejidos técnicos, entre otros. La tecnología de esta empresa contribuye con su knowhow al aumento de productividad de sus empresas clientes.

La estructura de la empresa española cuenta con un departamento de I+D+i en España, integrado por informáticos e ingenieros que desarrollan nuevos productos en interrelación con el departamento de marketing. La empresa en Argentina es una pequeña empresa que funciona como proveedora de soluciones tecnológicas para España. Trabajan en la empresa un total de cuatro empleados y el socio gerente. El software de CAD y CAM desarrollado por la empresa argentina posee una interesante potencialidad, permitiendo a las máquinas producidas por la empresa española desarrollar tareas totalmente independientes de forma simultánea.

Cuadro 3: Resultados de las subvariables culturales para el Caso II.

Cultura	**NH**	**ET**	**CVR**	
	Neutra	Futuro	Conocimientoy experiencia. Prueba y error.	
	RRHH	**RREE**	**EI**	**PFE**
	Jerarquía. Cooperación Grupal (empleados)	Consultiva	Económico / Tecnológico	Dominado
	NAI	Bajo	**GAP**	Parcialmente articulado

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis realizado se considera parcialmente articulado el paradigma cultural **(GAP)**, y Bajo el nivel de asociación del paradigma cultural con la generación de innovación **(NAI).**

En la empresa se entiende a las personas **(NH)** como neutras por naturaleza y susceptibles de mutar de acuerdo cambia el ambiente organizacional en el cual se desenvuelven. Surgen como valores importantes en relación a la empresa: la innovación, la flexibilidad, y la capacidad de adaptarse. Se entiende una posición de superioridad de la empresa con respecto a los clientes, lo que se ilustra en la frase “hacer los que el cliente necesita, no lo que quiere”. Los valores relevados en relación con las personas son: la responsabilidad, el compañerismo, el trabajar “a conciencia” y el conocimiento técnico.

En lo referente a la relación de la organización con su entorno **(EI)**, se pudo identificar que el entorno más importante resulta ser el económico (énfasis en el tipo de cambio),

seguido éste del tecnológico. Se entiende a la empresa como dominada por el contexto **(PFE)**. Se identifica la orientación hacia el futuro **(ET)**, asignándose gran importancia a las proyecciones en el tiempo.

En la empresa la realidad se verifica mediante distintos criterios **(CVR)**, el conocimiento y la experiencia son los criterios sostenidos en primer término, ilustrado en la frase del socio “apoyarse en las personas que tienen conocimientos”. En el trabajo cotidiano, vinculado mayormente con los aspectos técnicos, la prueba y el error surge como criterio elegido.

Surge fuertemente la jerarquía **(RRHH)** como el elemento “que divide las aguas”, aun considerando el tamaño pequeño de la empresa. Surge fuertemente la cooperación grupal entre los empleados de la misma.Las decisiones **(RREE)** estratégicas están lideradas por la empresa española. La empresa argentina decide acerca de aspectos de gestión y específicamente relacionados con la prestación de los servicios tecnológicos. La toma de decisiones se realiza de forma consultiva.

Cuadro 4: Conformación del sistema de actores del Caso II. Fortalezas y debilidades para innovación.

<table>
<tr><td rowspan="6">Sistema de actores del modelo de negocio</td><td>Proveedores</td><td>Clientes</td><td>Competidores</td><td>Intermediarios</td></tr>
<tr><td>5 o menos nacionales</td><td>5 o menos PyMEs industriales del exterior</td><td>No
(1 PyME compite directamente con la empresa madre)</td><td>No</td></tr>
<tr><td colspan="2">Complementadores / Convenios de colaboración</td><td colspan="2">Redes / Membresías</td></tr>
<tr><td colspan="2">Clientes</td><td colspan="2">Polo Informático Tandil</td></tr>
<tr><td>Fortalezas y debilidades para la innovación</td><td colspan="3">• A pesar de que vender a un único cliente indicaría una debilidad al momento de desarrollar innovaciones, la existencia de colaboración con su cliente (que además es la empresa madre) podría operar como una fortaleza, siempre y cuando la empresa madre tenga una buena relación de complementación con sus clientes centrada en la</td></tr>
</table>

		búsqueda de información. • El bajo número de proveedores y la no existencia de acuerdos con ellos, operarían como una debilidad. • La participación en el Polo Informático permite ampliar las redes de contacto y, así, favorecer la innovación. Sin embargo, sería importante aumentar la presencia en estos espacios de vinculación. • La baja cantidad de competidores identificados en las relaciones producto-mercado desarrolladas podría limitar sus esfuerzos de la innovación por el menor grado de amenazas y respuestas competitivas percibidas.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Relación entre las características culturales y el sistema de actores del modelo de negocios.

En referencia a los aspectos que se espera contribuyan/obstaculicen la generación de innovación, esta empresa presenta hacia adentro un paradigma cultural parcialmente articulado con bajo nivel de asociación para la generación de innovación; y hacia afuera, un modelo de negocio integrado con la empresa controlante española. El rol de prestador de soluciones informáticas para una única empresa controlante, condiciona sus posibilidades estratégicas en general y las de innovación en particular. Sería recomendable potenciar las participaciones en agrupamientos empresariales a fin de viabilizar opciones estratégicas futuras.

El resultado obtenido en las dimensiones culturales que responden a la relación con el entorno **(EI** y **PFE)**, resultan consistentes con el nivel de dominancia que ejerce la empresa española, tanto en términos de entenderse dominada por el entorno**(PFE)**, como en el reconocimiento de la dependencia del impacto de las variables económicas a partir de las relaciones de cambio involucradas en las transacciones con la empresa española.Por otra parte de los resultados obtenidos en las demás dimensiones culturales analizadas se pueden identificar como impulsores**(ET** y**CVR)**, con un aporte medio **(RRHH** y **RREE)**y limitadores para la innovación **(NH** y **PFE)**.

3.3. Caso III

Se trata de una empresa de capitales privados fundada en 1998 con sede en Barcelona y oficinas en varios países del mundo. Trabaja con el objetivo de ofrecer el total de los contenidos jurídicos de diferentes países a través de un único sistema multi-idioma de búsqueda y navegación. En este trabajo se analiza la filial en Argentina. Esta pequeña organización local funciona como proveedora de soluciones tecnológicas para la empresa española y proviene de la escisión de otra empresa de sistemas, para atender a un único cliente, la empresa española controlante, lo que ha determinado un nivel de crecimiento sostenido bajo.

Trabajan en la empresa un total de ocho empleados y el socio-gerente. Este último se desempeña en ese cargo desde hace 5 años y tiene bajo su responsabilidad el desempeño de toda la organización, no sólo en el desarrollo de los proyectos, sino también en el área financiera y administrativa. De él dependen directamente un líder técnico y dos desarrolladores analistas.

Cuadro 5: Resultados de las subvariables culturales para el Caso III.

Cultura	**NH**	**ET**	**CVR**	
	Neutra	Pasado	Experiencia y conocimiento	
	RRHH	**RREE**	**EI**	**PFE**
	Cooperación grupal	Estratégicas: Consultiva Técnicas: Participativas	Económico / Tecnológico	Dominado Dominancia
	NAI	Bajo	**GAP**	Parcialmente articulado

Fuente: Elaboración propia.

En función del análisis realizado se considera parcialmente articulado el paradigma cultural **(GAP)**, y Bajo el nivel de asociación del paradigma cultural con la generación de innovación **(NAI).**

Claramente surge que en la empresa se entiende a las personas **(NH)** como neutras por naturaleza de acuerdo cambia el ambiente organizacional en el cual se

desenvuelven. Los valores en relación con la empresa que se destacan son: la seguridad, la productividad. Con relación a las personasse destacan como valores: la proactividad, la predisposición, el compromiso y el cumplimiento. No se expresan valores en relación al mercado, específicamente en relación con los clientes. Se puede entender que por atender a un solo cliente (la empresa española) no hay una orientación hacia un mercado más amplio, ni obtienen información del mercado potencial.

Se pudo identificar que el entorno **(EI)** más importante resulta ser el económico, seguido éste del tecnológico. La importancia asignada al entorno económico deriva del rol que cumple la empresa en Argentina. El tipo de cambio resulta un elemento muy importante por las relaciones establecidas con la empresa española. Se entiende que la empresa **(PFE)** es dominada por el contexto en términos económicos. En el aspecto tecnológico se interpreta una relación inversa. Se identifica, con relación a la naturaleza del tiempo **(ET)**, la orientación hacia el pasado, asignándose gran importancia a éste para evitar los errores en el futuro a partir de la experiencia generada.

Las decisiones de mercado y comercialización se toman en la empresa española, quedando circunscriptas para la empresa argentina, las derivadas a los aspectos técnicos. Resultan determinantes las opiniones de aquellos que se destacan por su experiencia y conocimiento en el área, lo que se refleja por otra parte en la estructura de funciones y tareas**(CVR)**.

Las relaciones humanas **(RRHH)** estas se entienden como de compañerismo desde lo laboral, pero está claro quién es el jefe ycuál es el rol que ocupa. Las relaciones empresariales **(RREE)** se caracterizan por un fuerte carácter consultivo reflejado en la frase del socio-gerente: “no puedo trasladar mi responsabilidad de hacer bien las cosas a otros miembros de la empresa”. En algunos casos, las decisiones vinculadas con aspectos técnicos resultan de tipo participativo.

Cuadro 6: Conformación del sistema de actores del Caso III. Fortalezas y debilidades para innovación.

Sistema de actores del modelo	**Proveedores**	**Clientes**	**Competidores**	**Intermediarios**
	No	5 o menos PyMEs de servicios del exterior	No identifica	No

<table>
<tr><td rowspan="4">de negocio</td><td colspan="2">Complementadores / Convenios de colaboración</td><td>Redes / Membresías</td></tr>
<tr><td colspan="2">Prestadores de servicios/productos complementarios
Clientes</td><td>Polo Informático Tandil</td></tr>
<tr><td>Fortalezas y debilidades para la innovación</td><td colspan="2">• Los acuerdos de colaboración con complementadores operarían como una fortaleza al momento de desarrollar innovaciones.
• A pesar de que vender a un único cliente indicaría una debilidad al momento de desarrollar innovaciones, la existencia de colaboración con su cliente (que además es la empresa madre) podría operar como una fortaleza, siempre y cuando la empresa madre tenga una buena relación de complementación con sus clientes centrada en la búsqueda de información.
• La participación en el Polo Informático permite ampliar las redes de contacto y, así, favorecer la innovación. Sin embargo, sería importante aumentar la presencia en estos espacios de vinculación.
• No contar con competidores podría limitar los esfuerzos de la innovación por no percibir amenazas ni respuestas competitivas.</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. Relación entre las características culturales y el sistema de actores del modelo de negocios.

La empresa en estudio presenta un paradigma cultural parcialmente articulado con bajo nivel de asociación para la generación de innovación, y un modelo de negocio integrado con la empresa controlante española. En este caso, la prestación de soluciones informáticas para una única empresa controlante limita el desarrollo de su estrategia de negocios. No obstante identificarse relaciones con agrupamientos

empresariales, se entiende necesario profundizar los vínculos a fin de identificar opciones futuras para la generación de innovación.

Los resultados obtenidos en las dimensiones culturales que responden a la relación con el entorno **(EI** y **PFE)**, resultan consistentes con el nivel de dominancia que ejerce la empresa española, tanto en términos de entenderse dominada por el entorno **(PFE)**, como en el reconocimiento de la dependencia del impacto de las variables económicas a partir de las relaciones de cambio involucradas en las transacciones con la empresa española**(EI)**. En relación con las demás dimensiones analizadas, se pueden identificar como impulsores las relacionadas con la forma en que se articulan las relaciones y se toman las decisiones **(CVR**, **RRHH**, **RREE**), con un aporte medio **(NH)** y limitadores para la innovación **(ET** y **PFE)**.

3.4. Caso IV

Se trata de una empresa joven y dinámica que provee soluciones informáticas a entidades del sector público y privado, tanto para el mercado nacional como el internacional. Surge por la iniciativa de tres profesionales graduados de la Facultad de Ciencias Exactas de la UNICEN, quienes sumaron sus experiencias e invirtieron capital propio para constituir esta empresa en Tandil. En total trabajan en la empresa doce personas. El directorio está conformado por tres socios, quienes desarrollan diferentes actividades.

La firma ha obtenido certificaciones de calidad (ISO 9001), proceso que demandó un año de trabajo. Al momento del presente estudio, están abocados al fortalecimiento de la imagen de la empresa mejorando los aspectos de marketing. Apuntan en el mediano plazo a aumentar la cantidad de proyectos en mercados extranjeros.

Cuadro 7: Resultados de las subvariables culturales para el Caso IV.

Cultura	**NH**	**ET**	**CVR**	
	Buena (con controles)	Futuro Presente	Conocimiento Autoridad	
	RRHH	**RREE**	**EI**	**PFE**
	Bienestar del grupo	Estratégicas: Consultiva Técnicas: Participativas	Tecnológico / Político / Legal / Económico	Armonía

	NAI	Medio-Medio	**GAP**	Medianamente articulado

Fuente: Elaboración propia.

Han lanzado un producto open source para hacer test de aplicaciones en una tecnología de punta. Será una herramienta de promoción para mostrar las capacidades de la empresa y acompañarlo con todas las herramientas de marketing de hoy día: redes sociales, blog, Twitter, Bluzz, etc.

A partir del diagnóstico realizado el paradigma cultural **(GAP)** resultamedianamente articulado, y Medio-Bajo el nivel de asociación del paradigma cultural con la generación de innovación **(NAI)**. La empresa es joven, pero con una afianzada relación de los socios y con empleados que conocen cuáles son los valores que imperan en la misma.

Se entiende alas personas como buenas por naturaleza **(NH).** Todos los entrevistados escogieron esa opción de respuesta. Sin embargo,existen controles a los empleados que se utilizan en forma sistemática. Se controla por cámaras, y además queda registrado el trabajo de cada uno en la computadora (mediante el código fuente). Los valores o las “cosas que no se negocian en la empresa” son: el compañerismo (con diferencias de roles entre socios y empleados), el compromiso con el trabajo, la calidad del producto, el conocimiento y la experiencia.

Cuadro 8: Conformación del sistema de actores del Caso IV. Fortalezas y debilidades para innovación.

Sistema de actores del modelo de negocio	**Proveedores**	**Clientes**	**Competidores**	**Intermediarios**
	5 o menos nacionales	entre 6 y 10 nacionales de gran tamaño (gobierno, servicios e industrial)	2 grandes empresas PyMEs	Representan el 10% o menos de su facturación
	Complementadores / Convenios de colaboración		**Redes / Membresías**	
	Declara tener convenios (no declara con quién)		Polo Informático Tandil Cámara sectorial	
	Fortalezas y	• Contar con una cantidad de clientes moderada y		

	debilidades para la innovación	diversificada, así como una intermediación comercial acotada, indicarían una fortaleza del sistema de actores respecto de la innovación. Permite acceder a diversos in-puts para el desarrollo de innovaciones en sus productos. • Los acuerdos de colaboración operarían como una fortaleza al momento de desarrollar innovaciones. • La participación en el Polo Informático y en una cámara sectorial permite ampliar las redes de contacto y, así, favorecer la innovación. • El bajo número de proveedores y la no existencia de acuerdos con ellos, operarían como una debilidad. • La gran cantidad de competidores podría potenciar los esfuerzos de la innovación por el alto grado de amenazas y respuestas competitivas.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la relación de la organización con su entorno **(ET)** , no surge un acuerdo claro acerca del nivel de impacto de los diferentes contextos, aunque se pudo identificar que un entorno importante es el tecnológico lo que resulta consistente con el rubro de la empresa. Por otra parte, el requerimiento de los clientes impulsó la formalización de la sociedad (entorno político-económico) y la Ley de Promoción de Software alentó los esfuerzos para la certificación. Los encuestados acuerdan que la empresa puede actuar en armonía con el entorno **(PFE).** No surge claramente la orientación en el tiempo (futuro-presente-pasado) en el proceso de toma de decisiones. Se destacan los logros del pasado (reciente) y se piensa en el mediano plazo **(ET)**.

La toma de decisiones estratégicas se restringe a los socios. Los empleados pueden presentar sugerencias en carácter de excepción. Sus aportes, en general, se circunscriben al trabajo diario, a las tareas específicas. El “saber” técnico es muy importante en la empresa; éste se valora en gran medida por sobre la autoridad formal. Sin embargo, la identificación del saber se adjudica en general a los socios **(CVR)**.

Las relaciones humanas **(RRHH)** se entienden como de cooperación. Se hace hincapié en la cohesión del grupo. Con respecto a la naturaleza de las relaciones empresariales **(RREE)**, las decisiones de tipo estratégico son responsabilidad de los socios y a través de la participación se toman las decisiones de tipo operativas, relacionadas con aspectos técnicos del trabajo.

3.4.1. Relación entre las características culturales y el sistema de actores del modelo de negocios.

Esta empresa presenta hacia adentro un paradigma cultural medianamente articulado que potencia en grado medio la generación de innovación; y hacia afuera, un sistema de actores que se asocia a un modelo de negocios híbrido.

Los resultados obtenidos en las dimensiones culturales que responden a la relación con el entorno **(EI** y **PFE)** resultan consistentes con las fortalezas identificadas en el sistema de actores, principalmente a partir del desarrollo de acuerdos de colaboración con clientes y a su participación en agrupaciones empresarias.

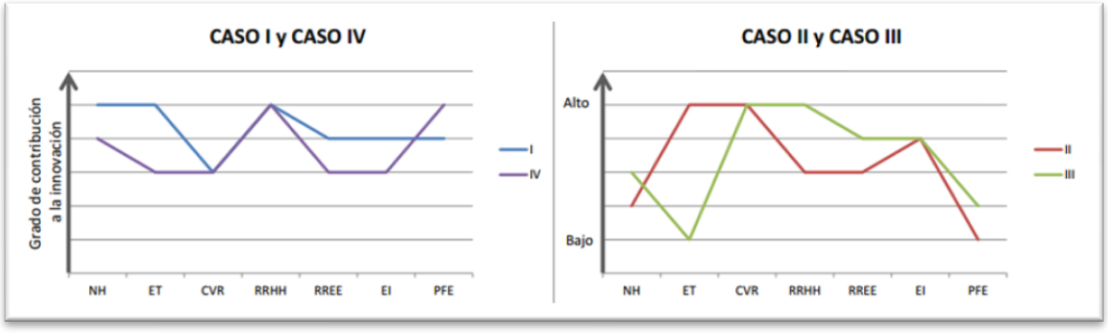
Por otra parte, los resultados obtenidos en las demás dimensiones culturales analizadas contribuyen en nivel medio **(NH**, **ET**, **RREE** y **CVR)** y en nivel alto **(RRHH)**a las posibilidades de la firma de capturar valor a partir de la generación de innovación sostenida.

4. Resultados comparados y conclusiones

Si se centra el análisis, en primer término, en el nivel de articulación del paradigma cultural de las diferentes empresas en estudio, se pueden identificar dos subgrupos: el primero con un nivel articulación medio (Casos I y IV), y el segundo con paradigmas parcialmente articulados (Casos II y III). Se ilustran los resultados en la Figura 1.

Por otra parte, el sistema de actores del modelo de negocios de los Casos II y III limita la generación de la innovación sostenida a través de una alta concentración de clientes, baja relación de networking, media-alta concentración de intermediarios comerciales, no reconocimiento de competidores directos, entre otras características. Para los casos restantes (I y IV), se identificaron fortalezas para la innovación derivadas del análisis del sistema de actores del modelo de negocios, como participaciones en las entidades del sector, identificación de competidores y acuerdos de colaboración que potencian las posibilidades de generación de innovación.

Figura 1: Perfil cultural y su relación con la innovación.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo antes descripto, en los casos estudiados, las características culturales se relacionan directamente con la conformación del sistema de actores del modelo de negocios en términos de la generación de innovación, resultando agrupamientos coincidentes para ambas variables en análisis: Por un lado, los Casos II y III con paradigmas parcialmente articulados y bajo nivel de asociación de éstos para la generación de innovación y, con un modelo de negocios (sistema de actores) con debilidades para sostener estrategias de innovación. Por el otro, los casos I y IV con paradigmas medianamente articulados y un nivel medio (Caso I Medio-Alto y Caso IV Medio-Medio) de asociación del paradigma cultural para la generación de innovación y, con un modelo de negocios (sistema de actores) con fortalezas que permiten el desarrollo de estrategias de innovación.

Con la metodología de análisis planteada se espera contribuir a la perspectiva de análisis de los modelos de negocios un abordaje que subraye la cultura organizacional como una capacidad importante para la generación de innovación sostenida.

Bibliografía

Aldrich, D. (2001). *Dominio del mercado digital: estrategias para la competitividad en la nueva economía*, Oxford.

Aramburu, N. y Sáenz, J. (2010) Knowledge Sharing in Management Processes: Impact on Innovation Project Management and Innovation Performance en *11th European Conference on Knowledge Management* ECKM, Portugal 17 de Agosto de 2010.

Camio, M., Rébori, A. y Romero, M. (2009) Cultura organizacional y nivel de innovación: estudio comparado de casos en empresas de software. Ciencia y Técnica Administrativa – CyTA. ISSN 1666-1680. Volumen 8, Número 1, enero/abril 2009. ISSUE: 37. Disponible en URL: http://www.cyta.com.ar/ta0801/v8n1a2.htm.

Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy&Leadership*, 35, 12–17.

Dávila, A. y Martínez, N. y otros (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México DF: ITESM, Siglo Veintiuno Editores.

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research.*Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532-550.

Hedman, J., y Kalling, T. (2001). The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology (*Working paper*). Institute of Economic Research, School of Economics and Management, Lund University, Suecia.

Magretta, J. (2002). *Qué es el management: Cómo funciona y por qué nos afecta a todos*, Empresa activa.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Morris, M., Schindehutte, M., y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Journal of Business Research, 58, 726-735.

Nalebuff, B. y Brandenburger, A. (1996),*Coo-petencia.*Grupo Editorial Norma.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of AIS*, *15*(May).

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Ed. Continental.

RodríguezMansilla, D. (2006) *Gestión organizacional*. México DF: Alfaomega.

Romero, M., Rébori, A y Camio, M. (2010). Un índice para medir el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología. RAI: Revista de Administração e Inovação. ISSN: 1809-2039. Volumen 7, Número 1, 2010. Disponible en URL:http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/view /578

Rominjn, H., y Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England.*Research Policy*, 31(7), 1053-1067.

Samaja, J. (2005) *Epistemología y Metodología.* Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Estados Unidos de América: Jossey - Bass Business & Management.

Serra, R.; Iriarte, J. y Le Fosse, G. (2000). El nuevo juego de los Negocios, Grupo Editorial Norma.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.

Yin, R. K. (2003) Case Study Research.Design and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zott, C., Amit, R., y Massa, L. (2010). The Business Model : Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research (*Working paper*). IESE Business School, Universidad de Navarra, España.

DE COMERCIANTES A FABRICANTES. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN PYMES DE EQUIPAMIENTO MÉDICO ARGENTINAS

Aggio Carlos, Baruj Gustavo, Pavlicevic Juan y Rolón Hugo[7]

Resumen:

El objetivo de este estudio es avanzar en la comprensión de las características de la gestión de la innovación de producto en PyMEs del sector de equipamiento médico en Argentina. A partir de analizar en profundidad dos PyMEs 'ejemplares' utilizando la metodología de estudios de caso, se ha generado conocimiento sistemático sobre el proceso de generación de nuevos productos en este sector. La evidencia muestra que la abrupta modificación del régimen cambiario de principios de siglo resultó un punto de inflexión para las firmas. En verdad, generó condiciones propicias para que conviertan sus empresas, que hasta ese momento comercializaban equipos importados, en fabricantes innovadores. Dicho esto, los incentivos a sustituir importaciones fueron acompañadas por esfuerzos de gestión de la innovación que redundaron en ganancias de competitividad en un mercado tecnológicamente sofisticado. Estas empresas creadas por profesionales con vasto conocimiento del sector, se apoyaron en planteles de personal altamente calificados, generaron y fomentaron espacios de I+D y realizaron fuertes inversiones en tecnología incorporada. Asimismo, la firma de alianzas estratégicas con empresas extranjeras, les permitió recibir tecnología avanzada y recorrer un sendero de aprendizaje 'supervisado' que hizo más efectiva su conversión a fabricantes. El estudio también ha permitido identificar espacios para la intervención con políticas públicas. Se destacan, el fomento al desarrollo de capacidades endógenas de las empresas a través de iniciativas orientadas a aumentar sus niveles de inversión en I+D, a calificar sus RR.HH. y estimular sus esfuerzos por innovar y hacer una buena gestión de este proceso. La importancia de los vínculos entre las firmas con otros agentes sugiere la necesidad de trabajar en pos de profundizar lazos entre firmas e instituciones de CyT. También, por crear y fortalecer interrelaciones entre empresas, poniendo especial énfasis en fomentar la cooperación internacional con firmas con potenciales complementariedades. Si bien los resultados obtenidos no son generalizables a la

[7] Docentes – Investigadores de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. E-mail: carlosaggio@hotmail.com, gbrauj@sion.com, jpavlicevic@ciudad.com.ar, hrolon@gmail.com

totalidad del sector, es posible plantear hipótesis para futuras investigaciones con mayor representatividad sectorial.

1. Introducción

El sector de ciencias de la vida (*Life Sciences*), reúne a un conjunto de especialidades que se relacionan de manera más o menos directa con la salud y la vida humana. Los avances significativos en la expectativa de vida son causa y consecuencia del veloz desarrollo que el sector ha experimentado en las últimas décadas. La emergencia de una enorme masa de población de más de 60 años con poder adquisitivo para prolongar su vida sana, le ha dado impulso y ha hecho más sofisticado al mercado de la salud. Las altas tasas de crecimiento experimentadas por casi todos sus subsectores y su relación con la investigación y desarrollo, la innovación, la tecnología y la calidad de vida han despertado el interés de la comunidad académica en diferentes lugares del mundo. En la Argentina, en la zona metropolitana de Buenos Aires, existe una concentración de PyMEs de este sector, que se nutren de externalidades generadas por la presencia de centros de estudios de alta calidad en estas ciencias, centros de atención médica que atienden una demanda nacional y crecientemente latinoamericana e institutos de investigación de clase mundial.

A pesar de ser un sector donde Argentina está bien posicionada para competir en segmentos del mercado de alta sofisticación tecnológica, el desempeño de sus firmas se encuentra “sub-estudiado”. Por tal motivo, el objetivo de este estudio es avanzar en comprender las características de la gestión de la innovación de producto en las PyMEs del subsector equipamiento médico, dejando de lado tanto los subsectores de la categoría servicios como el segmento de productos farmacéuticos y medicamentos, por estar compuesto fundamentalmente por grandes firmas. En concreto, se pretende identificar cuáles son los factores que viabilizan u obstaculizan el proceso de generación, adopción, implementación y difusión de nuevas ideas e innovaciones en PyMEs que operan en un sector de alto dinamismo e intensidad tecnológica. La evidencia muestra que la abrupta modificación del régimen cambiario de principios de siglo resultó un punto de inflexión para las firmas analizadas que convirtieron sus empresas, que hasta ese momento distribuían y comercializaban equipos importados, en fabricantes innovadores. Dicho esto, las ventajas cambiarias fueron acompañadas por esfuerzos de gestión de la innovación que redundaron en ganancias de competitividad de estas empresas en el mercado dinámico y tecnológicamente sofisticado de equipamiento médico.

El presente documento se divide en cinco secciones incluida esta introducción. La segunda sección presenta el enfoque teórico adoptado, la tercera describe el planteo metodológico e hipótesis de trabajo. En la cuarta sección se presenta la evidencia empírica. Se resumen los resultados de los dos estudios de caso para luego hacer un análisis conjunto de la gestión de la innovación de productos. En la quinta y última sección se extractan las principales conclusiones que se deducen del proceso de gestión de la innovación de producto en este sector.

2. Marco Conceptual adoptado en la investigación

Una de las principales ventajas competitivas de las empresas es su capacidad de innovar. Esto es, el proceso por el cual se generan y difunden nuevas ideas al interior de las compañías, que luego podrían traducirse en nuevos o mejorados productos y/o procesos (innovaciones tecnológicas), en mejoras organizacionales o en la forma de comercialización. Desde el punto de vista estratégico, numerosos autores han argumentado la importancia de contar con activos intangibles, difícilmente imitables, para la generación de ventajas diferenciadoras dinámicas. En particular, el auge que han suscitado en los últimos años el enfoque estratégico de las capacidades dinámicas (Teece et al, 1997) y la visión basada en el conocimiento de la empresa (Grant, 1996), son claros ejemplos de la relevancia que este tema está adquiriendo entre académicos y aquellos que dirigen empresas. Ambos enfoques coinciden en resaltar que la capacidad innovadora de la firma constituye un activo altamente específico, difícil de reproducir por los competidores y que se va desarrollando a lo largo del tiempo sobre la base de las rutinas organizacionales de cada empresa. Siendo este proceso una práctica organizacional, puede hablarse entonces de la gestión de este activo, la gestión de la innovación que puede definirse como el proceso de generación, adopción, difusión e implementación de nuevas ideas, productos y procesos, y su retroalimentación al interior de la empresa.

Esta consideración preliminar pone de manifiesto dos definiciones importantes en términos de qué se entiende por innovación y qué etapas incluye el proceso de gestión de la innovación. En primer lugar, en el marco del presente estudio, el análisis se acota a las innovaciones de producto. Si bien se reconoce que resulta complejo aislar acciones que se traducen en nuevos productos de aquellas que se dan en otras áreas como por ejemplo, proceso, organización y/o comercialización, en este trabajo se hace foco en aquellos procedimientos que resultan en productos novedosos tanto para el mercado internacional como para el mercado doméstico. En segundo lugar, se considera que el proceso de gestión de la innovación puede ser subdividido en etapas:

de generación o adopción de nuevas ideas, de difusión e implementación de las mismas y finalmente, de retroalimentación del proceso. A lo largo de este camino, distintos factores inciden de manera positiva o negativa en su resultado final.

2.1. La gestión de la innovación en las PyMEs

En las actividades de gestión más habituales de las PyMEs se destacan: i) la centralización de las decisiones y la operación en la figura del dueño o de un número reducido de colaboradores (frecuentemente familiares); ii) un escaso grado de delegación de tareas y funciones hacia el resto de los operarios; iii) una gran informalidad en las relaciones y comunicaciones a nivel intrafirma; iv) la falta de procedimientos de normalización y de sistemas de registro; vi) propensión a depender fuertemente de los recursos internos de la empresa; y vii) una participación en redes limitada.

La gestión de la innovación, en particular, se trata de un proceso complejo, con límites difusos y que no posee una definición universalmente aceptada. En principio, podría decirse que se encuentra dentro del ámbito más general de lo que se conoce como "gestión de la tecnología" pero, en tanto la innovación no es solamente tecnológica y la tecnología no es siempre innovadora, en muchos casos la gestión de la innovación está incluida y en otros excede a la noción de gestión tecnológica. La gestión de la tecnología es un proceso que incluye las actividades de planeamiento, dirección, control y coordinación del desarrollo y la implementación de las capacidades tecnológicas, de modo de dar forma y conseguir los objetivos estratégicos y operacionales de la organización (Liao, 2005).

La gestión tecnológica en las firmas debe no sólo cumplir con las necesidades para operacionalizar un conjunto específico de tecnologías, sino también poner en marcha una estrategia para su implementación, que tenga en cuenta los recursos realmente disponibles, el estado actual de la tecnología, la evolución futura de los mercados y el ambiente social en donde la misma va a ser introducida (Linn et al, 2000). La gestión de la innovación, por su parte, puede ser definida como el proceso encaminado a coordinar, distribuir y planificar los recursos existentes en la organización –humanos, técnicos, financieros, relacionales, etc.- de modo de incrementar el stock de conocimientos útiles en la firma para generar nuevas ideas, productos, procesos y formas de organización (Zaintek, 2002).

Para una gestión exitosa de la innovación existen una serie de elementos clave a tener en cuenta: i) el monitoreo del entorno; ii) la focalización en una meta a alcanzar, que define la estrategia innovativa de la firma; iii) la capacitación de los RR.HH. y la

compra o producción del equipamiento adecuado para que, una vez decidida la estrategia innovativa, se concentren en la firma las competencias, habilidades y la infraestructura necesaria para emprender exitosamente el sendero innovativo; iv) la implantación de la innovación; y v) el aprendizaje que se generará como resultado de todo el proceso y que, a través de la retroalimentación, incrementará las capacidades de gestión futura de la empresa (Zaintek, 2002). En el caso particular de la innovación de producto, se trata de un proceso con algún grado de conciencia en el cual las firmas pasan por cuatro etapas distintas: i) la previsión sobre las oportunidades tecnológicas futuras; ii) la visión de cómo aprovechar tales oportunidades a través del lanzamiento de un nuevo producto; iii) la elaboración y diseño de dicho producto; y eventualmente iv) el lanzamiento al mercado del producto (Gaglio, 1997). A estas etapas, además, se les debe sumar la de refinamiento del producto (Park, 2005).

En relación con las PyMEs, la gestión de la innovación es conceptualizada como el manejo de la I+D –realizada tanto de manera interna como externa; formal o informal- y del proceso de innovación dentro de la firma (Rada, 1987). A este respecto, las PyMEs suelen recorrer una primera etapa de orientación “hacia adentro”, en donde el énfasis está puesto en el desarrollo de una invención de carácter técnico; y una segunda, de orientación “hacia fuera”, en donde la gestión se encuentra más orientada hacia la satisfacción de los clientes (Roberts, 1991). En la primera de ellas, la empresa se concentra en el desarrollo de un nuevo producto basado en el conocimiento propio, la generalidad de las veces, en el empresario o en su círculo de colaboradores y empleados más cercanos. En la segunda, son las presiones de los clientes por nuevos productos o por antiguos productos a menores precios y la creciente competencia los principales determinantes de la innovación en las PyMEs.

Las fuentes de información y consejo a las que acceden las PyMEs para el desarrollo de sus actividades de gestión del proceso creativo suelen ser muy variadas y están relacionadas con la etapa en el desarrollo innovador en que se encuentra la firma. Según CURDS (2002), las PyMEs innovadoras novatas suelen acceder a contactos cercanos y no siempre validados como buenos consejeros o fuentes de información técnica (como contadores). Por su parte, las firmas innovadoras más experimentadas suelen contar con una densa red de expertos para solucionar problemas prácticos que aparecen a lo largo de la gestión de la innovación (universidades, consultoras especializadas en problemas específicos, etc.). A su vez, muchas veces la escasez de recursos financieros y humanos para llevar adelante las actividades de innovación lleva a las firmas PyME a buscar estos resultados de manera exógena o a desarrollar actividades de cooperación y asociación en materia tecnológica y de innovación con

otras PyMEs, con instituciones públicas e, inclusive, con empresas de tamaño grande (Dodgson & Rothwell, 1991).

Recapitulando, en el caso particular de la gestión de la innovación, las PyMEs suelen repetir ese comportamiento particular e idiosincrásico que caracterizan al conjunto de las actividades que realizan. En este sentido, se concentran las actividades en torno al dueño, quien aparece como el "experto" encargado de aportar las nuevas ideas. Asimismo, la gestión de la innovación adquiere una gran informalidad, los esfuerzos tecnológicos no se realizan de manera planificada ni continua sino que, más bien, se caracterizan por una alta dispersión. Esto es coherente con la muchas veces inexistente área formalizada dedicada a las actividades de investigación, desarrollo y diseño –en muchos casos, por falta de escala; en muchos otros, porque se les otorga una escasa importancia dentro de la organización-. Ello conduce, a que las actividades de innovación se terminen concentrando fuertemente en torno a la adquisición de tecnología incorporada o desincorporada, fundamentalmente bajo la forma de compra de maquinarias o la contratación de consultorías. Un último rasgo que atenta fuertemente en contra de las actividades de innovación y su gestión, es el bajo grado de calificación de la fuerza de trabajo contratada, destacándose la baja proporción de profesionales técnicos, ingenieros o egresados de ciencias básicas entre las plantillas de las empresas más pequeñas.

2.2. Factores que afectan la gestión de la innovación en las PyMEs

La gestión de la innovación, según la revisión de la literatura, se ve afectada por una serie de elementos claves y que, de acuerdo a su pertenencia, pueden agruparse en alguno de los siguientes ámbitos: interno, externo y cultura organizacional. A continuación, se detallan los principales componentes de cada uno de estos ámbitos, como así también los mecanismos de influencia sobre el proceso de gestión de la innovación.

2.2.1. Factores endógenos

Dentro de los elementos de tipo endógeno que afectan la gestión de la innovación en las PyMEs aparecen, en primer lugar, las competencias y el nivel de capacitación del personal, en particular, de aquel que se dedica, formal o informalmente, a las actividades de innovación (Zaintek, 2002; Hoffman et al, 1998; Freel, 2005). La disponibilidad de recursos financieros propios es también un factor de impacto positivo en la gestión de la innovación en la PyME, en tanto el acceso a fondos externos suele ser dificultoso para estas empresas, particularmente cuando se trata de fondos para

financiar actividades de innovación de alto riesgo (Hadjimanolis, 1999; Keizer et al, 2002). La existencia de buena capacidad de I+D y de diseño y "testeo" de productos y procesos dentro de la firma, tanto en lo atinente al *stock* de recursos materiales como al personal técnico y científico dedicado a tales actividades, se presenta como otro de los factores que facilitan la gestión de la innovación en las PyMEs (Keizer et al, 2002; CURDS, 2002; Soderquist & Chanaron, 1997).

La "flexibilidad organizacional", entendida como la capacidad de las firmas para adaptarse e, inclusive, adelantarse a los rápidos cambios que se producen en el entorno, en términos de nuevos productos, gustos de los consumidores o aparición de tecnologías novedosas, es otro de los factores que mejoran la gestión y los resultados de la innovación (Barañano, 1995; Zaintek, 2002). Asimismo, las formas particulares de la estructura relacional y de vínculos internos de la empresa, en términos de niveles de confianza entre el empresario y el personal y entre éstos entre sí, así como el flujo e intercambio de información en el interior de la firma, determinado por la existencia de ámbitos (formales e informales) de comunicación que facilitan la gestión del conocimiento existente y del que se va generando a lo largo del proceso, también coadyuvan en el desempeño de las actividades de innovación dentro de la PyME (Barañano, 1995; Zaintek, 2002).

La concentración de la empresa en la gestión de innovaciones en ciertas áreas en las que cuenta con "capacidades sustantivas" –que constituyen una ventaja competitiva construida a lo largo del tiempo y, por ende, son difícilmente imitables-, es una causa adicional de mejora del proceso y sus resultados (Torres, 1996). Asimismo, el énfasis puesto en el carácter comercializable y de *marketing* de las nuevas ideas, funciona también como un factor que facilita la gestión y el éxito innovador (Soderquist y Chanaron, 1997; Hoffman et al, 1998; Freel, 2005). Por último, aparece la efectiva formulación y existencia de una estrategia de innovación sólida que permita generar sinergias entre diferentes proyectos de I+D llevados a cabo simultáneamente por la firma.

2.2.2. Factores exógenos

Entre los factores exógenos que afectan el manejo de la innovación, en primer lugar, se destaca la existencia de externalidades relacionadas a la localización de la firma, fundamentalmente en términos de capacidades científicas y tecnológicas; la especialización técnica de la fuerza de trabajo local; la disponibilidad de proveedores locales y constructores de maquinaria y equipo específicos; y la oferta de servicios

técnicos que permitan ayudar a las PyMEs a solucionar los problemas prácticos que surgen de sus esfuerzos innovadores (Barañano, 1995; Hadjimanolis, 1999; CURDS, 2002).

Otro determinante externo que influye en la gestión de la innovación es la posibilidad de desarrollar actividades de innovación en asociación con otras firmas. Entre éstas, se encuentran los clientes, proveedores e, inclusive, competidores, quienes pueden aportar valiosos conocimientos a la hora de decidir la generación de innovaciones tecnológicas, a la vez que permiten sobrellevar las restricciones de tamaño, compartir costos y riesgos de las nuevas tecnologías, co-diseñar productos y conocer demandas específicas. Complementariamente, la gestión de la innovación es afectada también por la interacción con entidades públicas de apoyo a la innovación –centros de innovación, cámaras de comercio, consultoras, universidades y centros tecnológicos-, desde los cuales se suelen obtener no sólo recursos materiales sino también el conocimiento científico y/o tecnológico necesario para el desarrollo de nuevos productos, procesos o nuevas formas de organizar la producción (Keizer et al, 2002; Torres, 1996; Hoffman et al, 1998).

La existencia de buenas fuentes de financiamiento específicas para la innovación, también facilita la tarea y su gestión dado que, en general, el excedente económico generado por la propia firma suele resultar insuficiente (Barañano, 1995; Unger & Zagler, 2000). A su vez, es también de gran utilidad para las PyMEs la existencia y aprovechamiento de políticas de apoyo a la innovación, disponibles tanto en el ámbito nacional como local (Keizer et al, 2002; Torres, 1996).

Finalmente, también debe considerarse que el contexto macroeconómico posee incidencia sobre el desempeño innovador de las PyMEs. No obstante, las opiniones de los analistas son encontradas: algunos sostienen que un mal ambiente macroeconómico quita incentivos a la actividad innovadora de las empresas de menor tamaño relativo, otros argumentan que, en realidad, dicho ambiente es neutro; el resto abona con la idea de que lo determinante son las condiciones vigentes en el ámbito local o regional más que en el macroeconómico (Hoffman et al, 1998).

2.2.3. Factores vinculados a la visión y cultura organizacional de la firma

La comprensión de estos factores, considerados determinantes para la innovación, es un prerrequisito para la sistematización y estructuración de las actividades de gestión de la innovación (Lemon & Sahota, 2004). El concepto de cultura organizacional suele estar vinculado a un acervo de conocimientos y capacidades de procesamiento de la

información, en el que intervienen factores diversos y relacionados con distintas prácticas y agentes. En primer lugar, aparecen elementos relacionados al dueño de la firma o *entrepreneur*, en la generalidad de las veces, dueño del conocimiento técnico inicial de las PyMEs innovadoras y de la "sagacidad" necesaria como para descubrir una oportunidad tecnológica. A este respecto, se destacan i) las competencias y el nivel de capacitación del empresario innovador, que cuanto mayores sean, mayor será la creatividad y el estímulo a la innovación(Barañano, 1995; Keizer et al, 2002; Freel, 2005); ii) su estilo de liderazgo, preferentemente de tipo "participativo" –por oposición a "autoritario"- (Balbontin et al, 2000); iii) una buena administración del personal encargado de las actividades creativas, a partir del reconocimiento de sus particularidades, el aseguramiento de un ambiente adecuado y el incentivo a la creación mediante mecanismos diversos (Torres, 1996); iv) un estilo gerencial proactivo frente al riesgo (Hadjimanolis, 1999); y v) la intuición personal del emprendedor en las actividades de concepción, desarrollo y ejecución de las actividades de innovación (Park, 2005).

Los elementos relacionados con el ambiente de trabajo y fomento de la creatividad, aparecen en segundo lugar. Sobre esto, existe un debate inconcluso. Por un lado hay quienes sostienen que un entorno laboral estructurado, con libertades limitadas, pero con recompensas específicas a los resultados del trabajo inventivo, sería el más conveniente. Por otro lado, hay otros que argumentan a favor de fomentar la creatividad organizativa asegurando un ambiente más "liberal" –menos estructurado- (Balbontin et al, 2000). Dicho esto, si existe consenso acerca de los beneficios asociados a la organización del trabajo en equipo, en particular en aquellas actividades donde existen responsabilidades compartidas entre las áreas de I+D y de producción (Balbontin et al, 2000; Torres, 1996).

En tercer lugar, y respecto de las individualidades dentro de la organización, el estímulo a la creatividad interna y la toma de riesgos aparecen como buenas prácticas de gestión de la innovación (Hadjimanolis, 1999; Keizer et al, 2002; Torres, 1996). En esta misma dirección, debe ser superada la natural resistencia al cambio por parte de aquellos empleados con mayor aversión al riesgo (Hadjimanolis, 1999), en cuyo caso es fundamental la existencia mecanismos de valoración y retribución de los aportes realizados por aquellos que participan del proceso innovador (Zaintek, 2002).

Un último factor, relacionado a la cultura organizacional, tiene que ver con la sistematización de las actividades de gestión, de modo de hacer más eficiente el proceso innovador. Para ello, es necesario desarrollar: i) capacidad de planeamiento

estratégico para la innovación (Torres, 1996); ii) formas de medición del desempeño innovador (Torres, 1996); iii) sistemas de monitoreo e inteligencia para identificar información clave y analizar las estrategias de la competencia (Soderquist & Chanaron, 1997; Torres, 1996); iv) un registro sistemático de las prácticas realizadas en el desarrollo de un producto o proceso novedoso (Balbontin et al, 2000); y v) prácticas de aprendizaje post-proyecto, mediante la realización de reuniones de discusión una vez implementada la innovación (Balbontin et al, 2000).

3. Diseño metodológico y preguntas de investigación

En función del esquema conceptual propuesto, se plantearon las siguientes preguntas como guía de la investigación : i) ¿Cómo es y qué características adopta el proceso de innovación al interior de las PyMES de equipamiento médico especializado?; ii) ¿De qué manera los ámbitos internos, externos y la cultura organizacional promueven / inhiben la generación (o adopción) de innovaciones por parte de estas PyMEs y su posterior difusión e implementación?; iii) ¿Qué lecciones se pueden extraer de las experiencias empresariales analizadas?

Para responder a éstas preguntas se adoptó la metodología de estudios de casos. Este enfoque cualitativo es particularmente aconsejable para aquellas situaciones en las que el interés está puesto en conocer el cómo y el por qué de los fenómenos bajo estudio. Asimismo, permite abordar el fenómeno desde una mirada más holística sin presuponer la existencia de relaciones entre un número limitado de variables. En particular, en la presente investigación se decidió realizar estudiar dos casos ‘ejemplares’. A partir de un análisis en profundidad se busca que las experiencias individuales sirvan para generar conocimiento sistemático sobre el proceso por el cual se generan nuevos productos en el sector de “Equipamiento médico”. La ventaja frente al estudio de caso individual es que permite concentrar la atención en una primera etapa, sobre los procesos que se dan a nivel de cada una de las empresas estudiadas, para luego extraer comparaciones entre ellos, enriqueciendo así el análisis del fenómeno a partir de tener una comprensión del mismo bajo distintas realidades (Yin, 1994).

Los criterios escogidos para la selección de los casos fueron tres: i) que se trate de una empresa innovadora de producto (al menos para el mercado local), ii) que haya estado en proceso de expansión en los últimos años y iii) que opere en el sector de equipamiento médico. En cada caso se recolectó información secundaria de diversos medios (Ej. Páginas Web y publicaciones especializadas), se mantuvieron conversaciones con informantes clave, y finalmente se realizaron múltiples entrevistas,

con los dueños/gerentes, los encargados de producción y otros actores relevantes y se visitaron las plantas fabriles. Cada entrevista se extendió por varias horas y se realizaron siguiendo una pauta guía, elaborada a partir del esquema conceptual anteriormente expuesto.

4. Evidencia empírica: el desarrollo de los casos

En esta sección se presenta el análisis de cada una de las empresas estudiadas. Ambas firmas fabrican y comercializan equipamiento de uso médico y están localizadas en el área metropolitana de Buenos Aires. Una de ellas se especializa en equipos para electromedicina de alta complejidad y la otra en equipos médicos de diagnóstico para neurología, neurofisiología y cardiología. Los casos se organizan en tres apartados. El primero presenta la empresa. El segundo, describe de modo general el proceso de gestión de la innovación que se lleva a cabo en la misma y en el tercero, se analizan en detalle los factores que afectan el proceso de gestión de la innovación: la estrategia y cultura organizacional, el medio interno y el externo.[8]

4.1. Empresa "A"

4.1.1. Descripción de la empresa

La empresa fue creada a principios de los noventa como importadora, representante y distribuidora de equipos e insumos para el área de anestesiología y cuidados críticos. Su creador poseía experiencia previa en el sector y logró hacerla crecer sostenidamente hasta alcanzar un plantel de 25 empleados hacia finales de 2001.

El encarecimiento de los insumos y equipos importados, consecuencia del fin del "modelo" de convertibilidad cambiaria[9] que regía la economía hasta ese año, sumado a los inconvenientes financieros provocados por problemas en la cadena de pagos[10], coadyuvaron a que la empresa rompiera con el modelo de negocios que detentaba hasta ese momento y saliera a buscar nuevas oportunidades de negocios. Así, sin experiencia previa en el terreno de la producción, la firma comenzó a avanzar hacia la fabricación propia de equipos de electromedicina.

En sus inicios, ensamblaba componentes de equipos de anestesiología y bombas de importados y gradualmente los fue sustituyendo con producción local. En este proceso contó con la ayuda de una empresa británica, que estaba encargada del abastecimiento de la mayoría de los componentes importados, de la supervisión y del

[8] Se referencia a las empresas sin sus denominaciones reales, para conservar su anonimato.
[9] En el mismo, se sostuvo un tipo de cambio rígido donde 1 peso era equivalente a 1 dólar.
[10] En efecto, una parte importante de las ventas estaba explicada por hospitales públicos, que pagaban en bonos cuyo valor real era muy inferior al nominal.

traspaso de conocimiento técnico. En el año 2003, la firma realiza una fuerte inversión en equipamiento para incrementar su escala de producción e incrementar la producción local de piezas que hasta entonces importaba. Este nuevo modelo de negocios basado en la producción se termina de consolidar en el año 2004, cuando la empresa pasa a producir en el país con marca, diseños y productos propios. Para ello, la firma no sólo aprovechó el know-how transferido por su socia británica sino que paulatinamente, fue desarrollando capacidades propias de diseño de software, competencias en el área de la metalmecánica para el armado del hardware y colaboró en el desarrollo de proveedores locales hacia quienes tercerizó la producción de partes, piezas y componentes.

La experiencia adquirida a medida que se expandía el área industrial le permitió ir sustituyendo paulatinamente partes y piezas importadas por producción local. Este proceso comenzó con las partes y piezas de menor complejidad tecnológica, en una suerte de industrialización sustitutiva de importaciones interna a la firma. En la actualidad, el componente importado de los equipos producidos por la firma es de sólo un diez por ciento.

Junto con la consolidación del mercado local, la empresa pasó a explorar mercados externos. En 2003, se creó un departamento de comercio exterior y comenzaron a participar en ferias internacionales de insumos y equipamiento médico y hospitalario, con la finalidad de posicionar la marca en el exterior. Las primeras exportaciones se hicieron a países de la región y en la actualidad exportan más del 20% de la facturación total a 19 países situados en América Latina, Europa, Asia y África. La principal motivación para exportar fue (y es) diversificar la cartera de clientes y cubrirse de los vaivenes del mercado local logrando una demanda más estable en el tiempo. Una particularidad, es que la empresa apunta a posicionarse en el exterior en aquellos nichos de mercado que la competencia china o taiwanesa deja sin explotar, por considerarlas colocaciones (operaciones) de pequeña escala.

4.1.2. El proceso de gestión de la innovación en la empresa

La gestión de las actividades de innovación desde 2002 a la fecha se ha ido modificando en función del tipo de negocios emprendidos por la firma. En los inicios de la etapa productiva a partir de la devaluación, la firma se dedicó a replicar los equipos de anestesia, respiradores y sistemas de infusión que hasta ese momento importaba (ingeniería reversa). En función de ello, firmó un acuerdo con una empresa británica que le transfirió conocimiento técnico y proveyó la mayoría de las partes y piezas para su ensamblaje. Para estas tareas, relativamente más simples, se requería personal

idóneo y capacitado en programación de microcontroladores para hacer la investigación y los desarrollos necesarios. Ante la falta de personal en el mercado con las capacidades descriptas, se capacitó a dos empleados que hasta ese momento se desempeñaban en el área de servicio técnico de post venta de los equipos importados.

En simultáneo, se iniciaron actividades de I+D en el área de electrónica. Los primeros desarrollos endógenos de la empresa estuvieron relacionados con el software necesario para el equipamiento. En segundo término, se avanzó en el desarrollo del hardware para el armado del equipo, actividad que conllevó sortear numerosas dificultades, dado que la empresa no contaba con los conocimientos necesarios para su montaje. De este modo, se comenzó con el diseño y armado de prototipos. Debido a la pequeña escala resultó difícil identificar proveedores de materiales para el desarrollo de estos prototipos. Pese a esto, la empresa logró vincularse con un pequeño taller dispuesto a tomar el riesgo de contribuir en el diseño y armado de los prototipos. Asimismo, decide internalizar la tornería y el fresado para asegurar el abastecimiento de partes y piezas a futuro en reemplazo de los componentes importados.

Llegado este punto, la firma se enfrentó al desafío de producir de los equipos de manera sistemática y ordenada y el de mejorar su diseño. Para ello, se incorporaron sistemas de control numérico y centros de mecanizado, al tiempo que desarrollaron ciertos proveedores en actividades fuera del *core business* de la empresa, tales como fundición de aluminio y armado de gabinetes. A partir de entonces, la clave para la expansión de la producción consistió en cómo mejorar integralmente los diseños, para lo cual se contrató un experto en la materia.

Las nuevas ideas y productos llegan a la firma a través de sugerencias de los clientes, los vendedores, como así también a partir de visitas a ferias internacionales, desde donde se toman ideas para el diseño de productos destinados al mercado local. Complementariamente, las revistas especializadas, la información que circula en Internet y los artículos o *papers* de carácter científico y tecnológico son fuentes de información utilizadas con frecuencia a la hora de desarrollar nuevas ideas y productos. Esto da lugar a una serie de reuniones internas para discutir la viabilidad y potencial implementación que son coordinadas por el laboratorio de I+D que cuenta con tres personas.

En particular, quienes se encargan directamente de las actividades de generación e implementación de las innovaciones son el dueño de la empresa y los empleados *full time* que trabajan en el área de I+D. El personal dedicado a las actividades de

producción y comercialización participa indirectamente de las actividades de I+D, asegurando la "manufacturabilidad" de los nuevos productos, haciendo recomendaciones sobre cómo mejorar su diseño para hacerlos más "amigables" a los usuarios o cambiando el *packaging* para asegurar que lleguen en buenas condiciones a los clientes. El personal del área de ventas también aporta al desarrollo de nuevos productos, en tanto se trata de quienes están atentos a los requerimientos de los clientes y de las exigencias técnicas que imponen las licitaciones de las que participa la empresa. De este modo, "…todo el personal participa, directa o indirectamente, del desarrollo y diseño de los nuevos productos".

En relación con la tasa de implementación de las ideas innovativas que surgen en el interior de la firma, en una primera etapa, donde se intentaban llevar a la práctica todas las ideas, la tasa de implementación terminaba siendo muy baja, fundamentalmente porque la firma no poseía la capacidad suficiente para realizar esta ambiciosa tarea. Con el aprendizaje acumulado con paso del tiempo, muchas de esas ideas innovadoras que van surgiendo ya no son puestas en consideración, lo que ha implicado una sustantiva mejora de la tasa de implementación (anualmente se realizan aproximadamente seis proyectos, de los cuales se terminan implementando exitosamente tres o cuatro de ellos). El ritmo de implementación de los proyectos y de desarrollo de innovaciones ha dependido, en muchos casos, de los recursos disponibles para llevarlos a cabo, en particular, para la compra de los insumos necesarios.

La evaluación de impacto de las innovaciones se realiza de manera informal, a partir del contacto cercano con los clientes y tomando como "termómetro" la compra de nuevos equipos y productos por parte de los mismos. A este respecto, la firma no cuenta con un mecanismo objetivo a la hora de evaluar el impacto de las innovaciones y, a partir de ello, desarrollar procesos formales de aprendizaje y retroalimentación post-proyecto.

4.1.3. Factores que afectan el proceso de innovación en la empresa

a. Estrategia y cultura organizacional

Como se adelantó, el empresario decidió poner en marcha su propio proyecto a partir de los conocimientos adquiridos en el mercado de productos para anestesiología como empleado de un laboratorio. Así, en un primer momento se dedicó a representar y comercializar marcas extranjeras y luego avanzó hacia la producción propia. Si bien no cuenta con competencias en el ámbito científico-tecnológico, su visión para los

negocios y la conformación de equipos de trabajo le permitieron crear una sólida estructura para el desarrollo de nuevos productos.

A contramano de lo que suele verificarse en la generalidad de las PyMEs, su estilo de liderazgo es del tipo “participativo”. Las decisiones sobre qué nuevos productos y cómo desarrollarlos se toman con la activa participación de diferentes estamentos de la empresa en interacción con el área de I+D. Este subconjunto de empleados calificados cuenta con un ambiente de trabajo que promueve la continua reflexión y puesta en práctica de nuevas ideas. Los mismos suelen ser premiados con bonificaciones económicas una vez finalizado exitosamente un nuevo diseño o desarrollo de producto.

El empresario muestra una actitud proactiva frente a los riesgos de la actividad innovadora. Ejemplo de ello fue la apuesta a la sustitución de importaciones en un rubro de alta complejidad, emprendida en plena crisis de la economía argentina. La empresa tiene como misión trabajar para desarrollar una industria sólida y dinámica al servicio de la salud y la calidad de vida de la población, propiciando la capacitación del personal e invirtiendo en innovación tecnológica. Para ello, la firma posee una cultura organizacional orientada hacia la innovación y la diferenciación de producto, sus principales capacidades competitivas. Esto se comprueba con la existencia de estructuras formales de I+D, la participación –directa o indirecta- del todo el personal en las actividades de innovación, y en su estrategia de diversificación y orientación de la producción hacia aquellos nichos de mercado que, estando relacionados con las tecnologías que maneja la firma, se presentan como atractivos.

A partir de lo expuesto y según uno de los entrevistados “…queda claro que la competitividad de la empresa no sólo se basa en los precios bajos a partir de la devaluación del peso sino, fundamentalmente, en la atención de pequeños nichos de mercado”. Tres hechos de gran relevancia simbólica refuerzan la importancia de la innovación como factor competitivo de la empresa, más allá de la existencia de la mencionada estructura formal de I+D. En primer lugar, la empresa posee una cuenta bancaria exclusiva en donde se deposita el dinero destinado a las actividades de I+D, de modo de evitar que sea destinado a otros usos. En segundo lugar, la empresa destina un porcentaje alto de su facturación a las actividades de I+D (respecto del contexto argentino), de aproximadamente un cinco por ciento en promedio. Por último, los trabajadores dedicados a las actividades de I+D son quienes reciben la mejor remuneración dentro de la plantilla salarial de la firma.

La firma promueve un ámbito de trabajo abierto a las propuestas y recomendaciones de todo el personal de la firma. Se observa una estrecha colaboración entre quienes se desempeñan directamente en la línea de producción, por un lado, y los encargados de las actividades más relacionadas con la innovación en productos, por el otro. Todo ello, según el entrevistado "…ha redundado en que la empresa no sufra de la típica resistencia al cambio por parte del personal ante la aparición de nuevas formas de combinar los medios productivos que experimentan las PyMEs en particular".

A nivel interno, sólo son registrados los procedimientos innovativos que son necesarios para mantener las certificaciones de calidad que posee la firma (ISO 9000 y avales del ANMAT); el resto, no está sujeto a registros sistemáticos. En tal sentido, funciona en la empresa un sistema de registro parcial de las mejoras o innovaciones sujeto a los requerimientos de los sistemas de certificación de la calidad. El principal impedimento para poder abrazar un sistema de registro total es de carácter cultural, ya que, en general, el personal no se anima a registrar de manera escrita los problemas de la operatoria de la firma y prefiere comentarlos informalmente.

b. Medio interno

Cerca del 85% de la plantilla de la firma se encuentra integrada por profesionales y estudiantes universitarios, lo que denota el alto nivel de calificación de sus trabajadores. Esta explica que no se hayan presentado "cuellos de botella" técnicos a la hora de implementar un nuevo producto. Sin embargo, tal como se mencionó, durante sus primeros pasos como fabricante, la escasez de personal con calificaciones adecuadas hizo demorar ciertos desarrollos y motivó al activo involucramiento de la empresa en la calificación de sus trabajadores.

Si bien no existe un plan específico al respecto, la capacitación del personal en todos los sectores es una política que se sostiene en el tiempo a través de actividades realizadas tanto *off-the-job* de manera interna (con profesionales que vienen a la empresa a dictar cursos) y externa (enviando al personal a realizar cursos a centros de formación) como *on-the-job*, a partir de la contratación de estudiantes secundarios y universitarios que, luego de una estancia bajo un régimen de pasantías, pasan a integrar la planta permanente de la firma.

El financiamiento de las actividades de innovación se ha realizado, fundamentalmente, a través de fondos propios, en un primer momento, a partir del *cash-flow* obtenido por la firma en ocasión de la liquidación de su acervo de productos importados y luego –de manera más sistemática-, bajo la forma de reinversión de las ganancias. Ello no quita

que algunas actividades de innovación hayan podido ser financiadas a través de fondos públicos.[11]

Otro punto favorable a la gestión de la innovación, interno a la firma, es la capacidad de I+D y diseño de productos acumulada a lo largo de su trayectoria reciente. Esta se cristaliza no sólo en las actividades directas de I+D, sino también en aquellas otras actividades de carácter más auxiliar o indirecto puestas en práctica por el resto del personal, pero que contribuyen significativamente con el proceso innovador. A diferencia de otras PyMEs, la existencia de estructuras formales para llevar a cabo actividades de I+D evita uno de los principales obstáculos a la hora de innovar: la falta de tiempo para dedicar al pensamiento reflexivo. A nivel interno también, existe una sólida estructura de vínculos alimentados por la confianza y la fluidez en la circulación de información entre el empresario, los profesionales asignados al área de I+D y el resto del personal.

c. Medio externo

Al iniciar su etapa como fabricante de equipamiento médico sofisticado, la empresa identificó dificultades asociadas a la falta de capacidades en el ramo de la electrónica, actividad que terminó de ser virtualmente desmantelada en el país hacia los años ochenta. Luego de esa experiencia traumática, la empresa pudo comenzar a aprovechar parcialmente el conocimiento existente en las instituciones del sistema científico-técnico. Una situación similar se produjo en lo que respecta a la no disponibilidad de mano de obra calificada, por lo que la firma tuvo que involucrarse activamente en procesos de capacitación. La existencia de proveedores locales y constructores de equipos fue una limitante en aquellos casos en que la pequeña escala de producción a ser tercerizada no era lo suficientemente atractiva para otros productores independientes. Una vez salvado el problema de la escala, el *outsourcing* de actividades en el armado del hardware de los equipos funcionó de manera aceitada.

En términos de cooperación, la firma ha desarrollado algunos proyectos de innovación en conjunto con algunas empresas grandes a las que abastece en el sector médico hospitalario. No obstante, las principales instituciones con las que se ha vinculado para el desarrollo de nuevos productos han sido algunos organismos del sistema científico-tecnológico, tales como universidades (Universidad Tecnológica Nacional; Universidad de San Andrés; Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires;

[11] Entre los que se encuentran el FONTAR y la SEPYME.

Universidad Nacional de Entre Ríos) centros educativos especializados en medicina (Centro de Educación Médica e Investigaciones Clínicas; Fundación Favaloro), laboratorios públicos de I+D y de servicios tecnológicos (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). Sin embargo, la empresa, hasta el momento, le ha encontrado una utilidad parcial a tales vínculos, debido a la inexperiencia del personal de dichas instituciones para solucionar problemas prácticos de la firma.

Si bien no han accedido en forma extendida al financiamiento bancario, la empresa sí ha hecho un uso muy intensivo de los instrumentos de política pública disponibles para avanzar en su estrategia de crecimiento. Por ejemplo, ha adquirido bienes de capital con apoyo del FONTAR; ha certificado normas de calidad necesarias para poder ingresar al mercado de la Unión Europea (ISO 13845) a través de un subsidio del Programa de Apoyo a la Reestructuración Empresarial (PRE) de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación (SEPYME). Asimismo, la experiencia exportadora comenzó a partir de su activa participación en distintos programas de fomento al comercio exterior ("Programa de Apoyo a la Primera Exportación", "Ronda de Negocios de Compradores en el Exterior" para el sector de equipamiento médico; "Feria Médica" de Alemania; todas ellas herramientas del Programa PROArgentina de la SEPYME). Finalmente, la empresa accedió a fondos para capacitación del "Programa Crédito Fiscal" de SEPYME.

A pesar de ello, el financiamiento externo, bajo algunas circunstancias, ha funcionado como limitante de las actividades innovadoras, al retrasar el ritmo de implementación de algunos proyectos por falta de recursos para llevarlos a cabo, en particular, para la compra de los insumos necesarios a tal efecto.

4.2. Caso: Empresa "B"

4.2.1. La empresa

Fundada a mediados de la década del ´90, desarrolla, fabrica y comercializa equipos médicos de diagnóstico para neurología, neurofisiología y cardiología. Además producen equipos para diagnosticar las denominadas "enfermedades del Sueño": electroencefalografía, video digital para monitoreo prolongado de neurodiagnóstico, electromiografía, polisomnografía clínica y domiciliaria, electrodos intracerebrales, entre otros. También comercializa productos de primeras marcas internacionales, con la representación comercial exclusiva de estos equipos para Argentina y numerosos países de la región a los que llega con una red comercial propia. La empresa surge

por iniciativa de un equipo emprendedor conformado por tres profesionales con capacidades complementarias. Dos de los socios aportaron su basta experiencia en el mercado de equipamientos médicos que les permitió identificar el potencial que tenía el mercado. La tercera integrante del equipo es una reconocida especialista en el tratamiento de trastornos del sueño, quien ha aportado su conocimiento y experiencia para definir las características y las prestaciones de los equipos desarrollados por la empresa.

Estos productos fueron desarrollados a partir de la realización de una alianza estratégica con una empresa canadiense de primera línea, especializada en el desarrollo de software para este sector. Así, la empresa extranjera aportaba el desarrollo del software, y la PyME nacional se especializó en la producción del hardware (equipos) y la integración de éstos con el software. A partir del aprovechamiento de la tecnología canadiense, sus desarrollos propios y el bajo costo relativo de producción local, la firma logró posicionarse en toda América Latina con un equipo de prestaciones de excelente calidad.

En la actualidad, las ventas anuales totales de la empresa superan los 3 millones de dólares y el número de ocupados en la sede central de Buenos Aires es de alrededor de 40. Un rasgo destacado de la fuerza laboral es la alta proporción de profesionales con formación universitaria y de posgrado en disciplinas como la bioingeniería, ingeniería, sistemas, economía y administración. La plantilla de la firma se completa con el equipo de dirección (los tres socios emprendedores) y los gerentes de las áreas de comercialización y producción.

En relación al futuro, la empresa está focalizada en proyectos orientados a su expansión y crecimiento. Por un lado, con el asesoramiento de una firma consultora internacional ha puesto en marcha un plan de negocios para los próximos cuatro años. Este plan prevé una intensa estrategia de expansión comercial hacia destinos más “sofisticados”, tales como los EE.UU. y la Unión Europea. Para ello, la firma trabaja en la adecuación a las normas técnicas indispensables para acceder a ambos mercados. Asimismo, está en proceso de patentamiento de equipos en el mercado norteamericano. Sin embargo, además de las certificaciones, esta expansión comercial involucra la necesidad de modernizar su planta y equipos e incrementar la capacidad financiera para mantener mayores cantidades de equipos terminados en stock. Actualmente la firma no cuenta con los recursos suficientes para llevar adelante este plan de expansión, por lo que el entrevistado afirma que llevarlo a la práctica

dependerá exclusivamente de la posibilidad de acceder a financiamiento en mejores condiciones y en mayor magnitud al que accede la firma en la actualidad.

4.2.2. El proceso de gestión de la innovación en la empresa

La empresa posee una estrategia de innovación bien consistente. Tal estrategia se sustenta en la información que obtiene del medio externo (competidores internacionales, investigaciones científicas de expertos internacionales, demandas de los usuarios médicos del ámbito local) como así también de iniciativas que surgen del equipo de profesionales de la empresa (mejoras o actualizaciones sobre los equipos ya consolidados en el mercado). Las ideas que surgen como resultado del análisis de dicha información, se estudian en torno a su factibilidad técnica, comercial y económica, considerando los recursos materiales (humanos y económicos) y los tiempos de implementación que requieren. La aprobación de los nuevos proyectos, pasa luego a una etapa de desarrollo, con interacción de las áreas de diseño, programación y producción, a la vez que se monitorea constantemente el grado de avance de los nuevos equipos. En lo que resta de la sección se describe este proceso con más detalle.

Las ideas para el desarrollo de nuevos productos provienen de varias fuentes. En primer lugar, la inteligencia comercial les permite conocer los productos y prestaciones de sus principales competidores. Tal información sirve de referencia no solo para nuevos desarrollos sino también para evaluar potenciales adaptaciones en los equipos ya desarrollados. Se accede a esta información a través de la participación en ferias internacionales y en seminarios académicos específicos, donde se comentan, además de los adelantos científicos, las principales aplicaciones tecnológicas relacionadas. En efecto, la idea que motivó el diseño de los primeros equipos de neurodiagnóstico de la empresa surgió a partir de la participación en un congreso internacional sobre epilepsia. Esa información sirvió de base para firmar la alianza estratégica con la empresa canadiense de software que derivó en la efectiva puesta en producción de equipos localmente. A partir de entonces, se avanzó en un proceso mejoras en la adaptación y prestación del hardware, a la vez que se incorporaron otro tipo de productos propios, afines a diversas especialidades médicas vinculadas con el neurodiagnóstico.

En segundo lugar, la información comercial y tecnológica que circula en el mercado doméstico ha sido clave para la incorporación de innovaciones y para mejorar las prestaciones de los equipos desarrollados. Así, la permanente interacción que la empresa estableció con médicos y profesionales que trabajan y prueban sus equipos,

es de vital importancia. En este sentido se desataca la información que los profesionales de la salud proveen a la empresa y como ésta luego es socializada al interior de la firma entre los distintos perfiles de personal interno de la firma; es decir, entre los bioingenieros encargados de desarrollar los equipos, los ingenieros que producen en planta y los programadores que desarrollan el respectivo software de aplicación. En este caso, las potenciales fuentes de innovación provienen de la fuerza de ventas, por su contacto permanente con los usuarios de los productos.

Las nuevas ideas, una vez que ingresan a la empresa, son debatidas en reuniones de equipo, realizadas con una frecuencia semanal o quincenal y de manera estructurada a partir de datos que elabora cada una de las áreas clave de la empresa. En estas reuniones, suelen participar activamente los socios emprendedores (la Dirección), los gerentes de las áreas comerciales y de producción y los responsables de programación, diseño y producción. A partir del análisis de los tiempos que requerirán tales desarrollos, los recursos necesarios (materiales y humanos), y la factibilidad económica de cada proyecto, se evalúa la posible implementación de las innovaciones. Las sinergias que emanan de este trabajo en equipo es uno de los pilares de la etapa de evaluación de las potenciales innovaciones.

Tomada la decisión de pasar a proyecto a alguna/s de estas ideas, se pasa a implementar el mismo, Las áreas de Producción, Diseño y programación, son quienes empiezan a trabajar en el desarrollo del nuevo producto. Periódicamente, se monitorea el avance de los nuevos proyectos y se hacen reportes a la Dirección. En la medida que se van logrando versiones "beta" de los nuevos equipos[12], las mismas van siendo probadas con usuarios médicos que hacen las veces de *"testers"* de los productos. Sobre la base de los comentarios que surgen de tales ensayos, se mantiene el diseño original o se incorporan modificaciones puntuales sobre las prestaciones. Estos usuarios son experimentados profesionales que se desempeñan en hospitales y entidades de salud públicas y privadas. Los mismos, se constituyen en un eslabón clave de la innovación, siendo los primeros en dar *feedback* en función del testeo de las prestaciones y utilidades de los equipos. Concluido este proceso, el producto esta listo para ser comercializado. La empresa mantiene un canal abierto de comunicación de doble vía con los usuarios finales, en virtud del cual, por un lado, es la empresa la que ofrece asesoramiento técnico y solución a los inconvenientes que surjan con el uso de los equipos y, por el otro, verifica *in situ* el grado de satisfacción logrado. Así, en términos de impacto, la medición se realiza de manera formalizada.

[12] Por versión "beta", se refiere a las primeras versiones del producto ya finalizado que son enviadas a centros médicos para su prueba y eventual reajuste.

Todo este proceso, desde la aprobación de la nueva idea, pasando por la concepción del diseño y la programación del software a ser aplicado, hasta el desarrollo, construcción y ensamblado del hardware, queda registrado en una memoria técnica para cada uno de los productos. Esta información resulta útil a la hora de reconstruir el proceso productivo de cada equipo y para conformar los catálogos de información técnica y comercial que se entregan a clientes, usuarios finales, médicos y organismos que auditan este tipo de equipos. El entrevistado menciona que para la empresa, los "cuellos de botella" del proceso innovativo están vinculados con las necesidades de financiamiento de las nuevas ideas y con la posibilidad de contar con el tiempo suficiente para desarrollar los nuevos equipos.

4.2.*3. Factores que influencian el proceso de innovación en la empresa*

a. Estrategia y cultura organizacional

La misión de la empresa es la innovación permanente en el área de tecnología aplicada a la medicina, utilizando los últimos avances en la especialidad, la mejora continua de los instrumentos utilizados para el diagnóstico y la consecuente mejora en la calidad de vida. Su filosofía es investigar y desarrollar innovaciones con la más alta tecnología en el campo de los equipos de diagnóstico para neurología, neurofisiología y cardiología.

El equipo emprendedor de la firma complementa saberes científicos y técnicos con acabado conocimiento de los mercados de equipos. Como ya se comentó, uno de los socios posee formación en Administración de Empresas y vasta experiencia en el mercado de equipos para el sector salud. El segundo socio, además de años de experiencia en la producción y comercialización de equipos médicos, cuenta con formación en Ingeniería electrónica y de telecomunicaciones. Por último, la profesional que completa el equipo empresario posee un título de Doctora con especialización en enfermedades neurológicas y de trastorno del sueño.

Los socios dirigen la empresa con un estilo de liderazgo fuertemente participativo. Ello se refleja especialmente en el proceso de toma de decisiones vinculadas con el lanzamiento de productos innovadores. En ese proceso participan los referentes de todas las áreas de la firma (producción, diseño, programación y comercialización). Asimismo, estos últimos también colaboran en la toma de decisiones relacionadas con la planificación y evaluación de las innovaciones mencionadas más arriba. Esta interacción entre la dirección y las diversas áreas de la firma fomenta la generación de un adecuado ambiente de trabajo y la promoción del espíritu innovador. Esto permite

mantener un esquema de información horizontal y permanentemente actualizado. En este contexto, tanto la Dirección como los responsables de las distintas áreas funcionales de la firma, estimulan e incentivan a sus equipos para que participen en el proceso de gestación de innovaciones.

En materia de incentivos el entrevistado afirma que la empresa remunera muy bien a su personal (por encima del promedio del mercado), especialmente a los profesionales y técnicos de las áreas de diseño, programación y producción. Además del incentivo económico, el clima de trabajo agradable y cooperativo también motiva a los equipos de trabajo. Por el lado de los equipos de trabajo en cada área, se verifica una actitud proactiva hacia el proceso innovador, con muy buen nivel de receptividad y elevado compromiso hacia el desarrollo de equipamientos con mejores prestaciones tecnológicas. Adicionalmente, la empresa fomenta el compromiso de su personal solventando la participación de sus miembros en congresos y distintos eventos internacionales específicos.

A pesar de las intensas actividades de innovación que se realizan en la empresa, las misma no cuenta con una estructura de I+D formalizada. Por el contrario todas estas actividades se realizan de manera continua al interior de todas las áreas de la firma y surgen de la interacción entre los equipos de diseño, programación y producción, quienes representan más de la mitad de los trabajadores de la empresa, entre ingenieros y técnicos.

b. Medio interno

Dada la importancia de la innovación en la empresa, es crucial para ésta contar con un equipo estable de recursos humanos altamente calificados, considerados un factor estratégico y una herramienta de ventaja competitiva tanto en el ámbito local como internacional. Por tal motivo, la empresa cuenta con un plantel numeroso de profesionales formados en diversas disciplinas tales como bioingeniería, ingeniería electrónica, sistemas y ciencias de la administración. Asimismo, el personal de la firma es capacitado de manera constante en temas de neurología, neurofisiología, cardiología y sus aplicaciones asociadas.

Como ya se mencionara, la imposibilidad de contar con mayor nivel de financiamiento para las actividades de innovación, opera como una limitación al desarrollo de nuevos proyectos. Asimismo, se destaca que como producto de su vinculación con el FONTAR, la empresa ha logrado la aprobación de seis proyectos de innovación. Sin embargo, la contracara de este proceso es la imposibilidad práctica de administrar

más de dos proyectos Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) de manera simultánea debido a las garantías exigidas. Por otra parte, se suman complicaciones adicionales para el acceso a ese tipo de financiamiento tales como las demoras en el proceso de aprobación de los proyectos –a veces, de hasta más de un año- y las dificultades de implementación en la ejecución del presupuesto –compra de materiales y pago de servicios que requiere el cumplimiento de las burocráticas normativas para el proceso de contratación que exige el Banco Interamericano de Desarrollo, organismo que financia estos proyectos.

Otro de los principales limitantes para la incorporación de una mayor cantidad de innovaciones, ha sido la disponibilidad del tiempo para dedicar a la actividad creativa, de modo de satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de los clientes. A este respecto, el entrevistado considera que conspiran tanto las trabas burocráticas como el ritmo de producción que mantiene la empresa para poder hacer frente a la creciente demanda que enfrenta.

Ello se produce a pesar de la gran flexibilidad organizacional que posee la firma para realizar este tipo de tareas, que se refleja en la rápida respuesta que brinda la empresa ante las exigencias de los usuarios de sus productos. En efecto, una de las claves para afrontar el proceso de innovación con relativo éxito es la horizontalidad en la estructura de vínculos internos de la firma y en los altos niveles de confianza que existen entre los trabajadores de las distintas áreas de la firma, quienes cotidianamente, interactúan e intercambian opiniones e información sobre la firma, sus productos y sus procesos internos.

c. Medio externo

El entrevistado ha destacado una serie de ventajas del medio en donde opera. En primer lugar, hizo referencia a la calidad de la fuerza de trabajo existente en el mercado local que le permitió acceder a recursos humanos altamente calificados y motivados. En segundo lugar, la empresa mencionó vínculos con diversos agentes que, de diferente modo, contribuyeron a fortalecer su capacidad de innovación. Estos son empresas, entidades del sistema de salud local, instituciones pertenecientes al sistema de ciencia y tecnología y otras instituciones que fortalecieron la competitividad de la firma.

En relación a la interacción con otras empresas, se rescató el vínculo con proveedores de insumos y equipos importados, de quienes obtiene información técnica y comercial. En materia de cooperación institucional, destaca el trabajo conjunto con distintas

entidades de la salud a las que provee de equipamientos para su puesta en marcha, “testeo” y evaluación. En particular, se destaca la cooperación con un hospital público, que permitió incorporar el primer videoelectroencefalógrafo que funciona en una institución de este tipo para pacientes adultos, destinado a casos de epilepsia refractaria. Como se describió precedentemente, los profesionales que trabajan en estas instituciones juegan un rol fundamental en las etapas previas al lanzamiento de los nuevos productos.

Con respecto a la interacción con las entidades del sistema científico-tecnológico, la empresa cuenta con varios vínculos. De la ex SeCyT, no sólo a través de la obtención de financiamiento para proyectos a través del FONTAR, sino que también ha recibido una distinción en reconocimiento a su labor como empresa innovadora. Asimismo, ha contado con la colaboración de especialistas de la Cátedra de Neurología de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

La empresa también ha sido favorecida por un servicio de *coaching* permanente por parte de la Fundación Endeavor y, por su intermedio, ha logrado relacionarse con el IAE, la Escuela de Negocios de la Universidad Austral. Los directivos de la firma también tienen relación con algunas actividades de grado y postgrado que se realizan en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).

Las redes de la empresa y de su equipo de dirección se han expandido a través de un programa propio de desarrollo y consolidación de redes de contactos con el sistema médico y de salud, que consiste en un plan de beneficios para fortalecer la actualización y capacitación de los profesionales dedicados a la neurología. A través de este programa, que se aplica tanto a nivel nacional como regional, la empresa incentiva las colaboraciones con los clientes y fortalece su trabajo a través de la realización de encuentros, seminarios de capacitación, jornadas de asesoramiento, publicación de boletines, seguimiento de contactos y otros servicios complementarios. Este Programa se aplica tanto a nivel nacional como regional.

En lo que respecta al financiamiento de las actividades de innovación, han resultado vitales los recursos provenientes de fuentes públicas de promoción a la innovación y del sector bancario privado, en especial, en aquellos casos donde su destino era el fortalecimiento de los recursos destinados a la conformación de capital de trabajo. Esto ha servido para complementar los recursos propios de la firma que han surgido, en un primer momento, del aporte de capital de los tres socios emprendedores y, luego, de la reinversión de utilidades, a razón de unas tres cuartas partes de las ganancias logradas en cada ejercicio. En la actualidad, la firma cuenta con cierto nivel

de financiamiento de entidades públicas de ciencia y tecnología (los ya mencionados proyectos FONTAR) y algunas líneas de crédito bancario, los que representan aproximadamente un 20% del total de los recursos destinados a la innovación.

4.3. Principales resultados inferidos de los casos

4.3.1. Factores internos, externos y la cultura organizacional

La metodología cualitativa adoptada, permitió profundizar no sólo en las características concretas de las prácticas organizacionales que hacen al proceso de gestión de la innovación en las empresas, sino también sobre sus principales limitaciones y desafíos. Los resultados que aquí se presentan se obtuvieron en base a inducción analítica, no estadística, por lo que no es generalizable al comportamiento de la totalidad del sector. Sin embargo, a partir del análisis realizado, es posible inferir algunas conductas de estas firmas que pueden traducirse en hipótesis para futuras y más amplias investigaciones.

En relación al medio interno, los casos muestran de modo concluyente que hay ciertos aspectos del mismo que son claves en la capacidad de las firmas para gestionar sus innovaciones. Estas capacidades también muestran ser relevantes al momento de relacionarse con el medio externo. Entre los aspectos más destacados del medio interno se observó que:

- El nivel educativo tanto de dueños como de la fuerza laboral es elevado. Los recursos humanos sobresalen como factor estratégico y una herramienta de ventaja competitiva tanto en el ámbito local como internacional.

- Las empresas cuentan con planteles integrados por numerosos profesionales y estudiantes universitarios de carreras científicas, técnicas y/o administrativas, donde el peso de éstos oscila entre el 70% y el 85% del total. Asimismo, la estabilidad en el tiempo de estos RR.HH. es considerada crucial por su valor estratégico.

- Si bien no se verificó la existencia de planes específicos, la capacitación del personal en todos los sectores y áreas en que operan las firmas aparece como una política sostenida en el tiempo, a través de actividades realizadas tanto *off-the-job* de manera interna (con profesionales que vienen a dictar ciertos cursos) y externa (enviando al personal a realizar cursos en centros de capacitación) como *on-the-*

job, en general, a partir de la contratación de estudiantes como pasantes que luego se integran a la planta permanente de las firmas.

- El financiamiento de las actividades de innovación se ha realizado, fundamentalmente, a través de la reinversión de utilidades. Ello se debe en buena medida, a que la banca (pública y privada) no ofrecen líneas de crédito específicas. Sin embargo, se destaca que ambas firmas se mostraron activas a la hora de concursar y obtener financiamiento a través de fondos públicos (no bancarios) del FONTAR y de la SEPYME.

- Respecto a la existencia y relevancia de un área formal de I+D, la evidencia no es concluyente ya que una de las firmas posee un área formal y la otra no. Sin embargo, al revisar las experiencias, hay plena coincidencia respecto a que la existencia de un espacio para llevar a cabo actividades de I+D evita uno de los principales obstáculos a la hora de innovar: la falta de tiempo para dedicar al pensamiento reflexivo/creativo.

- No obstante ello, la existencia de un área específica para desarrollar actividades de I+D no parece explicar diferencias significativas en relación a la capacidad de generar e implementar nuevas ideas. La disponibilidad de RR.HH. calificados y el modo en que se organiza el trabajo de estos, son en definitiva los que influyen sobre la capacidad de innovar de estas firmas. En efecto, en ambos casos se verifica la existencia de una estructura organizacional flexible y cooperativa que fomenta la creatividad y la innovación. En uno de los casos los dueños tienen un estilo de gestión personalista (no autoritario), ubicándose ellos mismos al frente del área abocada a las actividades de innovación. En el otro caso, sus directivos participan del proceso de innovación con un rol de coordinación, delegando las tareas ejecutivas en personal clave a cargo de las áreas que intervienen en las actividades de I+D.

Del análisis de los factores de índole exógena que afectan el manejo de la innovación se desprende que estas firmas interactúan intensamente con numerosos agentes que contribuyen decisivamente en su capacidad para innovar en general y para desarrollar nuevos productos en particular. En este sentido, a través de los casos se pudo verificar que:

- El vínculo de las firmas con sus clientes contribuye en las tres etapas del proceso innovador, generando ideas y asistiendo a las empresas tanto en la adopción como en la implementación y evaluación de los nuevos desarrollos. Una de las empresas reconoce que ha logrado diversificar su cartera de productos

fundamentalmente por las sugerencias y señales recibidas por parte de sus distribuidores y clientes.

- En la relación con proveedores, se observa que las firmas buscan y reciben apoyo, fundamentalmente bajo la forma de asesoramiento técnico para la resolución de problemas productivos en la etapa de implementación. En este aspecto se destacan los acuerdos formales de colaboración con empresas extranjeras para transferencia tecnológica y asesoramiento técnico. En efecto, en uno de los casos la empresa elabora parte de su mix de productos de manera conjunta con una firma canadiense de primera línea, especializada en software para el sector. En el otro, es una empresa británica la que acompañó a la firma en sus inicios a través de la venta de componentes y asesoramiento técnico, para luego asistirla en desarrollar capacidades propias de diseño de software y armado de hardware.

- Las instituciones del sistema científico tecnológico son “socios” importantes del proceso innovador de las firmas. Si bien con características diferentes, se han desarrollado fuertes vínculos con laboratorios, universidades, centros de investigación e institutos tecnológicos que, además de ser “yacimientos” naturales de personal calificado incorporado por las firmas, también brindan asistencia en la implementación de nuevos desarrollos.

- Las empresas han mencionado la necesidad de trabajar de manera cercana a los centros educativos especializados en medicina dado que allí obtienen información clave para mejorar su equipo, por ejemplo, una de ellas recibe asesoramiento de los miembros de cátedras de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires en las especialidades relevantes y además es allí donde se forman los usuarios de los mismos.

- Todas las empresas conocen y han hecho uso de los instrumentos públicos de apoyo a la innovación. De este modo, han podido financiar parcialmente sus actividades sorteando, al menos en parte, las dificultades que plantea el acceso a la banca privada en relación al desarrollo de estas actividades.

Así, las firmas, muestran hacer un uso intensivo de redes de contactos que les dan acceso a recursos que se constituyen en un importante activo al momento de innovar. La presencia de centros de atención médica que atienden una demanda nacional y crecientemente latinoamericana e institutos de investigación de clase mundial han favorecido la conformación de redes densas, diversas y específicas. Este rasgo diferencia a las PyMEs innovadoras ‘ejemplares’ del resto, ya que en general la PyME

"promedio" funciona de manera mucho más aislada y autónomamente de su entorno. Asimismo, esta capacidad observada para entablar y aprovechar relaciones está fuertemente favorecida por las fortalezas del medio interno analizadas y por los perfiles de los empresarios

La evidencia que resulta de los casos, también revela que el modo de gestión de los recursos está directamente relacionado con el perfil, la visión del empresario y de la estructura organizacional que éste ha conformado. Por tal motivo, en base a los perfiles de los dueños/gerentes y a la cultura organizacional que han promovido, es posible estilizar cómo los recursos endógenos y exógenos descriptos más arriba son puestos al servicio de la gestión de la innovación.

4.3.2. El proceso de generación, adopción, difusión e implementación de nuevas ideas, productos y procesos y su retroalimentación

En relación con la generación y adopción de las innovaciones, se observa que los estímulos del medio externo han sido fuente de inspiración. La demanda de clientes es la fuente que más se destaca, donde los centros de atención médica y de formación tienen un rol preponderante. En efecto, las nuevas ideas surgen de las necesidades que llegan a las empresas por canales tales como, los usuarios, los vínculos establecidos con el mercado por vendedores y distribuidores, y la propia percepción de la empresa. Estas necesidades no se expresan en demandas específicas, por el contrario son captadas como problemas y necesidades y, ante ello, las firmas piensan en cómo solucionar tales inconvenientes y satisfacer al mercado, disparando una nueva idea o desarrollo.

Dicho esto, se destacan las innovaciones de producto llevadas a cabo a partir de alianzas con firmas de países desarrollados. Esto fue particularmente importante en los primeros años de las firmas, donde la modificación del régimen cambiario (devaluación del peso), hizo más rentable comenzar a producir localmente componentes que antes se importaban..

En todos los casos, las capacidades analizadas como factores del medio interno, están relacionadas entre otros aspectos con la calificación del personal, el nivel educativo y perfil del empresario, el tipo y la frecuencia del vínculo con otros agentes. De este modo, se observa un vínculo entre los factores internos y externos en el proceso de identificación de nuevas ideas. Siendo el perfil de los dueños/gerentes y la cultura organizacional lo que finalmente determina el modo con que se dan estos vínculos.

La evaluación de las nuevas ideas respecto a su factibilidad técnica y comercial muestra distintos grados de institucionalización. En los casos donde el rol del empresario es central en la generación de las mismas, las ideas que se transmiten al personal que interviene en la implementación son solo aquellas que los empresarios evalúan como factibles y sólo consultan informalmente algunas cuestiones menores. En el caso donde intervienen otros actores en la identificación de nuevas ideas, existen instancias de evaluación más formales. Una de las empresas posee un proceso altamente formalizado. A medida que se van logrando versiones “beta” de nuevos equipos, las mismas son puestas a prueba por usuarios médicos que hacen de “testers”. Estos usuarios son profesionales experimentados que se desempeñan en hospitales y entidades de salud. El rol que desempeñan en el proceso innovador es clave dado que proveen comentarios y sugerencias para mejorar la calidad de los productos antes que salgan a la venta.

Del análisis de los casos también surge que el límite entre evaluación e implementación es difuso. En verdad, podría decirse que ambas etapas se solapan dado que por lo general en el proceso de evaluación se toman decisiones y realizan los primeros pasos de la implementación.

La estructura organizacional también influye claramente en el modo de implementar las ideas aprobadas. En efecto, según pudo comprobarse, esta etapa demanda el compromiso de distintas áreas de las empresas y la movilización de recursos materiales y humanos. Las diferencias entre los modelos de gestión son menos marcadas en esta etapa. Así, en contraste con lo que sucede en la etapa de generación, los empresarios más personalistas revelan una actitud más abierta hacia la participación de otros actores, particularmente del medio interno. Este cambio, los asemeja en esta etapa al modelo de gestión más participativo. A pesar de ello, aún existen rasgos que las diferencian, relacionados fundamentalmente a la no existencia de procesos y rutinas que sistematicen las actividades de innovación, a la falta de sistemas internos de monitoreo e impacto de las innovaciones y a la ausencia de una política clara respecto del registro de las actividades de innovación realizadas.

La evaluación de impacto de las innovaciones se reveló como la menos visible y formalizada de las tres etapas propuestas en el marco conceptual. La evidencia observada sugiere que la evaluación es una actividad que se realiza de modo informal y a lo largo de todo el proceso de generación e implementación de las innovaciones. Al respecto, las firmas no cuentan con un mecanismo objetivo a la hora de evaluar el impacto de las innovaciones para luego desarrollar procesos formales de aprendizaje y

retroalimentación postproyecto. En efecto, no se identifica una etapa de evaluación claramente delimitada, sino que a medida que avanzan en el desarrollo e implementación de los nuevos productos, efectúan diversas instancias de verificación a partir del contacto cercano con clientes, proveedores y actores claves del SCT. En tal sentido, esta etapa conceptualizada en el marco teórico, resulta útil para comprender el proceso por el cual las firmas generan y lanzan nuevos productos al mercado. Sin embargo, los resultados revelan que esto no se verifica de un modo secuencial y estructurado, sino que se trata de un cúmulo de acciones informales.

5. Conclusiones

A modo de síntesis, los casos estudiados muestran a las claras que el proceso de generación de nuevos productos por parte de las PyMEs en el sector de equipamiento médico es complejo. En el mismo intervienen numerosos actores que se encargan de llevar a cabo diversos tipos de acciones que redundan en el lanzamiento de un nuevo producto.

A través del análisis, ha sido posible identificar una serie de características comunes en el proceso de generación de nuevos productos en PyMEs del sector. En particular, se identificaron una serie de factores internos a las empresas que inciden en el proceso de innovación. Así, las empresas cuentan con un elevado porcentaje del personal altamente calificado y estable, considerado un valor estratégico para su actividad creativa y una herramienta de ventaja competitiva tanto en el ámbito local como internacional. En línea con ello, la capacitación difundida al interior de las firmas, aparece como una política sostenida en el tiempo. Utilizan recursos propios para invertir en proyectos de innovación, a la vez que son particularmente activas para complementarlos con financiamiento obtenido a través de programas públicos de apoyo.También verifican una estructura organizacional flexible y cooperativa que fomenta la creatividad y la innovación, áreas de I+D más o menos formalizadas y certificaciones internacionales de calidad, entre otras características. Contar con estas capacidades ha demostrado ser indispensable para las firmas, en función de gestionar de manera exitosa su proceso innovador.

De la misma forma, también se ha identificado un número relevante de agentes que operan en el medio externo a las empresas que hacen una importante contribución al proceso de innovación de las mismas. En particular, se verifica una profunda inclinación hacia el trabajo estrecho y colaborativo con actores tales como clientes, proveedores e instituciones del SCT, en virtud de la importancia central que estas

firmas les asignan por su contribución tanto a la generación de ideas como a la adopción, implementación y posterior evaluación de los nuevos desarrollos. Asimismo, se destaca la búsqueda por concretar alianzas internacionales con firmas de países desarrollados para transferencia tecnológica y asesoramiento técnico que colaboren con el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. Estos rasgos de las PyMEs innovadoras del sector seleccionadas, contrasta fuertemente con lo que surge de la literatura que caracteriza a las PyMEs como aisladas y autónomas de su entorno.

El estudio muestra de manera clara que la coordinación, gestión y combinación de estos recursos internos y externos está influida por los perfiles de los dueños gerentes y sus estilos de gestión. En este sentido, parece surgir con fuerza que las diferencias más importantes en la gestión de los recursos del medio interno y externo se deben al modelo de gestión que prevalece en cada empresa. La evidencia permite distinguir entre una modalidad de gestión de la innovación dueño intensiva y otra más participativa. Sin embargo, salvo la fuerte dependencia que tienen las firmas del primer tipo que las pueden hacer más vulnerables, no hay elementos suficientes para evaluar una modalidad como superadora de la otra.

Finalmente, en referencia al marco conceptual utilizado para el análisis, puede afirmarse que resultó útil para ordenar el desarrollo del estudio y responder las preguntas de investigación planteadas. A pesar de esto, los resultados sugieren que al momento de afrontar un estudio de este tipo, se debe considerar que los límites entre las distintas etapas estudiadas para comprender como se gestiona el proceso innovador, son difusos y en muchos casos presentan solapamientos.

Los casos analizados son ejemplos de empresas de pequeño porte radicadas en países de ingreso medio que han logrado ser competitivas en un mercado dinámico y tecnológicamente sofisticado como el de equipamiento médico. La evidencia muestra que la abrupta modificación del régimen cambiario de principios de siglo resultó un punto de inflexión para ambas firmas. En verdad, generó condiciones propicias para que conviertan sus empresas, que hasta ese momento distribuían y comercializaban equipos importados, en fabricantes innovadores. Dicho esto, los incentivos a sustituir importaciones solo explican una parte de la historia. En verdad, estas empresas creadas por emprendedores profesionales con un vasto conocimiento del sector, se apoyaron en planteles de personal altamente calificados, generaron y fomentaron espacios de I+D y realizaron fuertes inversiones en tecnología incorporada. Asimismo, la firma de alianzas estratégicas con empresas extranjeras, les permitió recibir tecnología avanzada y recorrer un sendero de aprendizaje bajo la supervisión de éstas

que hizo más efectivo su conversión en fabricantes. De modo simultáneo, los estrechos vínculos con centros de formación médica e institutos de investigación resultó ser determinante para probar, modificar y ajustar sus productos antes de lanzarlos formalmente al mercado.

A modo de cierre, puede afirmarse que el análisis de los casos ha permitido identificar espacios para la intervención con políticas públicas. Se destacan, el fomento al desarrollo de capacidades endógenas de las empresas a través de iniciativas orientadas a aumentar sus niveles de inversión en I+D, a calificar sus RR.HH. y estimular sus esfuerzos por innovar y hacer una buena gestión de este proceso. La importancia de los vínculos entre las firmas con otros agentes en el proceso innovador sugiere la necesidad de trabajar en pos de profundizar lazos entre estas firmas y las instituciones de CyT y los centros de salud. También, por crear y fortalecer interrelaciones entre empresas, poniendo especial énfasis en fomentar la cooperación internacional entre firmas con potenciales complementariedades.

Referencias

Balbontin, A., Yazdani, B., Cooper, R. & Souder, W. (2002). “New Product Development Practices in American and British Firms”, *Technovation* # 20, pp. 257-274.

Barañano, A. (1995). “The Spanish Innovative Firm and the SPRIT, RACE and EUREKA Programmes: an Organizational Approach”, *Technovation* # 15, pp. 339-350, 1995.

Centre for Urban & Regional Development Studies (CURDS), (2002). “*How do Innovating Small and Medium Sized Enterprises Use Business Support Services? A Small Targeted Research Study for Small Business Service Research and Evaluation Section*”, CURDS, University of Newcastle Upon Tyne, Final Report October.

Dodgson, M. & Rothwell, R. (1991). “Technology Strategies in Small Firms”, *Journal of General Management*, Vol. 17, Nº 1, pp. 45-55.

Freel, M. (2005). "Patterns of innovation and skills in small firms", *Technovation* # 25, pp.123-34.

Gaglio, C. (1997). “Opportunity Identification: Review, Critique and Suggested Directions. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth”, *JAI Press*, Vol. 3, Greenwich, CT, pp. -139-201.

Grant, R. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.

Hadjimanolis, A. (1999). “Barriers to Innovation for SMEs in a Small Less Developed Country (Cyprus)”, *Technovation* # 19, pp. 561-570.

Hoffman, K., Parejo, M. Bessant, J. & Perren, L. (1998). “Small Firms, R&D, Technology and Innovation in the UK: a Literatura Review”, *Technovation* # 18, pp. 39-55.

Keizer, J., Dijkstra, L. & Halman, J. (2002). “Explaining Innovative Efforts of SMEs. An Exploratory Survey among SMEs in the Mechanical and Electrical Engineering Sector in the Netherlands”, *Technovation* # 22, pp. 1-13.

Lemon, M. & Sahota, P. (2004). “Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity”, *Technovation* # 24, pp. 483-498.

Liao, S. (2005). “Technology Management Methdologies and Applications. A Literature Review from 1995 to 2003”, Technovation # 25, pp. 381-393.

Linn, R., Zhang, W. & Li, Z. (2000)., *“An Intelligent Management System for Technology Management”, Computers and Industrial Engineering* # 38, pp. 397-412.

Park, S. (2005). “Opportunity Recognition and Product Innovation in Entrepreneurial Hi-Tech Start-Ups: a New Perspective and Supporting Case Study”, *Technovation* # 25, pp. 739-752.

Rada, J. (1987)., “The Management of Technology”, EFMD Colloquium on Technical Change, Geneva.

Roberts, E. (1991). “Strategic Transformation and the Success of High-Technology Companies”, *International Journal of Technology Management*, pp. 59-80.

Soderquist, K. & Chanaron, J. (1997). “Managing Innovation in French Small and Medium-Sized Enterprises: an Empirical Study”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 4, Nº 4, MCB University Press, pp. 259-272.

Teece, D. Pisano, G. & Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7): 509-533.

Torres, D. (1996). “Administración estratégica de la innovación tecnológica”, *Revista Espacios*, Vol. 17 (3), Caracas.

Yin, R. (1994); Case Study Research. Design and Methods. 2nd. edition. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Unger, B. & Zagler, M. (2000). “Organizational versus Technical Determinants of Innovation”, Viena University of Economics & B.A., Department of Economics, Working Paper Series # 74, December.

Zaintek (2002). “Documento sobre Gestión de la innovación”, Bizkaiko Foru Aldundia – Diputación Foral de Bizkaia, Departamento de Promoción Económica.

PERFORMANCE EXPORTADORA DE LAS EMPRESAS PYMEXS SANTAFESINAS

Rubén Ascúa[13] y Carlos Beltrán[14] con la colaboración de Vanesa Tanquía y Mario Olmos

Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina.

Resumen

Este trabajo busca analizar la evolución del comercio exterior de la provincia de Santa Fe, poniendo especial énfasis en la performance de las exportaciones de las empresas pequeñas y medianas con localización en la provincia de Santa Fe en el período comprendido entre los años 2007 y 2011. En este período se registró una más que positiva evolución de las exportaciones santafesinas pero al mismo tiempo se observó una fuerte concentración, superior al 90%, en no más de 5 capítulos de exportaciones y en poco más de 60 firmas exportadoras.

De un universo de alrededor de 500 exportadores pymes, aproximadamente 150 firmas PyMExs santafesinas, a pesar del agotamiento para el año 2007 del modelo exportador dominado por el gap ofrecido por la devaluación de la moneda doméstica en el año 2002, registraron continuidad y dinamismo exportador con particulares características: diversifican sus mercados externos dentro del marco de especialización y alcance de su estrategia internacional, operan con productos de alto contenido tecnológico, utilizan los sistemas de apoyo institucional, desempeñan su gestión comercial externa con recursos endógenos a la firma, capturan conocimiento mediante una fuerte utilización de sus redes de vinculaciones. Como característica de este grupo de firmas se destaca que operan bajo una estrategia empresaria que incluye entre sus puntos principales a la inserción internacional.

[13]rascua@fce.unl.edu.ar
[14]cbeltran@fce.unl.edu.ar

1. Enfoque del problema y objetivos

Con esta investigación se busca analizar la evolución del comercio exterior de la provincia de Santa Fe, poniendo especial énfasis en la performance de las exportaciones de las empresas pequeñas y medianas con localización en la provincia de Santa Fe en el período comprendido entre los años 2007 y 2011.

Este trabajo incluye tanto el análisis de los agregados como la toma de contacto con información al nivel microeconómico de una muestra de empresas que trató de abarcar todo el territorio santafesino. Al mismo, tiempo se persiguió aportar un análisis de la economía regional incorporando un nexo entre la macroeconomía y la microeconomía para una de las variables económicas más relevantes para la provincia de Santa Fe como lo son las exportaciones PyMEs.

Los motivos que condujeron a este proyecto de investigación se ubican en torno a la positiva evolución registrada por las exportaciones santafesinas en el período comprendido entre 2007 y 2011, destacándose una fuerte concentración, superior al 90%, en no más de 5 capítulos de exportaciones y en aproximadamente sólo 60 firmas exportadoras (IPEC).

A su vez, esta performance exportadora santafesina involucra un conjunto de alrededor de 400 empresas PyMEs exportadoras cuya evolución cuantitativa, su composición de productos exportados y sus determinantes microeconómicos, de permanecer en el comercio exterior, constituyen los elementos básicos de este estudio.

Este trabajo se compone por tres secciones principales, dedicándose la primera de ellas a una introducción teórica y metodológica. En la segunda sección se presenta el desempeño exportador santafesino en el período 2007-2011 y se analiza la dinámica exportadora de los pequeños y medianos exportadores santafesinos. Por último, en la tercera sección se presentan las conclusiones preliminares del trabajo empírico llevado a cabo.

2. Marco teórico y metodología

El diseño de esta investigación se basa en el marco de referencia teórico que plantea a la internacionalización de una empresa como un proceso evolutivo (Moori, Milesi y Yoguel, 2001). A su vez, desde el análisis de las exportaciones agregadas, se

incorpora el enfoque de la sostenibilidad de los agentes y de la rotación de los mismos como exportadores.

En este sentido se adoptan los postulados del denominado modelo Uppsala de internacionalización de la empresa (Johanson & Vahlne, 1990), el cual se basa en la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert & March, 1963; Aharoni, 1966) y la teoría del crecimiento de la firma (Penrose, 1959), por lo que de esta forma se ve a la firma inmersa en un proceso en el cual la empresa gradualmente incrementa su participación internacional. Este proceso evoluciona a través de la interacción entre el desarrollo del propio conocimiento sobre los mercados extranjeros y sus operaciones, por un lado, y en el creciente compromiso de recursos "intra-firma" para el mercado exterior, por el otro.

Para el análisis cuantitativo se utilizó el detalle de exportaciones publicado por el IPEC en su página de internet[15] y el sistema de información de exportación con apertura por empresa compilada por el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe (MAGIC).

En el estudio de los determinantes microeconómicos de la performance exportadora de las empresas PyMExs santafesinas se utilizó una encuesta estructurada, que fue remitida por correo electrónico a una muestra representativa de empresas exportadoras con cobertura de todo el territorio provincial. Se recibieron y procesaron estadísticamente 25 respuestas válidas.

Principales contenidos de la Encuesta:

- Datos generales de la empresa.
- Evolución actividad (empleo, ventas mercado interno, exportaciones) para el período 2007-2011.
- 5 principales mercados de destino.
- 5 Principales productos de venta mercado interno.
- 5 Principales productos de exportación (indicando si hay diferencias con el mercado interno).
- Rasgos cualitativos de gestión externa y competitividad.

En la abundante literatura sobre PyMEx existen distintos criterios para definirlas. En este estudio se utilizó la definición pautada por la CEPAL (2006) para la clasificación

[15]http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/111313/(subtema)/93664

de una empresa como PyMEx, en un año determinado, se deben tener en consideración dos factores:

1) que haya exportado menos de 7,5 millones de dólares estadounidenses en el año bajo análisis y mayor a 50.000 dólares estadounidenses, y

2) que haya realizado ventas totales (al mercado interno y externo) por menos de 15 millones de dólares en ese período.

Para el análisis de desempeño de las exportaciones de las empresas PyMEx santafesinas se utilizaron los siguientes indicadores de performance, según la metodología de CEPAL+Fundes (Moori, Milesi y Yoguel, 2001):

- Continuidad Exportadora.
- Dinamismo Exportador.
- Dinamismo Exportador Sostenido.
- Diversificación de mercados.
- Complejidad de Mercados.

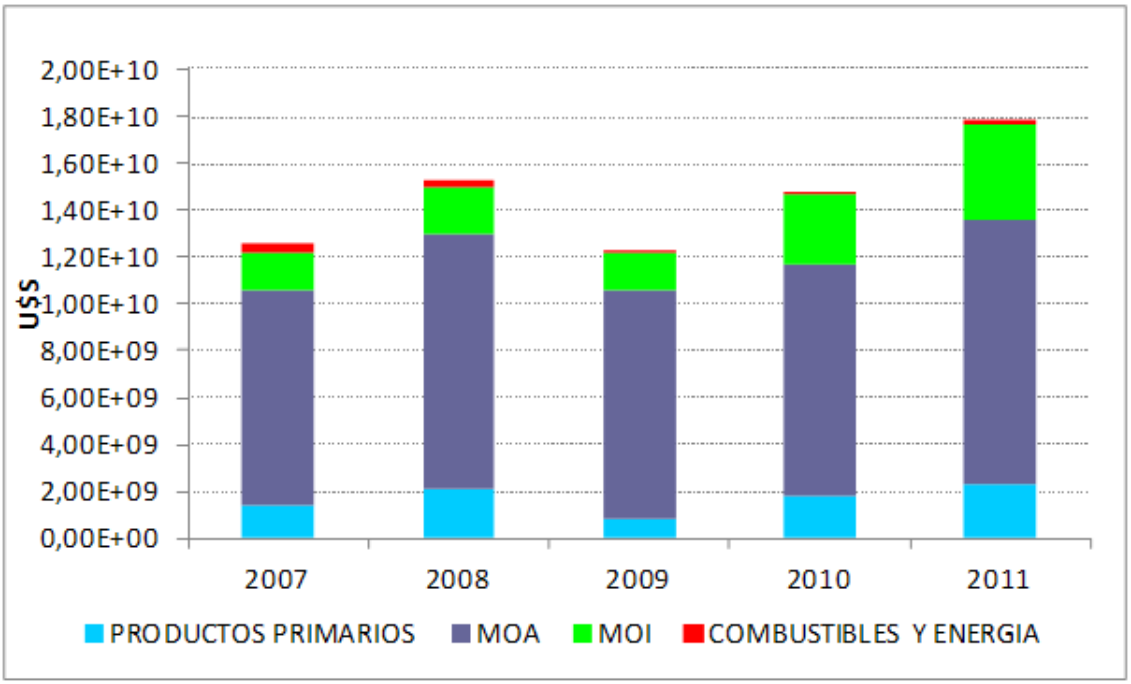
3. Desempeño exportador santafesino

Las exportaciones con origen en la provincia de Santa Fe han registrado en el período 2007-2011 un importante crecimiento que acompaña la performance del país en su conjunto. El complejo agroindustrial explica aproximadamente las tres cuartas partes de las exportaciones generadas en la provincia y esta estructura no ha cambiado en los últimos años. Se destaca el avance proporcional de las manufacturas de origen industrial en el total exportado provincial.

A lo largo del período el continente asiático es el principal destino de exportación, con un promedio del 33% aunque en el año 2011 pierde esta posición a manos de América, básicamente a partir de los envíos al Mercosur y al Resto ALADI[16]. Un destino siempre importante es Europa, en especial la Unión Europea, con una tendencia creciente de su participación en los montos totales, alcanzando en 2011 los 5.000 millones igualando al continente asiático.

[16]No incluye los Países que conforman el Mercosur, ni Mexico (que se encuentra dentro del NAFTA), con el fin de evitar doble contabilización.

Gráfico Nº 1. Evolución de Exportaciones de Santa Fe.



Fuente: IPEC – Cifras expresadas en US$ corrientes.

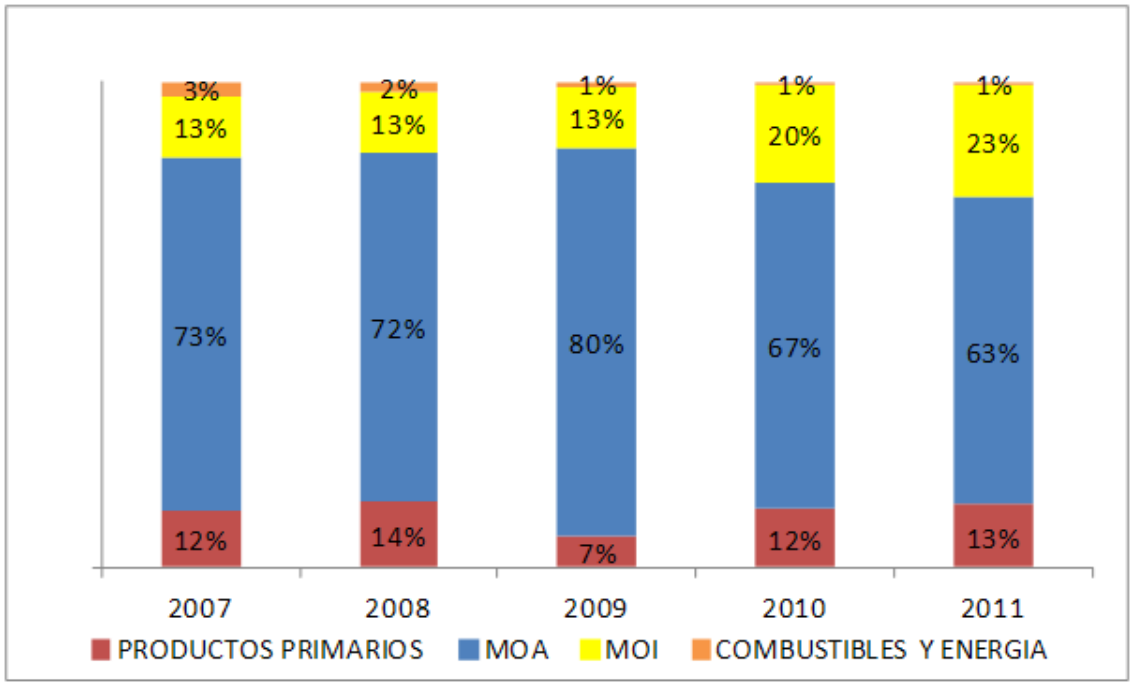
Cuadro Nº 1.

EXPORTACIONES DE SANTA FE - DESTINOS					
		VALOR F.O.B. (en Dólares)	VALOR F.O.B. (en Dólares)	VALOR F.O.B. (en Dólares)	VALOR F.O.B. (en Dólares)
	2007	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
TOTAL	**12.567.216.153**	**15.243.845.942**	**12.287.188.927**	**14.805.138.274**	**17.804.328.812**
AFRICA	**1.194.393.899**	**1.647.947.480**	**1.011.502.519**	**1.461.820.312**	**1.979.357.801**
AMERICA	**3.447.503.943**	**4.243.434.775**	**2.671.567.089**	**3.836.869.024**	**5.333.264.639**
Mercosur	1.587.106.666	1.855.956.883	1.210.225.709	1.854.201.285	2.494.814.187
Brasil	1.398.214.736	1.528.960.292	955.503.290	1.491.074.693	1.978.428.078
NAFTA	532.360.150	475.991.532	223.616.123	270.204.668	323.220.929
Resto ALADI	1.162.626.621	1.663.372.430	1.101.616.139	1.500.774.818	2.234.587.794
Resto América	165.410.506	248.113.930	136.109.118	211.688.253	280.641.729
ASIA	**4.436.403.243**	**4.612.910.328**	**4.308.905.772**	**4.996.670.520**	**5.084.747.615**
ASEAN	1.080.132.450	986.239.754	1.357.100.552	1.428.375.234	1.678.319.292
Medio Oriente	366.203.433	628.628.557	742.844.656	1.115.442.546	998.747.429
Resto Asia	2.990.067.360	2.998.042.017	2.208.960.564	2.452.852.740	2.407.680.894
EUROPA	**3.403.846.224**	**4.601.948.976**	**4.138.538.422**	**4.357.732.551**	**5.093.459.745**
UE	3.216.881.625	4.270.901.593	3.938.525.518	4.229.041.253	4.918.951.899
Resto Europa	186.964.599	331.047.383	200.012.904	128.691.298	174.507.846
OCEANIA	**85.068.842**	**137.604.382**	**156.674.002**	**152.045.863**	**313.499.010**
INDETERMINADO (CONTINENTE)			**1.121**		

Fuente: IPEC – Cifras expresadas en US$ corrientes.

Puede apreciarse la preponderancia de las Manufacturas de Origen Agropecuario, ya sea que se tenga en cuenta tanto su monto exportado como su volumen físico; en el promedio del período explican el 71% de las ventas y pasan de un valor de aproximadamente US$ 9.000 millones en 2007 a US$ 11.200 millones en 2011, a pesar del descenso de las toneladas en este último año. En segundo lugar se destacan las Manufacturas de Origen Industrial, en especial a partir del año 2009, alcanzando en 2011 un valor de exportación de poco más de US$ 4.000 millones. Los Productos Primarios se ubican en la tercera posición explicando el 13% de las exportaciones en 2011. Por su parte, los Combustibles y Energía fueron disminuyendo su escasa participación llegando en 2011 a sólo el 1% del valor y cantidad total exportados.

Gráfico Nº 2. Composición de Exportaciones.



Fuente: IPEC.

En lo que respecta a Productos Primarios se destacan las ventas de los Cereales y Semillas y Frutos Oleaginosos, representando, en el promedio del período, el 42% y 54% respectivamente. Dentro de las MOA se encuentran los Residuos y Desperdicios de la Industria Alimenticia (54% promedio del valor total MOA) y las Grasas y aceites (32% del valor). Por su parte en el caso de las MOI, en los años 2007 y 2008 el principal producto exportado fue Material de transporte terrestre, con un promedio de ventas del 41% aproximadamente. Sin embargo, a partir de 2009 el primer lugar es

ocupado por los Productos químicos y conexos, con promedio de ventas del 41% del valor y 24% en tn. Además se destacan las Máquinas y aparatos, material eléctrico y los Metales comunes y sus manufacturas. Resulta importante destacar que los cinco primero capítulos de exportación de la provincia de Santa Fe representan el 71% del total. También es relevante señalar que esta concentración en rubros de exportación se replica en un número muy reducido de empresas exportadoras.

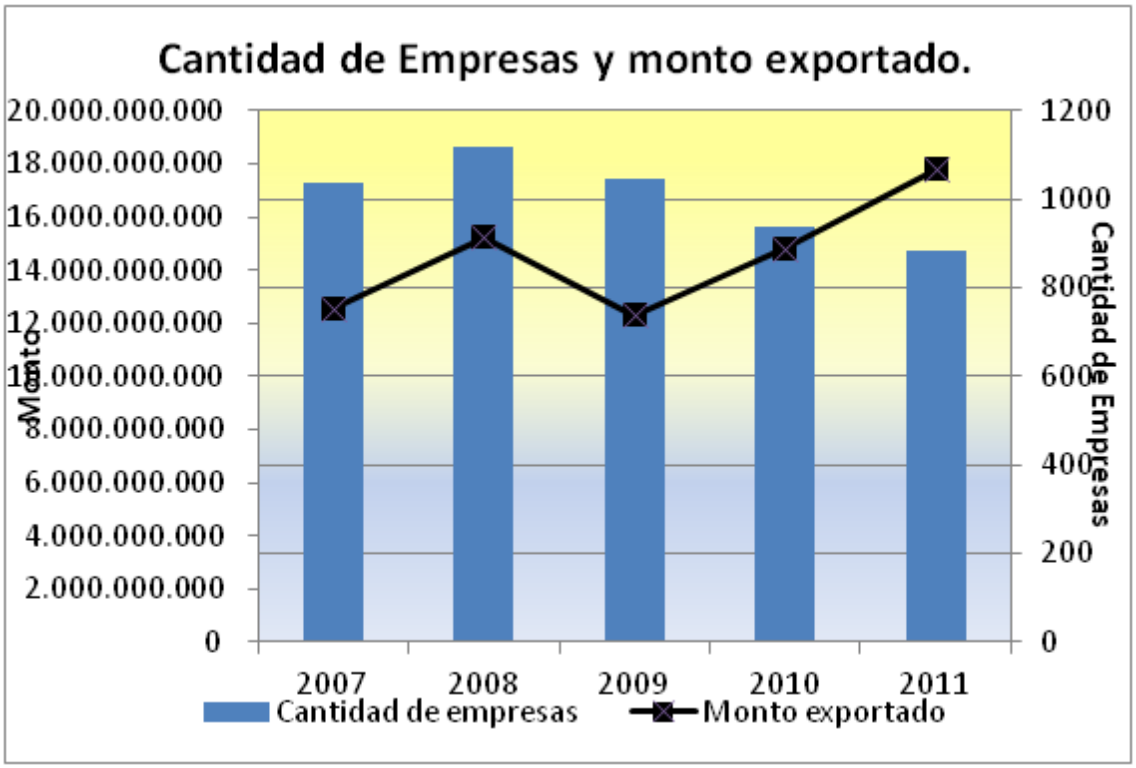
Análisis por tamaño de exportadores.

El siguiente análisis se realiza conforme a los criterios de la CEPAL; es decir, se considerarán **grandes** empresas exportadoras a aquellas cuyas ventas exteriores sean superiores a U$S 7,5 millones anuales, **PyMEx** a quienes exporten entre U$S 7,5 y U$S 50 mil anuales, y por último serán **Micro** las empresas que exporten menos de U$S 50 mil anuales. A su vez, se ha evitado tomar como PyMEx a una empresa grande con bajo nivel de exportaciones, siguiendo para tal fin el criterio establecido por la SEPYME (ver Anexo Nº 1).

En el lustro, que va de los años 2007 a 2011, puede observarse una tendencia creciente de las ventas externas provinciales, pasando de poco más de U$S 12.500 millones a aproximadamente U$S 17.800 millones al final del período.

Con relación al número de empresas exportadoras, las mismas han ido disminuyendo, a pesar del incremento producido en el año 2008, pasando de 1037 en 2007 a 884 en el año 2011.

Gráfico N° 3.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

Con respecto a los montos exportados, se registran resultados diferentes teniendo en cuenta el tamaño de los exportadores. Las grandes empresas mostraron un comportamiento oscilante pero si se analiza su tendencia, a lo largo de los cinco años bajo estudio, se evidencia que la misma es creciente. Por su parte, las PyMExs mantienen sus montos exportados con muy poca variación mientras que los micro-exportadores santafesinos mostraron un aumento en sus saldos exportables respecto del año 2007, pero su tasa de crecimiento se mantuvo estancada durante todo el lustro en 0,1%.

En el período analizado, el número de empresas exportadoras santafesinas ha mostrado una tendencia descendente, si se compara el año 2007 con el 2011 dejan de formar parte de la actividad exportadora 156 firmas. El Cuadro Nº 2 muestra que el descenso de la cantidad total de empresas comienza en el año 2009, comportamiento que se repite si tiene en cuenta a las grandes empresas y a las PyMExs. Por su parte los micro-exportadores registraron un comportamiento más oscilante, pero decreciente respecto del año 2007.

Cuadro Nº 2. Empresas exportadoras – 2007/2011.

Cantidad de empresas				
Año	**Grandes**	**PyMEx**	**Microemp.**	**TOTAL**
2007	63	531	443	1037
	6,1%	51,2%	42,7%	
2008	79	644	395	1118
	7,1%	57,6%	35,3%	
2009	60	566	419	1045
	5,7%	54,2%	40,1%	
2010	71	564	303	938
	7,6%	60,1%	32,3%	
2011	61	516	307	884
	6,9%	58,4%	34,7%	

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

Cuadro Nº 3. Exportaciones santafesinas – 2007/2011.

Monto exportado				
Año	**Grandes**	**PyMEx**	**Microemp.**	**TOTAL**
2007	11.536.704.428	1.017.944.508	12.567.216	12.567.216.153
	91,8%	8,1%	0,1%	100%
2008	14.085.313.650	1.143.288.446	15.243.846	15.243.845.942
	92,4%	7,5%	0,1%	100%
2009	11.021.608.468	1.253.293.271	12.287.189	12.287.188.927
	89,7%	10,2%	0,1%	100%

2010	13.576.311.797	1.214.021.338	14.805.138	14.805.138.274
	91,7%	8,2%	0,1%	100%
2011	16.682.656.097	1.103.868.386	17.804.329	17.804.328.812
	93,7%	6,2%	0,1%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

El grupo de grandes firmas, explicaban en 2007 el 91,8% de las ventas externas, su participación en 2011 ascendía al 93,7%. A su vez, el monto exportado por estas empresas pasó de U$S 11.500 a U$S 16.600 millones aproximadamente en los mismos años.

Las pequeñas y medianas empresas exportadoras explicaban el 8,1% del monto total exportado en 2007, mientras que en 2011 descendía su participación al 6,2% correspondiente a poco más de 1.100 millones de dólares.

Las micro empresas, exportaban en el año 2007 aproximadamente 12,5 millones de dólares, mientras que en el 2011 alcanzaron poco más de 17,8 millones de dólares, siendo su participación en el total exportable de apenas 0,1% para ambos años.

Gráfico N° 4.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

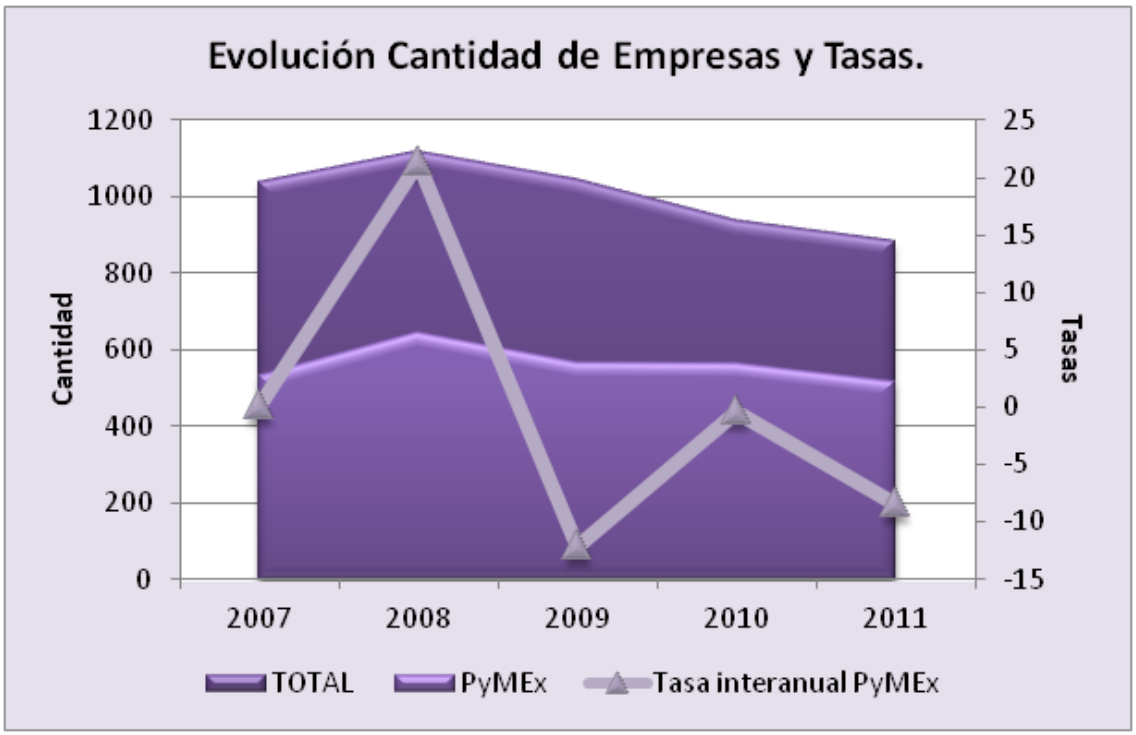
De lo dicho anteriormente se desprende que, si bien las PyMEx son importantes numéricamente, no lo son en cuánto a montos exportados, donde todavía presentan una baja inserción internacional, siendo mucho más despreciable la participación de los micro-exportadores.

Siguiendo con la importancia numérica, se puede afirmar que en la provincia de Santa Fe las PyMExs son claramente predominantes, ya que representan en cada uno de los años aproximadamente del 60% de firmas exportadoras; en cambio las grandes firmas no logran superar el 7,6%.

Desempeño de las PyMExs santafesinas

Pasando al análisis de las PyMExs santafesinas, en particular, las mismas son de gran importancia dentro de la cantidad total de empresas exportadoras representando en todos los años más del 50% del total. A su vez, se observa que la evolución de las mismas es concordante con el comportamiento del total de empresas, mostrando una declinación a partir del año 2009, tal como se mencionara con anterioridad, dicha observación se refuerza si se toma en cuenta la tasa interanual de crecimiento que cae bruscamente, tomando un valor negativo de -12% aproximadamente.

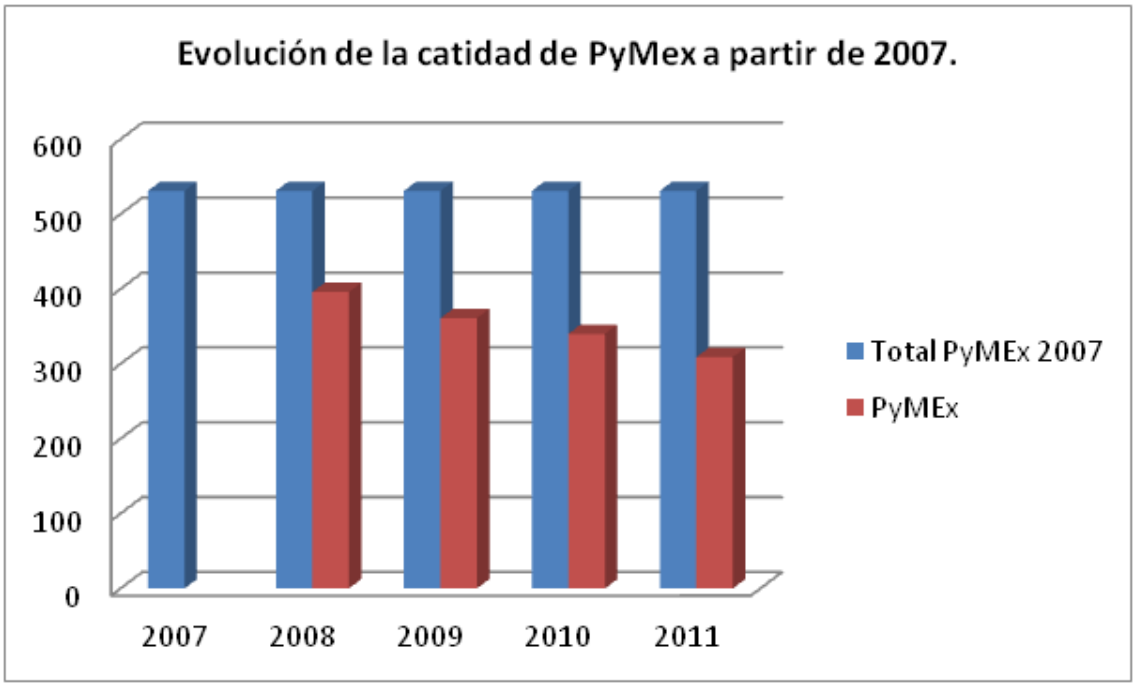
Gráfico N° 5.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

El Gráfico N° 6, muestra claramente como fueron saliendo empresas PyMEx del mercado exportador en los años subsiguientes, tomando en consideración el total existente a lo largo de cada año del lustro 2007-2011.

Gráfico N° 6.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

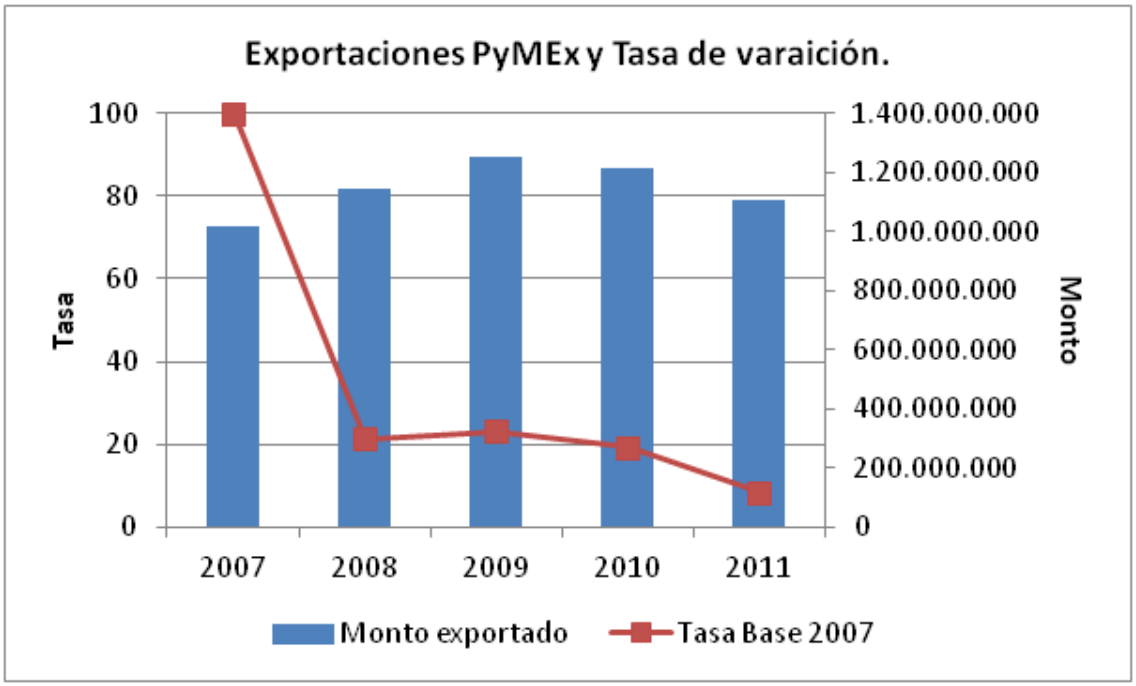
Por otro lado, el siguiente gráfico considera la rotación de empresas tomando como base las existentes en el año 2007.

Si consideramos la rotación de las empresas que eran PyMEx en 2007, se ve una tendencia creciente a salir del mercado exportador de las mismas, pasando de ser 531 a quedar solo 368 de ellas en 2011, es decir que en dicho año 168 empresas de las iniciales ya no formaban parte de las PyMExs.

En menor grado la disminución de estas empresas es explicado por el cambio en el tamaño de las mismas, ya que algunas de ellas dejan de ser PyMExs para convertirse en grandes y micro-exportadoras.

Por otro lado, la tasa de crecimiento del valor de las exportaciones a lo largo del período, tomando como base el año 2007, si bien es positiva presenta una tendencia negativa, esto puede explicarse, en parte, por la disminución del número de PyMEx a lo largo de los años considerados. Si comparamos los años 2007 y 2011 vemos que los valores exportados presentan poco crecimiento, la diferencia de montos entre ambos años, en favor del 2011, es de casi 86 millones de dólares.

Gráfico N° 7.



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por MAGIC.

Por último, como síntesis de éste punto, puede observarse que en la provincia son de gran importancia las PyMExs, ya que superan el 50% de empresas exportadoras, pero a pesar de ello el valor de sus ventas externas es menor respecto del total. Lo contrario ocurre si se centra la atención en las grandes empresas, que a lo largo del período no logran alcanzar el 8% de la cantidad total de empresas exportadoras, pero cuyos montos exportados explican, siempre, más del 90% del valor total de las exportaciones provinciales, dejando al descubierto la concentración de las ventas externas santafesinas en pocas empresas.

Las colocaciones de las PyMExs de Santa Fe se realizan mayoritariamente en mercados de media y corta distancia. Las mayores distancias corresponden a carne vacuna y sus preparaciones, mientras que productos con alto valor agregado como maquinarias y equipos se envían a mercados de corta distancia.

Sectorialmente, las PyMExs santafesinas se destacan en sectores tales como metalmecánica (maquinarias y partes para la industria automotriz), químicos y plásticos y bienes de capital.

4. Resultados de investigación y conclusiones

Santa Fe es una provincia caracterizada por su actividad agroindustrial, ya que este complejo explica alrededor del 25% del producto bruto geográfico (IPEC). Lo mismo sucede si se toman en cuenta las exportaciones de la provincia de Santa Fe ya que alrededor del 75% de los envíos al exterior corresponden al citado complejo productivo. Por otra parte y a pesar de que durante todo el período estudiado (2007 a 2011) las exportaciones de Santa Fe crecieron a una tasa más que respetable del 41,4% acumulativa (sobre todo si se la compara con el crecimiento del PBG provincial que en promedio registró un 18,8% anual acumulativo -IPEC), la misma fue más pequeña que la registrada por provincias similares y por el país (las exportaciones de Córdoba muestran un crecimiento extraordinario, superando ampliamente el crecimiento del país, del registrado en Santa Fe, Buenos Aires y Mendoza). Esta performance de las exportaciones santafesinas contrasta con la registrada en el período inmediato posterior a la salida de la convertibilidad ya que entre 2001 y 2007 Santa Fe duplica el ritmo de crecimiento exportador argentino.

Una característica a destacar es que en términos generales la estructura de las exportaciones santafesinas no ha cambiado sustancialmente en las últimas dos décadas, al presentar la provincia una marcada concentración en productos agropecuarios.

A nivel nacional, según datos del CEP, la cantidad de firmas PyMEx que se había mantenido en un número cercano a los 11 mil entre los años 2006 a 2008, disminuye a 10.373 firmas entre los años 2008 a 2010 (CEP, 2011). Por su parte, la participación de las PyMExs en el conjunto de empresas exportadoras aumentó llegando a casi del 80% del total empresario en el año 2010. Sin embargo, la participación PyMEx en las ventas externas totales cayó del 8% al 6% en el año 2010. La evolución de las exportaciones de pequeñas y medianas empresas, se asemeja a las exportaciones totales del país, ya que hay un sostenido crecimiento desde el año 2003 hasta el 2009, luego de la caída en ese año, vuelven a crecer en el 2010.

En la provincia de Santa Fe se registraron alrededor de 1000 firmas exportadoras en el período 2007-2011, siendo el grado de concentración de las exportaciones elevado ya que alrededor de 60 empresas, es decir sólo el 6%, explican más del 90% del total de las exportaciones. Cabe destacar que, del total de firmas exportadoras, 516 podrían ser consideradas PyMEx, las cuales representan alrededor de la mitad de dicho total provincial, pero sólo el 6,2% en términos de volúmenes exportados. Otras 400 firmas

han registrado exportaciones esporádicas y por montos menores a US$ 50 mil por año, por lo que se las considera micro-exportadores sin continuidad.

En el período analizado, el desempeño exportador de las empresas PyMExs de Santa Fe, registra una performance positiva en términos de continuidad exportadora ya que el 80% de ellas han mantenido su inserción internacional entre el 2007 y el 2011. En cuanto a dinamismo exportador, un 90% de los exportadores PyMExs santafesinos han registrado un crecimiento entre el 2007 y el 2011, pero sólo un 40% han registrado tasas anuales de crecimiento superiores a la media provincial y apenas un 30% han visto crecer sus exportaciones ininterrumpidamente entre los años 2007 y 2011.

Desde el punto vista sectorial, las PyMExs de Santa Fe registran mayoritariamente exportaciones industriales y en sectores con alto componente de tecnología y valor agregado, tales como Maquinaria y equipo, Metalmecánica, Químicos y plástico, Manufacturas de Aluminio, Productos de Madera y Papel, Golosinas y otros productos del azúcar.

A continuación se presentan los principales resultados del trabajo de campo realizado en una muestra de 25 empresas PyMExs santafesinas.

La estrategia de las PyMExs

La inserción internacional de la empresa constituye una decisión estratégica presente en cada una de las empresas integrantes del panel encuestado. Ello queda de manifiesto en la antigüedad promedio del área de comercio exterior, ya que en todos los casos positivos se registran varios años de actividad, y su conformación se la considera causa de la estrategia adoptada y no consecuencia de las órdenes de compra recibidas desde el exterior.

El aseguramiento de calidad, la introducción de tecnologías de información y comunicación al igual que de nuevos procesos productivos permitieron a las firmas PyMExs asumir los desafíos de enfrentar los requerimientos de clientes del exterior. Las firmas exportadoras que han evolucionado exitosamente en el período 2007-2011 exponen una estrategia basada en un proceso evolutivo de aprendizaje y preparación previa de las capacidades centrales de la empresa, dentro del cual la inserción internacional es considerada condición necesaria para el desarrollo exitoso de la empresa. Así, las firmas PyMExs santafesinas se destacan por la mayor incorporación

de valor agregado a los productos elaborados y por el mayor uso de TIC's (desarrollo de páginas web e implementación de comercio electrónico) y de servicios de terceros. Una ventaja competitiva para la inserción internacional exitosa radica en la demostración de "credenciales" o antecedentes de ventas a clientes importantes y/o transnacionales, primero en el mercado doméstico y luego en el mercado internacional (ello va de la mano de reducir costos de transacción, dado que en buena medida las PyMExs encuestadas enfrentan compradores calificados y no consumidores finales de góndola).

Como capacidades centrales de la firma para llevar a cabo su estrategia se destacan:

- el aseguramiento de la calidad,
- la agilidad en los plazos de entrega,
- los adecuados servicios de postventa,
- las condiciones de venta (financiación) y
- el precio de venta de los bienes ofertados.

Dentro de los rasgos que asume la estrategia exportadora futura de las PyMExs encuestadas, la mayoría buscará profundizar su inserción externa a través de:

- Nuevos mercados (73%).
- Nuevos productos (70%).
- Productos y mercados actuales (39%).

En el panel analizado, la mayoría (61%) considera importante el apoyo de instituciones públicas y privadas para consolidar acciones que permitan concretar la estrategia de mayor inserción internacional.

Gestión comercial externa

Los exportadores PyMExs santafesinos utilizan mayoritariamente canales directos de comercialización en el exterior, incluyéndose una porción de clientes también PyMEs pero no significativa en el portafolio de compradores internacionales. Al mismo tiempo las firmas PyMExs registran acuerdos con distribuidores y representantes en el exterior (acuerdos con agentes del exterior). La utilización de traders y el comercio electrónico no tienen relevancia para la concreción de negocios internacionales. Si se

reconoce la importancia de una página de internet interactiva con los clientes para lograr mayor eficiencia en la comercialización internacional.

De acuerdo con el panel entrevistado, los cinco principales mercados externos atendidos se ubican en América confirmando la característica global de ventas en destinos de corta y media distancia (CERA, 2011).

Las PyMExs entrevistadas poseen recursos humanos especializados en las actividades de comercio exterior, constituyendo un grupo estable dentro del área comercial (pocos casos identifican un departamento independiente de comercio exterior). La definición de la necesidad estratégica de contar con una estructura destinada a la actividad de exportación les ha permitido a las firmas PyMExs desarrollar una importante actividad de promoción y alcanzar una significativa inteligencia comercial.

Como herramientas de promoción y gestión comercial, las PyMExs santafesinas consideran importante la presencia en internet, contar con folletos impresos en varios idiomas, visita periódica a clientes integrantes del área de comercio exterior e invitación a clientes a conocer la planta industrial de la PyMEx (en algunos casos con cargo a la propia firma) y asistencia a ferias comerciales en el exterior. A su vez, las PyMExs entrevistadas reconocen que reciben apoyo, en especial, por parte de las cámaras y organismos públicos de promoción.

Por otra parte, las PyMExs registran un profundo y actualizado conocimiento de las características más importantes de los principales mercados a los que exportan, incluyendo tanto a potenciales clientes como a los principales competidores. Este conocimiento es condición necesaria para lograr exportaciones. Se destaca el desarrollo de capacidades “interactiva” entre los distintos integrantes del equipo de conducción de la empresa PyME y no sólo de los miembros del área comercial, especializados o no en comercio exterior.

La totalidad de las firmas PyMExs encuestadas exportan los mismos productos que elaboran para el mercado interno, registrándose adaptaciones menores a cada caso. Es interesante destacar que los productores de equipos y sus partes componentes (industria metalmecánica) trabajan con ordenes de pedido de los clientes, lo que promueve la adaptación de los productos y servicios ofrecidos según cada caso.

El entorno de vinculaciones

Las empresas PyMExs santafesinas registran en los últimos años una moderada vinculación con las instituciones públicas, tanto de la órbita provincial y local como de la nacional; y una más intensa relación con instituciones privadas de su entorno cercano, llámese cámaras empresarias, instituciones de capacitación y certificación de calidad, oferentes de servicios especializados, bancos, etc. Esta red de relaciones es considerada implícitamente por las empresas como una fuente de conocimiento y del desarrollo de su competitividad.

También es importante destacar que en general las PyMExs registran importantes vínculos, tanto formales como informales, con otros agentes a partir de los cuales tienden a aumentar sus competencias endógenas. Desde la perspectiva de las vinculaciones informales, el mayor esfuerzo de las PyMExs involucra principalmente a proveedores del país, colegas nacionales y clientes del exterior (Ascúa y Beltrán, 2006).

En cuanto a los agentes señalados, la vinculación supra-transaccional de las empresas PyMExs se da mayoritariamente con los proveedores, estando acotadas las relaciones con los clientes a vinculaciones comerciales. Con los proveedores, los agentes PyMExs desarrollan vínculos en materia de resolución de problemas y asistencia técnica relativa a productos y procesos.

En términos de las áreas temáticas objeto de las vinculaciones, las más mencionadas por las PyMExs se ubican en torno a la posibilidad de efectuar negocios conjuntos, desarrollo de tecnología de producto y proceso, el acceso a información y la gestión comercial.

No se ha podido captar, del trabajo empírico llevado a cabo, si se incluye en el citado trabajo en red el objetivo de una potencial cooperación con otras empresas colegas, tanto en términos de comercialización externa como de complementación productiva (desarrollos conjuntos en el área productiva y tecnológica).

Restricciones para profundizar la inserción externa PyMExs

La creciente inflación interna, el nivel real del tipo de cambio, los costos internos crecientes, los controles e intervenciones públicas en la gestión operativa empresaria[17]

[17]Se incluyen por ejemplo restricciones a las importaciones, controles cambiarios, exigencia de liquidación de divisas, burocracia aduanera, presión impositiva, etc.

son las restricciones del entorno más mencionadas. Más allá de estas trabas que podrían ser denominadas del entorno macroeconómico, las empresas señalan las siguientes restricciones:

- Alta carga tributaria (inaccesibilidad a reintegros y/o reembolsos de impuestos).
- Barreras paraarancelarias.
- Falta de financiamiento a las exportaciones.
- Falta financiación para expansión productiva.
- Dificultades con empresas comercializadoras en el exterior.
- Dificultades con servicios de seguro.
- Dificultad para atender pedidos de mayor volumen.
- Dificultad para intensificar actividades de promoción.
- Imposibilidad de compensar desventajas con menor precio.
- Dificultades con calidad de insumos y dificultades en el abastecimiento.
- Falta de información sobre oportunidades de mercado.

En general, las PyMExs deben financiar sus exportaciones a plazos más largos que los vigentes en el mercado doméstico a la vez que no cuentan con operaciones de exportación formalizadas con seguridad bancaria. De acuerdo con el panel estudiado, el acceso a financiamiento es fluido pero las condiciones no serían las adecuadas para el desarrollo empresario. Los instrumentos de financiación predominantes en las PyMExs santafesinas son la orden de pago post-embarque o letra de cambio y la orden de pago anticipada, siendo la carta de crédito irrevocable con intervención bancaria una excepción.

La tradicional crítica de las firmas PyMExs a la operatoria bancaria en Argentina en todo cuanto hace a costos, tasas de interés, requisitos formales y garantías exigidas; ha dejado lugar al accionar negativo del Banco Central de la República Argentina y de la AFIP con sus políticas de contralor y restricciones.

Del estudio se pueden extraer conclusiones preliminares pero relevantes: alrededor 150 firmas PyMExs santafesinas, a pesar del agotamiento del modelo exportador dominado por el gap ofrecido por la devaluación de la moneda doméstica para el año 2007, registraron continuidad y dinamismo exportador con particulares características: diversifican sus mercados externos dentro del marco de especialización y alcance de su estrategia internacional, operan con productos de alto contenido tecnológico, utilizan los sistemas de apoyo institucional, desempeñan su gestión comercial externa

con recursos endógenos a la firma, capturan conocimiento mediante una fuerte utilización de sus redes de vinculaciones. Como denominador común de este grupo de firmas, se observa que operan bajo una estrategia empresaria que incluye entre sus puntos principales a la inserción internacional.

Esta estilización de agentes dinámicos PyMExs de la provincia de Santa Fe constituye un elemento atractivo para el desarrollo de políticas de fomento exportador PyME que contemple el perfil empresario señalado en el párrafo anterior.

Bibliografía

AHARONI, Y. (1966). *"The Foreign Investment Decision Process"*. Harvard Business School, Boston.

ASCÚA, R. y BELTRÁN, C. (2006). *"Exportaciones argentinas. Una mirada desde Santa Fe".* UNL + CACEX.

CEP (2011) „Monitoreo anual del desempeño exportador PyME 2010“ http://www.cep.gov.ar/web/index.php?pag=102

CERA (2012). *"Las PyMEX argentinas Mapa Regional 2011".* Cámara de exportadores de la República Argentina - iei Instituto de Estrategia Internacional - Buenos Aires – http://www.cera.org.ar/new-site/contenidos.php?language=es&p_seccion_sup_id=167.

CRESPO ARMENGOL, E. (2006). *"Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina. Debate para una mejor inserción externa".* CEPAL DT 2006.

CYERT, R.D. and MARCH, J.G. (1963). *"A Behavioral Theory of the Firm".* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). *"The Mechanism of Internationalisation".* International Marketing Review V. 7, I. 4 (1990).

Moori-Koenig, V.; Milesi, D. y Yoguel, G. (2001). *"Las pymes exportadoras argentinas exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas".* Fundes Argentina.

Penrose, E. (1959). *"The Theory of the Growth of the Firm".*Basil Blackwell, London.

Anexo Nº 1. ¿Qué es una PyME exportadora (PyMEx)?

Según la CEPAL para la clasificación de una empresa como grande y como gran exportadora, en un año determinado, se deben tener en consideración dos factores[18]:

1) que haya exportado más de 7,5 millones de dólares en el año bajo análisis[19] o,

2) que haya realizado ventas totales (al mercado interno y externo) por más de 15 millones de dólares en ese período[20].

Una depuración adicional se completa identificando a las empresas grandes que pudieran haber quedado catalogadas como empresas pequeñas o medianas exportadoras. No se incluyen en el espectro PyMEx a aquellas firmas que hayan exportado una cifra menor a US$ 50.000 por año por corresponder a micro-exportadores, a exportaciones esporádicas y/o a envíos de muestras. Debe quedar claro, entonces, que las PyMEx se ubican entre los dos estratos arriba mencionados.

Por otra parte, el Centro de Estudios para la Producción (CEP, 2005) considera como PyMEx a los pequeños y medianos exportadores que realizan ventas anuales en el exterior por entre US$ 10.000 y US$ 3.000.000 promedio de los últimos tres años. A su vez, la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) respeta básicamente la propuesta metodológica de CEPAL, pero limita el concepto de PyMEx a sólo firmas exportadoras de manufacturas, criterio que también es compartido por FUNDES.

[18] Se utiliza la metodología formulada por la Oficina Buenos Aires de CEPAL (2005).
[19] CEPAL incluye a todos los sectores en estos parámetros, lo que significa un cambio respecto a la metodología adoptada por FUNDES y otros (1999), en la que se acotó el análisis a las exportaciones manufactureras solamente.
[20] Según definición de la Secretaría PyMEyDR (Resolución 21/2010) una empresa deja de ser pyme básicamente si sus ventas anuales superan en el sector industrial los $82 millones.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y EMPLEO EN PYMES

TRABAJAR EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA Y AUTOMOTRIZ: UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD DEL EMPLEO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES".

Andrea Pujol, Sonia Roitter, Marcelo Delfini, Martín Rodriguez Miglio, Analía Erbes y Silvana Agüero[21].

Introducción

El proceso de apertura de las economías en nuestra región, durante la década del ’90, tuvo la particularidad de plantear nuevas reglas de juego para la producción y el trabajo. Al mismo tiempo exigió al sistema productivo en su conjunto un reacomodamiento que posibilitara incrementar los niveles de competitividad. En este marco, se sostenía que la apertura favorecería la dinámica productiva local y la reducción de la brecha con los países desarrollados y que la desregulación del mercado laboral propiciaría una mejora en la cantidad y la calidad del empleo a partir de la reasignación de recursos y de la emergencia de una nueva especialización productiva.

Sin embargo, aún cuando la apertura produjo mejoras en los indicadores de productividad y eficiencia a nivel global, cierto es que tuvo un impacto negativo en el empleo, principalmente por la generación de altos niveles de desempleo y precarización laboral. Este proceso, que desembocaría en una crisis del plan de convertibilidad, se produjo en el marco de un debilitamiento de la institucionalidad del mercado de trabajo y de la implementación de las políticas de flexibilidad laboral que vertebraron el proceso de apertura económica (Beccaria et al, 1996; Testa et al, 1997; Novick, 2001).

El período de superación de la crisis que se inicia en 2002 evidencia logros a partir de la implementación combinada de políticas económicas y sociales y de un contexto internacional favorable para la región. En este marco, se dio un interesante proceso de generación de empleo y de recuperación paulatina de los ingresos laborales: en el segundo semestre del 2006 la tasa de desocupación abierta descendió por debajo de los dos dígitos por primera vez en trece años, mientras que la proporción de personas

[21]apujol@psyche.unc.edu.ar (Universidad Nacional de Córdoba); sroitter@ungs.edu.ar ; mdelfini@conicet.gov.ar; mrmiglio@ungs.edu.ar; aerbes@ungs.edu.ar, aguero.silvana@gmail.com (Universidad Nacional de General Sarmiento)

por debajo de la línea de pobreza se redujo. Esta tendencia se vio acompañada por un fortalecimiento de las instituciones del mercado de trabajo y la aplicación de políticas de ingresos más efectivas.

En este marco, la cuestión de la generación de empleo de calidad se enfatiza como uno de los objetivos centrales de las políticas locales implementadas desde el 2005, a partir de la ley 25.877 que incentiva el "trabajo decente" y de la revitalización de las instituciones laborales, más allá de que se reconozca la necesidad de cambios estructurales de mayor importancia para contribuir al logro de una reducción de la informalidad y de una mejora sustantiva en la calidad de los empleos. En este sentido, es posible afirmar que la discusión sobre la calidad del empleo continúa vigente en Argentina y el resto de los países latinoamericanos a pesar del crecimiento económico evidenciado en los últimos años. Esto es así porque el buen desempeño económico no ha logrado erradicar los problemas de inserción en el sistema económico y productivo que aún persisten en una parte de la población, los cuales se traducen no solamente en desempleo, sino también en empleos de baja remuneración y baja productividad.

En función del escenario descripto, esta comunicación pretende socializar algunos resultados obtenidos en la valoración de la calidad del empleo en los sectores metalmecánico y alimentos y bebidas de la ciudad de Córdoba y Gran Córdoba de Argentina. Para ello se consideraron las dimensiones e indicadores tradicionalmente en uso, pero se busca también identificar dimensiones e indicadores alternativos a los ya existentes con el fin de enriquecer el análisis. El estudio se centra en la visión de los trabajadores operativos, sindicalizados y no sindicalizados, de los sectores mencionados y que se encuentran en una relación de dependencia formal con contratos por tiempo indeterminado. Para ello se analiza la información proveniente de la aplicación de un cuestionario semiestructurado. En este sentido, se privilegia la perspectiva de los propios trabajadores como vía regia de acceso a la información, lo que constituye un primer desplazamiento significativo respecto de las perspectivas clásicas tanto en la definición del problema como en su abordaje metodológico.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco teórico y las principales contribuciones relacionadas con la conceptualización y medición de la calidad del empleo. En función de lo anterior, se plantean las dimensiones del análisis así como una serie de indicadores que permiten la construcción de "tipos ideales" vinculados a la calidad de empleo. Luego, se aplica la metodología de análisis factorial de correspondencias múltiples y se obtienen grupos que se caracterizan por las singularidades que presentan las variables referidas a la

calidad de empleo de los trabajadores. Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

Contribuciones para el planteo del problema

A partir de los aportes de estudios clave en el tema (Slaughter, 1998; Infante & Vega Centeno, 1999; Valenzuela & Reinecke, 2000; Vanbastelaer & Hussmann, 2000) puede decirse que un empleo de calidad implica salarios adecuados y crecientes, estabilidad laboral, horarios de tiempo completo, seguridad social, posibilidades de formación, etc.; pero también ciertas características que determinan su capacidad de satisfacer ciertas necesidades asociadas al bienestar económico, social, psíquico y de salud física de los trabajadores. Cada uno de estos autores desarrolla, además, un repertorio exhaustivo de indicadores asociados a las dimensiones antes mencionadas.

Diversos estudios empíricos sobre la calidad del empleo (Farné, 2003; Lanari, 2005) exponen múltiples dimensiones e indicadores de análisis: Farné (2003) realiza un minucioso estudio de estas diferentes categorizaciones y ofrece una propuesta de las cuatro dimensiones más recurrentes: el ingreso y las horas de trabajo (por su impacto en el bienestar y en la salud de los trabajadores y sus familias), el contrato de trabajo (dado que regula y formaliza la relación entre trabajador y empleador a la vez que da acceso a la protección social y atribuye al trabajo y a los ingresos un carácter de estabilidad) y por último, la afiliación a la seguridad social (al resguardar las condiciones de salud y protección económica, aunque no necesariamente deba darse en el marco de la relación laboral).

Diversos autores reconocen, además, que la noción de calidad de empleo alude no sólo al trabajo registrado y con protección social (durante y luego de la finalización de la vida laboral) y a disponer de una remuneración adecuada, sino también a una organización del trabajo que valore y contribuya al desarrollo de las competencias del trabajador y que provea de mecanismos de mejora permanente de dichas competencias a través de procesos de capacitación sistémicos (Bisang, Novick, Sztulwark, & Yoguel, 2005).

Como consecuencia del carácter interdisciplinario del equipo y de la literatura sometida a análisis, es posible advertir dos cuestiones que enriquecen la construcción del problema y las decisiones metodológicas que implican su abordaje.

En primer lugar, la hegemonía que asume la perspectiva objetivista en el abordaje de la calidad de empleo. Farné (2003) sostiene, por ejemplo, que el concepto de calidad del empleo debería fundamentarse en cuestiones objetivas y diferenciarse de la idea de “satisfacción”, como medida subjetiva. En esta línea Valenzuela y Reinecke (2000) definen a la satisfacción como un estado emocional positivo que resulta de la

evaluación del propio trabajo, es decir que la satisfacción en el empleo sería la percepción de cierto número de características objetivas de la calidad del empleo, ponderadas por las preferencias, normas y expectativas del trabajador. Los autores señalan también que al tratarse de una medida subjetiva la satisfacción con el empleo puede alterarse aún cuando la calidad permanezca estable.

En el marco de esta perspectiva, diversos estudios reconocen que no es fácil abordar la cuestión desde un supuesto de una división tajante ente calidad y satisfacción, dado que algunas características cualitativas del empleo no resultan objetivables y en muchos casos resulta imposible fijar criterios exactos y neutros que contribuyan a clasificar empleos de calidad y de no calidad. Muchos parámetros para evaluar la calidad del empleo dependen de variables culturales o sencillamente subjetivas.

En segundo lugar, y vinculado a lo anterior, se observa la necesidad de desplazar la mirada de la noción “calidad de empleo” a la de “calidad del trabajo”, poniendo en discusión la pertinencia de la noción de empleo para abarcar la complejidad de la problemática de la calidad y sus distintas dimensiones. En este sentido, se resignifica la noción de empleo en tanto posibilita desbordar la visión acotada a los contratos y las condiciones objetivas, para integrar la cuestión de la organización del trabajo como soporte de la innovación y como vehículo del desarrollo personal y colectivo, cuestión sobre la cual ya se habían logrado avances en producciones previas (Pujol, Roitter, & Delfini, 2007; Roitter, Delfini, & Pujol, 2008; Delfini, Pujol, & Roitter, 2009). Así, más allá de la denominación finalmente utilizada para referirse a la problemática que se aborda en el análisis, interesa profundizar sobre las diferentes dimensiones que pueden incorporarse al estudio de la calidad del empleo.

Estas puntuaciones permiten sostener, entonces, que el concepto de calidad del empleo abordado en esta ponencia integra las dimensiones objetivas y subjetivas, ligadas, no sólo a condiciones institucionales sino también a la estructura organizacional; asumiendo que los trabajadores son sujetos capaces de valorar adecuadamente tanto los aspectos objetivos como aquellos más ligados a la satisfacción de sus expectativas personales o a las de su colectivo de trabajo. En esta línea, recabar y conocer la perspectiva de los trabajadores, tanto acerca de los rasgos objetivos como de los subjetivos de su entorno laboral constituye una vía de acceso privilegiada para la comprensión de la problemática.

Uno de los enfoques más difundidos para abordar las cuestiones que desbordan lo contractual es el enfoque de riesgos, orientado a evaluar e intervenir sobre los riesgos (físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, organizacionales y psicosociales) con el fin de optimizar las condiciones y medio ambiente de trabajo, y con ello la calidad de trabajo y del puesto. Siguiendo a Neffa (1995), riesgos ocupacionales son aquellos a

los cuales el trabajador se ve expuesto por ocupar un puesto determinado en el marco de la división técnica del trabajo y pueden ser analizados considerando las sensaciones y subjetividades de los trabajadores más allá de la legislación y de las acciones definidas por las empresas. En este sentido, el autor señala que la percepción de los actores acerca de la inseguridad y la precariedad es relativamente independiente de la evolución de los indicadores estadísticos objetivos, por lo que resulta esencial explorar la valoración que los asalariados hacen de la calidad del empleo, tanto en lo que respecta a las características de la relación laboral como a la naturaleza de la organización de las actividades y sus efectos en el desarrollo del trabajador.

En esta línea, la visión clásica para el abordaje de esta problemática señala que los riesgos laborales pueden ser visualizados como factores que pueden ser morigerados a través del cumplimiento de la legislación vigente, formando parte de los aspectos objetivos de la calidad del empleo. Perspectivas más actuales como las de la nueva ergonomía, enfatizan que la cuestión de los riesgos ocupacionales puede ser analizada en el marco de los procesos de organización del trabajo, es decir, de las acciones que ejecuta la empresa para reducir riesgos a través de la capacitación o de la definición de especificaciones de seguridad e higiene aplicables a los procesos productivos y dirigidas a la prevención.

En este sentido, las formas en que se organiza el trabajo condicionan la salud de los trabajadores e implican siempre algún nivel de riesgo (Volkoff, 1993). Sin embargo, una organización del trabajo de carácter virtuosa tenderá a disminuir los riesgos sobre la salud laboral en la medida que implica condiciones que disminuyen la exposición al riesgo y una mayor propensión al desenvolvimiento normal de las tareas (Pujol et al, 2007; Amorin y Erbes, 2007). Desde esa perspectiva, cuando las formas de organización del trabajo adquieren una estructura y dinámica poco enriquecedoras el nivel de riesgo en materia de salud física y mental de los trabajadores aumenta, particularmente cuando se intensifica el uso de capacidades o los comportamientos se estereotipan y el trabajador no puede desarrollar defensas frente a la prescripción de las tareas (Korinfeld, et al, 2001; Dejours, 1998).

Se abren así resquicios para situar el problema en un doble debate: el que abre a la cuestión de qué aspectos definen actualmente la calidad del empleo en el contexto de las transformaciones derivadas de la tendencia hacia una mayor flexibilidad, cuyo análisis a nivel institucional resulta insuficiente y por lo cual se hace preciso abordar la articulación de la calidad del empleo, la calidad del trabajo y la calidad del puesto (Barros & Mendoca, 1999; Farné, 2003; Infante & Vega Centeno, 1999; Mocelin,

2008), en el marco de la reconfiguración de las relaciones entre informalidad, precariedad e inseguridad laboral (Neffa, 2010).

El otro debate, remite a qué concepciones de empleo/trabajo/actividad y qué concepciones de trabajador permiten dar cuenta de la relación entre trabajo y subjetividad, puesta en tensión con la díada calidad/satisfacción, posibilitando una mayor comprensión de las contradicciones y las tensiones que marcan las trayectorias singulares y colectivas de los trabajadores y cómo el placer o el sufrimiento que el trabajo implica se encarna en sujetos y grupos, social e históricamente situados.

En la presente comunicación, habremos de centrarnos en el primer debate: el principal objetivo consiste en explorar la calidad del empleo de los dos sectores seleccionados considerando un conjunto de indicadores que permiten una aproximación a la estructuración de las actividades laborales, las características de la organización del trabajo, las condiciones medioambientales en que se desarrolla y la efectividad de la acción colectiva. Queda, así, para futuros estudios la profundización de los aspectos subjetivos que definen la percepción del trabajador y su grado de satisfacción con las condiciones de calidad de empleo en que desempeñan su actividad.

Dimensiones de análisis de la calidad del empleo

En función de lo expuesto en las consideraciones teóricas, a modo de síntesis puede decirse que la calidad del empleo se caracteriza a partir de un conjunto de factores asociados al sistema de relaciones laborales, tales como la remuneración adecuada, la existencia de beneficios sociales y la estabilidad en el empleo, a la vez que se consideran aspectos referidos a las condiciones que ofrece la organización en materia de posibilidades de formación y aprendizaje, oportunidades de desarrollo laboral y movilidad en la estructura ocupacional (Bisang et al, 2005; Pujol 2007; Amorin y Erbes, 2007; Barros y Mendonca, 1999 e Infante y Vega-Centeno, 1999).

En este marco, se busca definir ciertas dimensiones que posibilitan establecer tipologías de empleo, según el marco de calidad en que se desenvuelve. De esta manera, en la presente comunicación, pretendemos socializar algunos hallazgos empíricos de la aplicación de un cuestionario semi-estructurado, en el que se valoraron algunos indicadores relativos a las siguientes dimensiones:

- ✓ la naturaleza del contrato de trabajo y el patrón de movilidad;
- ✓ la organización de la jornada, su duración, intensidad y ritmo;
- ✓ el nivel de ingresos y equidad del sistema de remuneraciones y beneficios;

- ✓ la capacitación y formación recibida para el desempeño y desarrollo profesional;
- ✓ el carácter calificante de la organización del trabajo;
- ✓ la higiene y seguridad del ambiente de trabajo;
- ✓ la efectividad de la representación sindical;
- ✓ la satisfacción de expectativas profesionales por parte de las empresas.

El listado antes expuesto da cuenta entonces de un recorrido general por lo que entendemos constituyen los principales factores que definen la calidad del empleo[22]. No obstante, dichos factores no son susceptibles de ser indagados a través de una única estrategia metodológica o considerando solo una fuente de datos, por lo cual en función de la información disponible, en la presente comunicación se dará cuenta de algunos indicadores de cada dimensión.

En este marco, tomando como insumo la encuesta, se ha procedido a construir una serie de indicadores que permitieran establecer ciertos parámetros o medidas que permitirán evaluar, luego, cuán cerca o lejos se encuentran las situaciones observadas de los niveles de calidad de empleo constituidos como "tipos ideales". En este sentido, estos indicadores pueden agruparse en cuatro dimensiones analíticas, a los fines de hacer más sencilla su comprensión: a) la primera refiere a la dimensión "institucional" que recoge los aspectos vinculados con los rasgos institucionales y normativos (por ejemplo el cumplimiento de la Ley de Contrato de Trabajo). Esta dimensión se refiere a las características que asume el contrato laboral, la remuneración, duración de la jornada y medioambiente de trabajo; b) la segunda dimensión es la "organización productiva" analizada a través de los indicadores de rotación entre actividades y puestos, formas de realizar la tarea y autonomía para el desarrollo de la actividad. En esta dimensión, se pretende captar aquellos aspectos que contribuyen a definir el nivel calificante que presenta la estructura de producción; c) la tercera, denominada "gestión del trabajo", es la vinculada a la forma de participación de los trabajadores y al sistema de evaluación de desempeño que se implementa; y, por último, d) la "representación sindical" que refiere a la relación que tiene el trabajador con el sindicato, vinculada a la existencia de delegados sindicales en la empresa y a la forma de participación de los trabajadores en la acción colectiva (ver Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones e indicadores considerados en el análisis

22 Cabe señalar que estas dimensiones permiten recuperar algunos aspectos referidos al puesto de trabajo que son hoy valorados en los discursos (trabajo autónomo, enriquecimiento cognitivo del trabajo, cooperación en el trabajo, participación e implicación, etc.) pero muy escasamente en las prácticas, siendo que de hacerse realidad en las rutinas de las empresas, serían aspectos promotores de bienestar y desarrollo para los trabajadores.

Institucional	Organización productiva	Gestión del trabajo	Representación sindical
-Tipo de contrato -Remuneración -Jornada de trabajo -Medioambiente de trabajo	-Rotación -Realización de tareas -Autonomía	-Participación -Evaluación de desempeño	-Relación con el sindicato

A partir de los elementos teóricos y las dimensiones e indicadores presentados, se pueden definir dos situaciones extremas: la "calificante" en relación a la calidad del empleo, frente a la menos deseable, "precarizante", desde la perspectiva planteada en el marco teórico presentado. Es de esperar que las situaciones reales se encuentren entre ambos extremos para la mayor parte de los indicadores, con predominio de uno u otro extremo según estas sean más o menos favorables para los trabajadores que allí se consideren (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Características de los "tipos ideales" de empleo

Dimensiones	Indicadores	Empleo calificante	Empleo precarizante
Institucional	**Contrato de trabajo**	Por tiempo indeterminado	Informal o por tiempo determinado
	Jornada de trabajo	Ejercido a jornada completa con turnos fijos	Jornadas de menor o mayor duración con turnos rotativos de trabajo
	Remuneraciones	Igual o mayor a la de Convenio y beneficios adicionales	Por debajo del Convenio del sector sin beneficios adicionales no remunerativos

	Medioambiente de trabajo	Cumplimiento de normas de seguridad	Sin elementos básicos de seguridad
Organización productiva	**Rotación**	Enriquecedora	Rotación paliativa
	Formas de realizar la tarea	En equipos o Células	Individual
	Autonomía	Intervención directa para solucionar y prevenir problemas	Sin autonomía
Gestión del trabajo	**Participación**	Activa	Sin marcos de participación
	Evaluación de desempeño	Autoevaluación y/o evaluación por pares sobre actividades y desarrollo de conocimientos	Disciplinante
Representación sindical	**Relación con el sindicato**	Participación en el sindicato	Ausencia de representación

Tomando en consideración las variables propuestas, el empleo calificante está determinado, en primera instancia, por elementos vinculados a los aspectos institucionales normativos. De esta forma, la calidad laboral refiere a un trabajo "efectivo" por tiempo indeterminado, de jornada completa -la cual refiere a aquella estipulada por el Convenio Colectivo de Trabajo- y en horarios fijos de actividad. Se presuponen, además, remuneraciones adecuadas y crecientes, y existencia de otro tipo de incentivos no remunerativos, tales como el pago de cursos de capacitación. Asimismo, dentro de esta dimensión se considera como un factor clave al medioambiente de trabajo, que incluye el contar con los elementos de seguridad adecuados para el cumplimiento de la tarea como así también que el espacio en que se desempeñan reúna las condiciones de seguridad adecuadas (Slaughter, 1998; Van Vastelaer y Hussmann, 2000; Infante y Vega Centeno, 1999; y Valenzuela y Reinecke, 2000).

En lo referente a la organización productiva, se sostiene que el empleo calificante implica la existencia de una política de desarrollo de competencias por parte de la empresa, reflejada en su estrategia de rotación de personal; en el favorecer la interacción entre los trabajadores y el enriquecimiento de sus tareas mediante el trabajo grupal y en el otorgamiento de mayores posibilidades de toma de decisión y de prevención de los problemas que se presentan en el ciclo productivo. Los diferentes aspectos mencionados se reflejan en los rasgos que asume cada una de las siguientes tres dimensiones: las características de la rotación (o estrategia de polivalencia); la forma de realización de la tarea, individual o grupal y el grado de autonomía para la resolución de problemas.

En primer lugar, la rotación en el espacio productivo se vincula a la forma que adquiere la polivalencia. Al respecto, esta puede ser: enriquecedora, cuando se rota entre puestos de niveles de complejidad similar o superior y es planificada por la empresa; de carácter funcional, cuando la rotación es programada pero se utiliza sólo con el objetivo paliativo de cubrir cuellos de botella originados en la falta de personal o en el aumento inesperado de la producción. Por último, cuando los empleados se desempeñan en un puesto fijo la estrategia sería especializadora en la medida en que no se rota entre puestos. La categoría de rotación o polivalencia enriquecedora se vincula con la calidad laboral a partir del carácter formativo que esta implica para el trabajador, en la medida que la rotación entre puestos de distinto nivel de complejidad supone la aparición de conocimientos individuales y colectivos nuevos (Méhaut, 1995). En este sentido, la polivalencia enriquecedora genera, efectivamente, una ampliación de los conocimientos de los operarios.

En segundo lugar, se considera que el trabajo en equipo es un factor positivo dentro de la organización productiva, dado que este constituye una práctica calificante. En este sentido la actividad adquiere características enriquecedoras en la medida en que promueve el intercambio de funciones entre sus miembros y la posibilidad de compartir experiencias a partir de la acción misma. Sin embargo, la mera existencia de equipos de trabajo no es suficiente para favorecer los procesos de aprendizaje en las empresas, sino que también es necesario considerar si estos promueven o no el protagonismo de los trabajadores en la gestión del proceso productivo, y si toman en cuenta aspectos más específicos de las interacciones que se desarrollan al interior de los grupos y de los vínculos directos o indirectos que establece cada trabajador con las actividades de producción (Batt, 1999).

Asimismo, la dimensión asociada a la autonomía remite al comportamiento esperado, por parte de la empresa, ante la aparición de imprevistos o problemas en el proceso productivo. Implica, entonces, considerar si se brinda al trabajador la posibilidad de aplicar sus conocimientos previos a fin de advertir anticipadamente desvíos, resolver problemas o "eventos" e introducir acciones correctivas considerando criterios preestablecidos, pero sin necesidad de una supervisión estrecha. De esta manera, se asigna a la autonomía un papel motivador que propicia el desenvolvimiento de los procesos de aprendizaje (Mallet, 1995).

En cuanto a la forma que asume la gestión del trabajo, se consideran los aspectos vinculados a la participación y a la forma en que se evalúa el desempeño de los trabajadores. La participación gravita sobre la calidad laboral en la medida que existen canales de expresión para los trabajadores que, a su vez, posibilitan el desarrollo de procesos de intercambio y aprendizaje. Al respecto, debe contemplar, no sólo la existencia de estos canales, sino la utilización efectiva y el grado en que las sugerencias realizadas son consideradas.

Dentro de esta misma dimensión también se incluye la consideración del sistema de evaluación de desempeño, o de seguimiento de la actividad del empleado. Este dispositivo es utilizado frecuentemente como elemento de control, en la medida que se toman en consideración aspectos que tienden a emparentarse con la disciplina laboral, marcando las faltas cometidas por el trabajador. Se considera que un sistema de evaluación de desempeño que refiera a un empleo de calidad debería incluir aspectos que van más allá de los disciplinares, tales como el desarrollo de los conocimientos del trabajador y contemplar instancias de autoevaluación o evaluación por pares.

Por su parte, los vínculos con la representación sindical se incorporan a la calidad laboral en la medida que se parte de la base que los trabajadores deben tener un anclaje vinculado a su propia condición y que permite poner límites a los posibles avances de los empleadores sobre los operarios. En este sentido, los términos negativos de la calidad del empleo se refieren tanto a la ausencia de representantes gremiales, como al desaliento de los empresarios a las actividades de vinculación entre trabajadores y representantes, cuando estos existen.

En resumen, la construcción de un "tipo ideal" de empleo de calidad implica elevados niveles en los aspectos institucional, de organización productiva, de gestión del trabajo y de representación sindical. De manera contraria, nos encontramos con empleos que hemos denominado "precarizantes" y que no cumplen con ninguna de las condiciones establecidas para el empleo calificante. No obstante, al tratarse de "tipos ideales" entre

un extremo y otro nos encontramos con situaciones que combinan diferentes niveles de cada uno de los indicadores propuestos, aunque a partir de la descripción de esta situación la forma de vinculación entre ellos posibilita establecer el nivel de acercamiento a uno u otro extremo. Precisamente, en el próximo apartado buscamos dar cuenta de estas situaciones de manera concreta.

Análisis empírico aplicado al caso de las industrias alimentaria y automotriz

En el apartado anterior se describieron las dimensiones que se consideran relevantes para el análisis de la calidad del empleo en los sectores de la alimentación y automotriz, a partir del marco teórico considerado y de la experiencia de trabajo empírico realizado en la industria manufacturera.

A fin de captar las dimensiones mencionadas, se construyeron distintos indicadores considerando la información disponible en una encuesta realizada a 81 trabajadores de firmas del sector alimentario y automotriz en la Provincia de Córdoba, entre marzo y junio de 2011. Estos trabajadores cuentan con contratos por tiempo indeterminado, por lo cual las características asociadas a la naturaleza del contrato de trabajo no fueron evaluadas en la actual presentación. El trabajo de campo se enmarca dentro de una serie de actividades de investigación orientadas al estudio de la Calidad del Empleo, que un equipo de investigadores del Instituto de Industria de la UNGS está desarrollando en el marco del proyecto PICTO: “Crecimiento, innovación y dinámica del empleo. Análisis de la industria Argentina post-convertibilidad”, con el financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica (ANPCyT).23

Para dar cuenta de las distintas características que puede asumir la organización del trabajo en estos sectores se realizó un Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM). Esta técnica permite estudiar las asociaciones existentes entre las diferentes categorías que constituyen las dimensiones asumidas por la organización del trabajo y realizar una clasificación similar a la presentada en términos teóricos. A partir del AFCM se analizan todas las asociaciones existentes entre las diferentes modalidades de las variables que componen una matriz de datos y, de esta manera, se obtiene un conjunto de clases compuestas por trabajadores que presentan una alta homogeneidad intragrupo y una elevada heterogeneidad extragrupo. Este método opera mediante la reducción de la dimensionalidad del fenómeno estudiado,

23 Es importante mencionar que actualmente se continúan entrevistando empresas en el marco de este relevamiento el cual incluye, además de las firmas localizadas en Buenos Aires, a otras radicadas en la provincia de Córdoba.

conformando ejes factoriales cuya determinación permite concentrar el análisis en las variables y modalidades que más aportan a la explicación de la problemática abordada (Roitter, 1991 y Crivisqui, 1993)24.

Las variables activas que se consideraron para la realización del Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples -que luego permiten la constitución de los grupos de trabajadores- son las siguientes: entre los aspectos institucionales, i) la duración y estabilidad de la jornada laboral; ii) los niveles de remuneración, entre los que se consideran los tramos salariales en relación a la mediana y otros incentivos no económicos y iii) el medioambiente de trabajo; dentro de la dimensión referida a la organización productiva, iv) la política de rotación entre diferentes puestos por parte de la empresa, v) la forma de realizar la tarea, individualmente o en equipo y vi) el grado de autonomía que se otorga a los trabajadores operativos para la resolución de problemas. En cuanto a la gestión del trabajo, vii) la forma de participación de los trabajadores; viii) los rasgos de la forma en que se evalúa el desempeño laboral y, en lo referente a la representación sindical, ix) las características de la relación de los trabajadores con el sindicato. Todas estas variables asumen tres valores, en orden ascendente de complejidad[25].

La aplicación del análisis de cluster permitió, luego, caracterizar a los grupos construidos según otras variables que se consideran de interés y que no fueron las que contribuyeron a configurar los cluster. Estas variables, llamadas ilustrativas, son: el *tamaño de la empresa* según su número de ocupados, el *género del entrevistado, su edad, calificación* según el mayor nivel educativo alcanzado y la *antigüedad en la empresa*.

Las características generales de los trabajadores incluidos en el análisis, y de las empresas en que estos se desempeñan, se presentan en la Tabla 3, donde se

24 Una de las principales ventajas de esta metodología es que realiza una clasificación puramente empírica, sin supuestos teóricos a priori. De esta manera, la clasificación resultante se obtiene a partir del procedimiento estadístico del análisis de correspondencias múltiples entre las distintas categorías de las variables incluidas en el análisis (Fernández Macías, 2004). A su vez, este método presenta dos ventajas adicionales con respecto a la construcción 'manual' de los grupos. En primer lugar, incluye a todos los trabajadores para los cuales pueda estimarse, al menos, uno de los indicadores considerados como variables activas. De esta manera, ningún trabajador queda sin incluir en alguno de los grupos conformados. En segundo lugar, se trata de una técnica que minimiza la manipulación de los datos y, en este sentido, aporta mayor objetividad a la construcción. Para interpretar correctamente los resultados del análisis de cluster, debe tenerse en cuenta que las modalidades de las variables que se encuentran asociadas a un determinado grupo indican que los trabajadores que tienen esa característica poseen una representación en el grupo que es superior (significativamente) a la que tienen en el total de la muestra, lo cual no necesariamente implica que todas las personas de dicho grupo presenten esa característica.

25 Para un mayor detalle acerca de las categorías correspondientes a cada uno de los indicadores mencionados, ver Anexo I.

evidencia un predominio de trabajadores masculinos (82%), media de edad de 35 años y una antigüedad menor a 5 años (47%). Estos desarrollan su actividad en empresas de diversos tamaños, la mitad de ellos en firmas de hasta 100 ocupados y el resto en empresas mayores.

Tabla 3. Características generales de los trabajadores relevados

Variables ilustrativas	**Categorías**	**Porcentaje**
Tamaño de la empresa en que trabaja	Hasta 50 empleados	31
	De 51 a 100 empleados	22
	De 101 a 300 empleados	19
	De 301 o mas empleados	28
	Total	100
Género	Femenino	18
	Masculino	82
	Total	100
Edad	Media	35
	Mediana	33
Calificación	Hasta secundario incompleto	36
	Secundario completo	38
	Mas de secundario completo	26
	Total	100
Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años	47
	De 5 a 10 años	28

	De 10 a 15 años	9
	Mas de 15 años	16
	Total	100

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores de las industrias automotriz y alimenticia, Cba.

Tal como se mencionó anteriormente, para realizar el AFCM se tomaron nueve variables activas, correspondientes a las cuatro dimensiones presentadas, con el objetivo de identificar las relaciones existentes entre las variables y dimensiones incluidas en la caracterización de la calidad del empleo. En la Tabla 4 se presenta cada uno de los indicadores construidos con sus respectivas categorías y la frecuencia relativa de aparición de las mismas.

En lo referido a la dimensión institucional, la primera variable considerada es la **jornada de trabajo** que asume tres niveles diferentes tomando en cuenta la duración, la existencia de turnos rotativos y de horas extras. Se valora positivamente la jornada laboral que dura entre 8 y 9 horas, turno fijo y ausencia de horas extras, mientras que el nivel más bajo se compone por aquellos trabajadores cuyo turno de trabajo es rotativo, con independencia de la realización de horas extras.

La segunda variable dentro de esta primera dimensión corresponde al **nivel de remuneración**, tanto en su forma salarial como de otros beneficios no económicos (de tipo simbólico o pagos de capacitación). Si bien en la sección anterior de este documento se definió como salario de referencia al fijado por el convenio colectivo correspondiente, la información disponible permitió elaborar un indicador considerando los niveles salariales con respecto a los promedios observados entre los encuestados. Así, aquellos trabajadores que son remunerados por encima de la mediana y reciben otros beneficios (al menos simbólicos) se encuentran en el grupo más alto del indicador, mientras que en el extremo opuesto se concentran aquellos trabajadores remunerados por debajo de la mediana y que no son alcanzados por beneficios extraeconómicos, o bien son alcanzados por beneficios pero sólo de carácter simbólico.

En tercer lugar, el indicador referido al medioambiente de trabajo toma en cuenta la disponibilidad de equipamiento y materiales adecuados para la realización de sus

tareas, al ambiente de trabajo, la exposición a riesgos y la frecuencia con que ocurren accidentes laborales. Así, consideramos en el nivel bajo a los casos en que pocas veces o nunca se cuenta con ciertas condiciones (equipamiento, limpieza, medidas de protección, material de seguridad, etc.), a la vez que se producen accidentes de trabajo con frecuencia; mientras, el nivel alto comprende a los trabajadores que siempre cuentan con las herramientas adecuadas para realizar sus tareas diarias y donde las condiciones de trabajo son óptimas en relación con la salud, higiene y prevención de accidentes.

Luego, la dimensión referida a la organización productiva se constituye, en primer lugar, por el indicador que considera la existencia de **rotación entre distintos puestos** de trabajo, intentando captar a qué necesidad responde tal rotación. Esta variable encuentra en sus extremos, por un lado, la atención estricta de las necesidades de producción y, por el otro, la planificación de la formación. Así, cuando la rotación obedece a los incrementos en la producción o al reemplazo de compañeros, los trabajadores se encuentran en el extremo inferior del indicador, mientras que cuando la rotación se realiza en base a un plan de la empresa y se hace, al menos a veces, hacia puestos similares o más complejos que su puesto habitual, ocupan el extremo superior.

En segundo término, la variable referida a la **forma de realización de la tarea**, combina las respuestas obtenidas a partir de la distinción entre dos tipos de respuesta, a saber: la existencia de equipos de trabajo y la participación de los encuestados en los mismos. En este caso particular, el nivel más bajo se asocia con el desarrollo de las tareas de manera individual, tanto del trabajador encuestado como del resto de los trabajadores (no existen equipos de trabajo) y se contrapone al nivel superior caracterizado por la presencia de trabajadores que realizan sus tareas en equipo, quedando en el medio los trabajadores que no participan en los equipos de trabajo existentes en la empresa.

El tercer componente de esta segunda dimensión es el **grado de autonomía** con que cuenta el trabajador para el desarrollo de su actividad que se define a partir del tipo de comportamiento que la empresa espera del personal operativo ante la aparición de problemas o novedades productivas. Mientras el nivel más bajo evidencia una situación en la que el trabajador depende de sus superiores para la toma de decisiones, en el otro extremo, el nivel de autonomía alto corresponde a un tipo de trabajador que sea capaz de implementar cambios sin necesidad de aprobación previa

por parte de sus superiores y que, adicionalmente, apunte a prevenir la repetición del tipo de inconveniente enfrentado.

La dimensión asociada a la forma de Gestión del trabajo se analiza a partir de la variable **participación,** que toma en cuenta lo que se espera del personal operativo en relación a propuestas de cambios en los procesos de trabajo o a la elaboración de planes y propuestas de mejora. La categoría más baja de este indicador surge ante la ausencia de un sistema a través del cual los trabajadores realizan sugerencias o propuestas relacionadas con la mejora de los procesos productivos. En el otro extremo, el nivel más elevado se vincula con los escenarios en que existe un sistema frecuente y activo de participación de los trabajadores en la elaboración de planes de cambio y mejora, con propuestas que son aplicadas en algunas ocasiones, y que implica un reconocimiento monetario al trabajador que la propuso, al menos en algunos casos.

El segundo indicador dentro de esta tercera dimensión es el asociado al sistema de **evaluación de desempeño.** Con este se pretende captar la manera en que se llevan a cabo los procesos de seguimiento de la actividad del trabajador, teniendo en cuenta las formas de evaluación sobre el cumplimiento de las tareas del personal. De esta manera, un nivel bajo se refiere a la evaluación que enfatiza estrictamente la disciplina, el presentismo, la disponibilidad y la asistencia, mientras que en el nivel alto se evalúan los conocimientos técnicos, la experiencia, la participación o los deseos de aprender.

Por último, la dimensión referida a la representación sindical es considerada a través del indicador **relación con el sindicato** que intenta captar los niveles de representación, afiliación y participación en las actividades gremiales. Dado que el abordaje se refiere a la perspectiva de los trabajadores, se entiende que la representación en los lugares de trabajo resulta fundamental, por lo tanto se agrupó en el nivel más bajo a aquellos trabajadores que desarrollan sus tareas en ambientes donde no existen delegados sindicales, con independencia de su afiliación y participación. En el mejor de los casos, el nivel alto agrupa a los trabajadores que se encuentran afiliados, participan activamente de las actividades del gremio, conocen el convenio y se encuentran representados por delegados en sus lugares de trabajo.

Tabla 4. Frecuencias de las variables activas utilizadas en el AFCM

Dimensión	Variables	Nivel	Porcentaje

Institucional	**Jornada de trabajo**	Bajo	25
		Medio	56
		Alto	20
	Remuneración	Bajo	31
		Medio	36
		Alto	33
	Medioambiente de trabajo	Bajo	33
		Medio	43
		Alto	24
Organización productiva	**Rotación entre puestos**	Bajo	43
		Medio	44
		Alto	14
	Forma de realización de la tarea	Bajo	38
		Medio	33
		Alto	30
	Autonomía	Bajo	33
		Medio	39
		Alto	28
Gestión del trabajo	**Participación**	Bajo	47
		Medio	37
		Alto	16
	Evaluación de Desempeño	Bajo	31
		Medio	30

		Alto	40
Representación sindical	**Relación con el sindicato**	Bajo	37
		Medio	43
		Alto	19
Número de observaciones usado en el AFCM: 81			

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores de las industrias automotriz y alimenticia, Cba.

Tomando la información de la totalidad de los ejes factoriales estimados a partir del AFCM se realizó el Análisis de Cluster y, como resultado de ello, se obtuvieron cuatro grupos diferentes. A su vez, cada uno de ellos reúne a trabajadores que presentan características similares en relación a su empleo.Esto es así porque los grupos resultantes se conforman con los trabajadores más cercanos en términos de las distancias euclidianas calculadas con las coordenadas de posicionamiento de las mismas en relación con todos los ejes factoriales.

Estos cuatro grupos fueron nominados de acuerdo a sus particularidades, y construidos a partir de la similitud entre las categorías sobre-representadas en cada uno de ellos y las dimensiones definidas en la sección anterior. Al respecto, cabe destacar que si bien pudieron identificarse dos niveles extremos, uno asociado a condiciones de empleo precarizantes y el otro a la situación calificante (34 y 14% de los casos respectivamente), existe también un grupo caracterizado por el predominio de nivel “medio” en los indicadores (38%) y otro, llamado “híbrido”, que combina valores extremos para diversos indicadores.

En la siguiente tabla se presentan sintéticamente los rasgos de cada uno de los cuatro cluster identificados (Tabla 5)[26].

Tabla 5. Trabajadores considerados según nivel de las variables activas significativas para la agrupación

Indicador	**Precarizante**	**Medio**	**Híbrido**	**Calificante**

[26]En la Tabla 1 del Anexo II se presentan con mayor detalle los porcentajes de casos correspondientes a cada nivel de las variables activas seleccionadas.

Porcentaje de trabajadores	**34%**	**38%**	**14%**	**14%**
1.1. Jornada de trabajo		Medio	Alto	Alto
1.2.Remuneración	Bajo		Alto	Medio
1.3.Medioambiente de trabajo	Bajo			Alto
2.1.Rotación entre puestos	Bajo	Medio	Alto	Medio
2.2.Forma de realización de la tarea	Bajo	Alto		Alto
2.3.Autonomía		Medio	Bajo	Alto
3.1.Participación	Bajo	Medio		Alto
3.2.Evaluación de Desempeño	Medio		Bajo	Alto
4.Relación con el sindicato	Bajo	Medio	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores de las industrias automotriz y alimenticia, Cba.

Nota: test Z significativo al 10% o menos

Se observa que el grupo que nuclea al 34% de los trabajadores, clasificado como "Precarizante", se caracteriza por la mayor presencia de condiciones elementales de trabajo en lo institucional, por una mayor rigidez en los aspectos vinculados a la forma de organización del trabajo, por una forma de gestión del trabajo de escasa complejidad y por una escasa o ausente representación sindical. En efecto, quienes integran este grupo se distinguen por niveles inferiores de ingreso y ausencia de incentivos no remunerativos. Un 46% de los integrantes de este cluster presenta el nivel más bajo de este indicador de remuneración mientras que en el total de la muestra este nivel alcanza a sólo un 23%. A su vez, una proporción significativamente

alta se desempeña en un medioambiente inapropiado (50% en el grupo versus 33% en la muestra). Un aspecto que se considera interesante es que este grupo no se distingue significativamente del promedio por la existencia de horarios rotativos de trabajo. Sin embargo, cabe señalar que, si bien no se trata de una diferencia significativa, un 43% de quienes componen el cluster se desempeña bajo esta modalidad frente a un 36% en el promedio.

En cuanto a los indicadores asociados a la forma de organización del trabajo, este grupo se destaca por el nivel más bajo en rotación y equipo. Esto implica que los individuos rotan sólo porque reemplazan a otros compañeros o porque aumenta la producción, pero fuera del marco de un plan de desarrollo de la firma (64% vs. 43). Predomina el trabajo individual, ya que en un 71% de los casos no hay equipos, frente a un promedio del 38% con este rasgo en la muestra. En lo que atañe al grado de autonomía para el desarrollo de sus tareas, este cluster no se diferencia significativamente de los porcentajes promedios para la muestra. Un 39% debe acudir al supervisor para la resolución de problemas mientras que, en el otro extremo, un 27% puede resolver los inconvenientes que se le presentan, informar luego y tratar de prevenir que estos no vuelvan a producirse.

En lo referente a la forma de gestión que caracteriza a este primer grupo, no existe un sistema que prevea posibilidades de participación a través de sugerencias en el 77% de los casos (vs. 47% para la muestra). Adicionalmente, el nivel medio para la variable evaluación de desempeño en que sobresale este grupo se refiere a que no sólo se considera la disciplina o presentismo del trabajador, sino también el cumplimiento de la tarea asignada, o las buenas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo (50% vs. 33). Sin embargo, sólo en un 11% de los casos se dan formas de evaluación más complejas que consideren, adicionalmente, los conocimientos técnicos, experiencia o participación y propuestas, o los deseos de aprender (vs.40% en la muestra).

También es llamativa la gran proporción de integrantes de esta clase que realizan su actividad en establecimientos que no poseen delegados sindicales (79% vs. 37 del promedio).

En cuanto a las variables ilustrativas utilizadas en el análisis, sólo sobresale el predominio de trabajadores que se desempeñan en empresas de menor tamaño (de hasta 50 ocupados) en este cluster, junto a un ligero predominio de quienes realizan su actividad en empresas productoras de alimento (61% vs. 50) frente a las vinculadas al sector automotriz.

En el otro extremo, el cluster “Calificante”, está constituido por un grupo menor de trabajadores (14%) que se distingue por desempeñarse en un ambiente más propicio para el desarrollo de su actividad y de sus competencias lo cual, a su vez, facilita los procesos de creación y circulación de conocimiento en las empresas. En este caso, predominan los niveles altos en gran parte de los indicadores, tanto en los vinculados a lo institucional y al medioambiente de trabajo, como a la forma de organización productiva. Así, un 46% de sus miembros se desempeña en jornadas normales de trabajo (8 ó 9 horas diarias, sin horarios rotativos ni horas extras), frente a un 20% que lo hace en estas condiciones para el promedio de la muestra. El medioambiente de trabajo es especialmente ventajoso dado que, además de contar con el equipamiento adecuado, los empleados reciben capacitación para evitar accidentes y es muy poco frecuente que estos se produzcan. Existen otros aspectos, tales como el asociado a la remuneración en el cual sobresale el nivel medio. Es decir, un 78% se caracteriza por recibir salarios cercanos a la mediana de la muestra o, si reciben salarios mayores estos no son acompañados por otro tipo de incentivos no económicos.

Las variables vinculadas a la forma de organización del trabajo asumen, predominantemente, su mayor valor en este grupo. Un 55% participa en equipos de trabajo que operan en la empresa (vs. 30% en la muestra); la totalidad de sus miembros poseen amplia autonomía para resolver los problemas que se presentan, comunicarlos y encarar medidas para prevenir su ocurrencia (vs. 28%). Un rasgo que llama la atención en este grupo, en términos de organización del proceso de trabajo, es la alta proporción de sus integrantes que nunca rota entre distintos puestos. Esta apreciación podría vincularse a que la capacidad formativa en las tareas esté más ligada al proceso repetitivo del trabajo (del cual se podría derivar el alto grado de autonomía) que a un sistema de rotación planificado pensado para fortalecer las capacidades laborales.

En términos de la gestión del trabajo, un 36% posee incentivos hacia la participación, dado que existe un sistema de sugerencias que son luego aplicadas e, incluso, las personas son remuneradas en algunas ocasiones. También el sistema de evaluación de desempeño que enfrentan estos trabajadores es más complejo, dado que considera tanto aspectos técnicos como de comportamiento (91% versus 40% en promedio).

En lo referente a la relación con el sindicato, un 82% de quienes componen este cluster no participa de actividades sindicales, aunque existan delegados en la empresa. Para el total de la muestra, estas características se en el 43% de los casos.

Las variables ilustrativas que caracterizan a este grupo se refieren al tamaño de la firma en que se desempeñan los entrevistados, con una sobre-representación de las de más de 300 ocupados (63% en el grupo versus 28 en la muestra) y el nivel educativo de quienes en él se ubican, mayor que secundario completo (54% vs. 26).

En una situación intermedia se ubica el cluster denominado “Medio”, conformado por un 38% de los entrevistados. Este se distingue por jornadas de trabajo de mayor o menor extensión que la típica, de 8-9 horas, y que en algunos casos se complementa con la realización de horas extras. En lo que respecta a la organización productiva, se destaca por niveles medios de los indicadores de rotación entre puestos y autonomía. Lo cual implica que, o los miembros no rotan entre distintos puestos o, si lo hacen esta rotación no es ni paliativa ni planificada, sino que se origina en la distribución de tareas dentro de los equipos de trabajo. A su vez, el nivel medio de autonomía sobre representado en este cluster indica que una proporción relativamente mayor de sus integrantes debe consultar a los supervisores antes de emprender la solución de los imprevistos que se presentan durante su actividad productiva. Sólo la variable referida a la forma de realización de las tareas asume el valor más alto en este grupo, lo cual indica que predominan los casos en que los trabajadores participan de los equipos de trabajo que existen en las firmas.

En cuanto a la dimensión referida a la gestión del trabajo, se distingue el nivel medio de la variable participación. Este indica que en las empresas correspondientes predominan sistemas de sugerencias que en algunos casos son llevadas a la práctica pero que no son reconocidas a través de una remuneración. Por último, el nivel medio del indicador de relación con en sindicato, correspondiente a la dimensión “representación sindical”, implica que, si bien existen delegados en las empresas, los entrevistados no participan de actividades gremiales.

Un cuarto grupo, constituido por un 14% de los casos, es el que ha sido llamado “híbrido”, debido a que en él coinciden niveles bajos para algunos de los indicadores, específicamente aquellos vinculados con el grado de autonomía y con los aspectos considerados en la evaluación de desempeño, con altos en otros, sobre todo los relacionados con la duración de la jornada de trabajo, la remuneración, la representación sindical y la política de la empresa para el desarrollo de competencias, expresado en un alto nivel del indicador de rotación. Así, tanto en lo que respecta a la jornada de trabajo como al ingreso recibido y a los incentivos extraeconómicos brindados, este grupo se distingue claramente del resto por una sobre-representación en el nivel alto (46% vs. 20 con respecto a la jornada y 54% vs. 29 por sus ingresos). A

su vez, también caracteriza a este grupo el alto porcentaje de personas que participan de actividades sindicales en empresas donde hay delegados (91% vs. 20) y la existencia de políticas de rotación de personal planificadas por las firmas (73% vs. 14).

Tanto este último cluster como el anterior, se distinguen, en lo referido a las variables ilustrativas, por una leve mayor participación de ocupados en empresas que emplean entre 51 y 100 personas (36% de los casos del híbrido y 29% en el medio, frente a un 22% en la muestra).

Reflexiones finales

Este estudio buscó, en primera instancia avanzar en la concreción de una serie de dimensiones que permitiesen profundizar en el análisis de la calidad del empleo, integrando para ello aspectos de carácter objetivo con otros de carácter subjetivo. En segunda instancia se avanzó en la puesta a prueba de los indicadores a través del análisis de una encuesta realizada a 81 trabajadores.

En torno a la calidad del empleo, se pudieron establecer cuatro dimensiones de análisis: institucional, organización productiva, gestión del trabajo y representación sindical. En este sentido, la posibilidad de dar cuenta de ellas se concreta por medio de una serie de indicadores asociados que permite definir en términos teóricos dos "tipos ideales" de calidad de empleo. La primera asociada al carácter positivo de los indicadores, lo cual alude a una alta calidad del empleo ("calificante"), contra otra cuyos indicadores negativos dan cuenta de la ausencia de calidad. Tratándose de una formulación teórica, los "tipos ideales" son tomados como punto de referencia para el examen de lo observado en la realidad.

De esta forma, y por medio del AFCM se pudieron establecer cuatro grupos de trabajadores cuyas condiciones de empleo se asemejan, en mayor o menor medida, a los tipos ideales planteados. De esta forma, el grupo "precarizante" se acerca a la posición de carencia caracterizada por los niveles más bajos de los indicadores considerados. En tanto el grupo "calificante" comparte en gran medida los rasgos definidos en el "tipo ideal" de empleo de calidad, quedando dos grupos intermedios.

El primer punto a destacar dentro de los resultados es la escasa proporción de trabajadores que se encuentran en un marco de empleo "calificante", los cuales se desempeñan mayoritariamente en las empresas más grandes. Sin embargo, cabe destacar que dentro del grupo denominado híbrido, cercano en varios aspectos al anterior, se encuentran sobre- representadas firmas de tamaño medio, que emplean entre 50 y 100 personas.

En segundo término, resulta significativa la fuerte vinculación entre el cluster "precarizante" y las empresas de menor tamaño. Esto manifiesta que la falta de una rotación planificada, la ausencia de delegados sindicales y de un sistema de participación, se relacionan con un modo de trabajo más tradicional donde prevalece la cercanía entre el trabajador y el empleador.

Finalmente, otro aspecto que puede destacarse es que, en el mismo sentido que en trabajos previamente realizados por los miembros de este equipo, la calidad del empleo de quienes trabajan en el sector metalmecánica vinculado al automotriz se destaca por ser relativamente superior a la del otro sector considerado, en este caso, a la del grupo que se desempeña en el rubro alimenticio, sobre-representado levemente en el cluster caracterizado como precarizante.

Como puede verse, los hallazgos acompañan la idea de que al aplicarse una concepción de calidad de empleo como la que proponemos, resulta bajo el número de trabajadores situados en condiciones favorables. Además, pueden establecerse diferencias entre sectores basadas en las características que asume el ambiente cotidiano de trabajo y las actividades, aún cuando el marco contractual de las relaciones laborales, puede eventualmente ser similar para las dos ramas de actividad.

En la misma línea, la incidencia del tamaño de las empresas en la configuración de los clusters, estimula la necesidad de analizar con más detalle cómo se comportan diferencialmente, según el tamaño de las empresas, los factores de la organización del trabajo y los factores psicosociales. Lo anterior, bajo el supuesto de que algunos factores ligados a las condiciones objetivas en que se desarrolla la tarea, que operan en desmedro de la calidad, pueden ser morigerados por algunos factores psicosociales, tales como la cohesión entre pares, la cercanía con la jerarquía, las posibilidades de establecer lazos de confianza y otros elementos del contrato psicológico.

Queda pendiente aún avanzar en el examen de los aspectos subjetivos que definen la percepción del trabajador y su grado de satisfacción con las condiciones de calidad de empleo en que desempeñan su actividad. Su estudio permitirá abordar, en trabajos posteriores, el debate sobre la díada calidad/satisfacción, posibilitando una mayor comprensión de la problemática general asociada a la existencia de empleos de calidad.

En el marco de la importancia que asume la temática de la calidad del empleo en nuestra región, el desarrollo de este estudio contribuye al debate en torno a las categorías e indicadores que permiten abordarlo y a las estrategias metodológicas que

pueden cooperar en las investigaciones. En este sentido, los desarrollos conceptuales y los hallazgos presentados, permiten afirmar la importancia de una concepción de la calidad del empleo que integre componentes ligados al trabajo real, tal como es experimentado por el trabajador. Estos componentes, como los referidos a la organización de las actividades y a la gestión productiva, puestos en tensión con los componentes contractuales, contribuyen a estabilizar ciertas configuraciones de mayor o menor satisfacción con el empleo por parte de los trabajadores. En esta línea, el trabajo de calidad es "trabajo decente" pero es además un trabajo que posibilita preservar la propia salud y a la vez promover el desarrollo del colectivo de trabajo.

a) BIBLIOGRAFÍA

Amorín, D. y Erbes, A. (2007). Los aspectos microeconómicos de la calidad del empleo y su importancia para la estabilidad del empleo frente al ciclo económico. 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Buenos Aires.

Barros, R. P. y Mendoça, R. S. (1999). Una evaluación de la calidad del empleo en Brasil. 1982-1996. en Infante (Ed.). La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos. OIT-Lima.

Batt, R. (1999). Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales. Industrial and Labor R£lations Review, Vol. 52, No.4 . Cornell University.

Beccaria, L. y Lopez, N. (1996). El debilitamiento de los mecanismos de integración social. En Beccaria, L. y Lopez, N. (comps.). Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina. Ediciones UNICEF/LOSADA. Buenos Aires.

Bisang, R., Novick, M., Sztulwark, S. y Yoguel, G. (2005). En Casalet, M., Címoli, M. y Yoguel, G. (comps.). Redes, jerarquías y dinámicas productivas. Miño y Dávila. Flacso. OIT. Buenos Aires.

Castillo, V., Novick, M., Rojo, S., y Yoguel, G. (2007). Trayectorias laborales en Argentina desde mediados de la década del 90'. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.

Dejours, C.(1998). El factor humano. PIETTE/CONICET. Buenos Aires.

Delfini, M., Pujol, A., y Roitter, S. (2010). Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino. Revista Venezolana de Gerencia

Año 15, Nº 49 Pág. 30-50. Universidad del Zulia (LUZ). Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo. Venezuela.

Farné, S. (2003). Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT. Lima.

Infante, R. y Vega Centeno, M. (1999). La calidad del empleo: lecciones y tareas. En Infante, R. (1999) (Ed.). La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados

Korinfeld, S.; Marcos, M. F y Alimena, S (2001). El Nuevo paradigma económico productivo y las condiciones de trabajo. 5º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Agosto. Buenos Aires.

Lanari, M. E. (2005). Trabajo decente: significados y alcances del concepto. Indicadores propuestos para su medición. Argentina. Ministerio de Trabajo. Empleo y Seguridad Social. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. Trabajo. Ocupación y Empleo. Relaciones laborales, territorios y grupos particulares de actividad. El Ministerio. Buenos Aires.

Mallet, L. (1995). Organización formativa. coordinación y motivación. Revista Europea de formación Profesional. Núm. 5.

Méhaut, P. (1995) “Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿Cuáles son las lógicas de las competencias?”. Revista Europea de formación Profesional. Núm. 5.

Mocelin, D. G. (2008). ¿Del Trabajo Precario Al Trabajo Decente? La Calidad Del Empleo Como Perspectiva Analítica, VI Congreso Regional de Las Américas 2008; “Relaciones Laborales: Claves para el Desarrollo Económico con Inclusión Social”; TRACK 1: Trabajo Productivo, desarrollo económico y protección social; Sesión Plenaria: “Debates abiertos en torno a la informalidad y el trabajo decente”, Buenos Aires, Argentina, 2 y 4 de Septiembre.

Neffa, J. C. (1995): Las condiciones y medio ambiente de trabajo. Presentación de la concepción dominante y una visión alternativa. PIETTE. Buenos Aires.

Neffa, J.C. (2010). Capítulo III: La transición desde los “verdaderos empleos” al trabajo precario. En De La Garza, E. y Neffa, J.C. (Coords.). Trabajo, identidad y acción colectiva. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa.

Novick, Marta. (2001). Las nuevas reglas de juego en Argentina.Competitividad y actores sindicales. En De La Garza Toledo, E. (Comp.). Los sindicatos frente a los procesos de transformación política. Clacso. Buenos Aires.

Pujol, A. (2007). Salud mental y trabajo: nuevos escenarios. Nuevos problemas y nuevas perspectivas. Curso Anual de Actualización en Problemáticas de Salud Mental. Dirección de Salud Mental. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ed. Corintios. Córdoba.

Pujol, Andrea; Roitter, Sonia y Delfini, Marcelo (2007) ¿La organización del trabajo como espacio formativo? El caso de la trama productiva automotriz argentina. Ponencia presentad en V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Montevideo.

Roitter, S.; Erbes, V.; Yoguel, G. y Delfini, M. (2008) Competencias endógenas y vinculaciones en agentes pertenecientes a las tramas productivas automotriz y siderúrgica. Revista Economía: Teoría y Práctica. Nueva Época, 26.

Roitter, S; Delfini, M. & Pujol, A. Automotive network workers in Argentina: effects of labour organization on worker competences and innovation process.

Slaughter, J. (1998). La producción depurada y los buenos empleos. En Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas. OIT.

Testa, J. y Figari, C. (1997). De la flexibilidad a la precarización. Una visión crítica de las vinculaciones entre el empleo y el sistema de relaciones laborales. En Villanueva, E. (coord.). Empleo y globalización. La nueva cuestión social en la Argentina. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Valenzuela, M.E. y Reinecke, G. (Eds.) (2000). Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile. OIT-Chile.

Van Bastelaer, A. y Hussmann, R. (2000). Measurement of the quality of employment: introduction and overview. documento presentado al Joint ECE-Eurostat-Ilo Seminar on Measurement of the Quality of Employment. Geneva.

Volkoff, S. (1993). Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. Métodos y resultados. Asociación Trabajo y Sociedad - PIETTE del CONICET. Buenos Aires.

Anexo I: Indicadores de calidad de empleo

1. Dimensión institucional:

Duración de la jornada: considera la cantidad de horas trabajadas en una jornada laboral. Se distingue entre aquellos que trabajan menos de 8 horas diarias, entre 8 y 9 horas diarias y quienes trabajan más de 9 horas diarias. Toma en cuenta, además, si los turnos de trabajo son fijos o rotativos y la realización o no de horas extras

Bajo: el turno de trabajo es rotativo

Medio: el turno de trabajo es fijo y realiza horas extras o el turno de trabajo es fijo sin horas extras pero su jornada de trabajo es de menos de 8 horas diarias o más de 9 horas diarias.

Alto: El turno de trabajo es fijo, la jornada de trabajo se extiende entre 8 y 9 horas y no trabaja horas extras.

Remuneración*:* considerando el nivel de ingresos y equidad del sistema de remuneraciones y beneficios para los empleados

Bajo: los trabajadores perciben un salario hasta un 20% menos que la mediana (<$2.800) y no perciben incentivos no económicos o perciben beneficios especiales como francos.

Intermedio: perciben salarios cercanos a la mediana (entre $2.801 y $4.200) o perciben salarios de hasta un 20% menos de la mediana con pagos de cursos y seminarios o perciben salarios de más de un 20% de la mediana (>$4.200) sin gozar de otros beneficios.

Alto: los trabajadores perciben salarios de más del 20% de la mediana (>4.200) y reciben algún incentivo más allá de sus ingresos.

Medioambiente de trabajo*:* considera la higiene y seguridad en el trabajo a partir del equipamiento y materiales necesarios que reciben los trabajadores, las características del ambiente de trabajo, los riesgos a los que se exponen y las medidas de seguridad y protección con las que cuentan. Además se consideran los accidentes que ocurren

Bajo: si pocas veces o nunca: cuenta con el equipamiento necesario para realizar su trabajo, pocas veces o nunca el ambiente de trabajo es cómodo y limpio, pocas veces o nunca existen medidas de protección y seguridad, pocas veces o nunca cuenta con el material adecuado de seguridad para realizar sus tareas, y pocas veces o nunca las

máquinas poseen dispositivos de seguridad y nunca recibe capacitación para evitar accidentes, a la vez que se encuentra sometido a riesgos o se producen accidentes muy frecuentemente o con frecuencia.

Medio: si cuenta con el equipamiento necesario para realizar sus tareas, trabaja en un ambiente adecuado y limpio, existen las medidas preventivas en relación con la salud y protección del personal, cuenta con el material de seguridad para realizar el trabajo y las máquinas poseen dispositivos de seguridad.

Alto: si siempre cuenta con el equipamiento necesario para realizar sus tareas, trabaja en un ambiente adecuado y limpio, existen las medidas preventivas en relación a la salud y protección del personal, cuenta con el material de seguridad para realizar el trabajo, las maquinas poseen dispositivos de seguridad y recibe capacitación para evitar accidentes y es raro que se produzcan.

2. Dimensión organización productiva: considera características beneficiosas para la configuración de la calidad del empleo tales como posibilidades de adquisición de autonomía para el trabajador, adquisición de experiencia, naturaleza cooperativa del ambiente de trabajo, enriquecimiento cognitivo de las tareas, naturaleza cooperativa del ambiente de trabajo, posibilidades que ofrece para la participación e implicación en el quehacer, estilos de supervisión, etc.

Rotación: existencia de rotación entre diferentes puestos de trabajo

Bajo: rota porque aumenta la producción, reemplaza a otros compañeros o rota por otros motivos.

Medio: no rota o rota con otros puestos de trabajo porque el trabajo se realiza en células y los trabajadores deciden cómo se reparten las tareas.

Alto: rota porque existe un plan de rotación por parte de la empresa y cuando lo hace es hacia puestos en que las habilidades requeridas son menores, similares o más complejas que las de su puesto habitual. Excluye el caso en que sólo rota hacia puestos que requieren habilidades de menor complejidad que las de su puesto habitual.

Equipo de trabajo: considera la existencia de equipos y la participación de los trabajadores en los mismos

No equipo: no existen equipos de trabajo.

No participa equipo: existen equipos de trabajo pero el trabajador entrevistado no participa.

Participa equipo: existen equipos de trabajo y el entrevistado participa en ellos.

Autonomía: considera la posibilidad que se brinda a los trabajadores para abordar la resolución de problemas que surgen durante la jornada laboral.

Bajo: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral llama al supervisor para que lo resuelva.

Medio: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral, antes de emprender la solución consulta con el supervisor.

Alto: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral, lo resuelve y luego comenta la novedad al supervisor o lo resuelve sin necesidad de comunicarlo o lo soluciona y además busca la manera de prevenirlo.

3. Dimensión Gestión del trabajo:

Participación: considera la existencia en la empresa de algún sistema por el cual se recepten sugerencias del personal

Bajo: inexistencia de un sistema a través del cual se recepten sugerencias.

Medio: existe un sistema de recepción de sugerencias que puede o no aplicarse y que nunca es remunerado.

Alto: existe un sistema en el que las sugerencias se aplican al menos en ocasiones y que es remunerado al menos en ocasiones.

Evaluación de desempeño*:* considera los aspectos en los cuales son evaluados los trabajadores

Bajo: se evalúan únicamente presentismo, disciplina, disponibilidad y asistencia.

Medio: se evalúa presentismo o disciplina o el cumplimiento de la tarea asignada, o las buenas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo.

Alto: se evalúan conocimientos técnicos, experiencia o participación y propuestas o los deseos de aprender.

4.Dimensión Relación con el sindicato:

Representación sindical: considera la existencia de representación sindical de los trabajadores, y la afiliación de los mismos como también la participación que tienen en las actividades del sindicato.

Bajo: no hay delegados en la empresa actualmente.

Medio: hay delegados pero no participa de actividades sindicales, aunque pueda conocer los convenios colectivos y estar afiliado al sindicato.

Alto: hay delegados, conoce los convenios colectivos de trabajo, esta afiliado al sindicato y además participa de las actividades sindicales.

Variables ilustrativas

Tamaño de la empresa según ocupados: considera la cantidad de trabajadores en la empresa

Pequeña: en la empresa trabajan hasta 50 personas.

Mediana: en la empresa trabajan entre 51 y 100 personas.

Grande: en la empresa trabajan entre 101 y 300 personas.

Muy grande: la cantidad de personas que trabaja en la empresa es mayor que 300.

Género: considera el sexo de cada una de las personas encuestadas

-Masculino

-Femenino

Edad: considera la edad de cada una de las personas encuestadas. Se trata de una variable continua con media en 35 años y mediana en 33 años.

Calificación: considera el nivel educativo máximo alcanzado por cada una de las personas encuestadas

- Hasta secundario incompleto

- Secundario completo

-Más que secundario completo

Antigüedad en la empresa: considera la cantidad de tiempo que trabajo la persona encuestada en la empresa

-Hasta 5 años

-Entre 6 y 10 años

-Entre 11 y 15 años

-Mas de 15 años

Sector de Actividad:

-Alimentos y bebidas

-Metalmecánico

Anexo II: Características de los trabajadores agrupados en cada cluster

Tabla1. Trabajadores estudiados según variables activas del análisis de cluster (en % dentro del cluster y en el promedio)

Indicador	Categorías	Cluster				
		Elemental	Medio	Híbrido	Ideal	Promedio
	Porcentaje	**34**	**38**	**14**	**14**	**100**
Duración	**Bajo**	43	29	27	46	36
	Medio	39	**68(*)**	27	9(-*)	44
	Alto	18	3(-*)	**46(*)**	**46**(*)	20
Remuneración	**Bajo**	**46**(*)	14	9	0(-*)	23
	Medio	42	48	36	**78**(*)	48
	Alto	11(-*)	38	**54**(*)	22	29
Medioambiente	**Bajo**	**50(*)**	26	27	18	33
	Medio	32	55	55	27	43
	Alto	18	19	18	**55(*)**	24
Rotación	**Bajo**	**64(*)**	40	9(-*)	27	43
	Medio	32	**57(*)**	18(-*)	**64(*)**	44
	Alto	4(-*)	3(-*)	**73**(*)	9	14
Equipo	**Bajo**	71(*)	15(-*)	36	9(-*)	38
	Medio	25	37	36	36	32
	Alto	4(-*)	**48(*)**	27	**55(*)**	30
Autonomía	**Bajo**	39	26	**73(*)**	0(-*)	33
	Medio	35	**67(*)**	18	0(-*)	39
	Alto	27	7(-*)	9	**100(*)**	28
Participación	**Bajo**	**79(*)**	15(-*)	50	36	47
	Medio	18(-*)	**69(*)**	20	27	37
	Alto	4(-*)	15	30	**36(*)**	16
Evaluación	**Bajo**	39	23	64(*)	0(-*)	31
	Medio	50(*)	29	0(-*)	9(-*)	30
	Alto	11(-*)	48	36	91(*)	40
Representación	**Bajo**	79(*)	26(-*)	0(-*)	0(-*)	37
	Medio	11(-*)	71(*)	9(-*)	82(*)	43
	Alto	11	3(-*)	91(*)	18	20

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores de las industrias automotriz y alimenticia, Cba.

Nota: * test Z significativo al 1%. Se coloca el signo respectivo, según se trate de sobre-representación o subrepresentación (-).

CONTRATOS IDIOSINCRÁTICOS EN PYMES DEL SECTOR SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS: ALCANCES E IMPLICANCIAS SOBRE LA RELACIÓN DE EMPLEO

Ph.D. Guillermo E. Dabós, UNICEN y UdeSA. gdabos@econ.unicen.edu.ar

MPM Andrea G. Rivero, UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar

Lic. Jorgelina Marino, UNICEN. marino@econ.unicen.edu.ar

Palabras clave: contratos idiosincráticos, relación empleado-organización, Software y Servicios Informáticos, PyMEs intensivas en conocimiento.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, una serie de cambios muy significativos han impactado sobre el entorno socioeconómico y la estructuración de las organizaciones. La consolidación del conocimiento como principal factor de producción, el surgimiento de una *clase creativa* que resalta el aporte individual y diferencial de cada trabajador, la creciente movilidad laboral guiada por el mercado más que por la jerarquía organizacional, y el consecuente quiebre del modelo de *empleo de por vida*, son fenómenos que explican la adopción de nuevas formas organizacionales más planas, democráticas y flexibles, así como también la transformación radical de las relaciones de trabajo (Barley y Kunda, 2006; Cappelli, 1999; Drucker, 2002; Florida, 1995, 2002).

Estos cambios, que se manifiestan más frecuentemente en los sectores intensivos en conocimiento como Software y Servicios Informáticos (SSI), afectan profundamente los términos y condiciones que gobiernan la relación entre empleado y empleador, generando nuevas prácticas para la atracción, gestión y retención del talento. Mientras que la tradicional relación de empleo asume que el trabajador carece de poder para negociar en forma individual los términos y condiciones de trabajo (encontrándose en posición desventajosa respecto al empleador), en la nueva economía del conocimiento, los trabajadores más calificados adquieren poder de negociación (Cappelli, 2000, 2001; Farber y Western, 2000). Las empresas se han vuelto cada vez más dependientes de sus trabajadores calificados (por sus conocimientos, habilidades y redes de contactos), y en consecuencia aumenta el número de individuos con poder para negociar términos y condiciones de empleo que se ajusten a sus preferencias (Rousseau, 2001, 2005).

En la literatura organizacional, se define como contratos idiosincráticos a los acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los empleados, en forma individual, negocian con sus empleadores sobre ciertos aspectos de la relación de empleo, originando beneficios para ambas partes (Rousseau, 2005). En general, los empleados más valiosos son más propensos a negociar términos idiosincráticos en sus contratos de trabajo que a simplemente adherir a las condiciones de empleo propuestas por el empleador. Esto genera un mayor involucramiento de los empleados en aquellas cuestiones laborales que los afectan directamente, tales como asignaciones de trabajo, compensaciones, desarrollo de carrera y balance trabajo-vida (Arthur y Rousseau, 1996; Rousseau, 2005; Thornthwaite, 2004; Wrzesniewski y

Dutton, 2001). La personalización de determinados aspectos de la relación laboral es una práctica organizacional cada vez más aceptada a nivel mundial, que afecta los paradigmas relacionados con la atracción, gestión y retención del talento (Kalleberg, 2000; Lawler y Finegold, 2000).

Más allá del creciente poder de mercado de los trabajadores del conocimiento, existen otros factores que también promueven actualmente el surgimiento de términos y condiciones idiosincráticas en los contratos de trabajos. En particular, la expectativa de mayor personalización en productos y servicios se traslada también al ámbito laboral, motivando que los empleados busquen condiciones de trabajo que se ajusten a sus necesidades y preferencias personales (Cappelli, 2000). Al mismo tiempo, la mayor presencia de la mujer en el mercado de trabajo es otro fenómeno que promueve la búsqueda de acuerdos flexibles que permitan atender simultáneamente las demandas laborales y familiares (Greenberg y Landry, 2011; Klein, Berman y Dickson, 2000; Perlow, 1997; Shapiro, Ingols, O'Neill y Blake-Beard, 2009). Finalmente, una mayor variabilidad en los patrones de carrera profesional conduce al individuo a buscar acuerdos idiosincráticos que aseguren su empleabilidad futura en el mercado de trabajo (O'Mahony y Bechky, 2006). En síntesis, la personalización de determinados aspectos de la relación de empleo es una práctica cada vez más extendida en las empresas a nivel mundial (Kalleberg, 2000; Lawler y Finegold, 2000), que impacta sobre los paradigmas dominantes en materia de atracción, gestión y retención del talento en la organización.

El presente trabajo examina la creciente presencia de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo celebrados por 184 trabajadores altamente calificados que se desempeñan en PyMEs del sector SSI. A partir de datos provenientes de entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios validados a nivel internacional, se describe la naturaleza de los términos idiosincráticos negociados entre empleado y empleador, así como el momento, contenido y alcance de la negociación. El trabajo concluye con una discusión acerca de las implicancias prácticas asociadas con la implementación de contratos idiosincráticos, analizando, entre otros aspectos salientes, su impacto sobre los compañeros de trabajo. De este modo, el trabajo echa luz sobre un fenómeno relativamente nuevo y escasamente estudiado en el contexto latinoamericano: los términos idiosincráticos de trabajo que negocian los trabajadores del conocimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Contratos idiosincráticos

La oferta de condiciones de empleo beneficiosas y estandarizadas para todos los empleados, incluyendo salarios competitivos, planes de salud, bonos y opciones, ha sido sistemáticamente utilizada como herramienta para promover la participación, confianza y cooperación en la organización (Bloom y Milkovich, 1998; DeGroot y Kiker, 2003; Gómez Mejía y Balkin, 1989; Sorauren, 2000). No obstante, en los últimos años, en su afán por atraer y retener al talento más calificado, las organizaciones han comenzado a ofrecer condiciones de empleo más personalizadas, incluyendo una mayor proporción de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo. Estos términos idiosincráticos, otrora reservados para ejecutivos de alto nivel, estrellas del deporte o del espectáculo, se encuentran actualmente al alcance de un mayor número de trabajadores que logran acceder a la posibilidad de negociar términos y condiciones de trabajo que se ajustan a sus necesidades y preferencias individuales (Rousseau, 2005).

La literatura organizacional define a los contratos idiosincráticos como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que los empleados, en forma individual, negocian con sus empleadores sobre ciertos términos y condiciones de la relación de empleo, originando beneficios para ambas partes (Rousseau, 2001, 2005; Rousseau, Ho y Greenberg, 2006). En particular, los contratos idiosincráticos se definen en función de las siguientes características distintivas:

a) *Negociados en forma individual por el empleado*. Un contrato idiosincrático surge cuando un trabajador individual negocia un acuerdo de empleo con su empleador o futuro empleador (a través de los agentes de la empresa: supervisores, managers, o representantes de recursos humanos) que difiere del acuerdo estándar ofrecido por la organización. Cabe destacar que los trabajadores logran un mayor poder de negociación cuando poseen competencias que resultan escasas y muy fuertemente valoradas por el mercado o cuando sus contribuciones actuales o potenciales son ampliamente reconocidas por la organización (Rousseau, Hornung y Kim, 2009).

b) *Heterogeneidad en la relación de empleo*. Los contratos idiosincráticos otorgan al empleado ciertas particularidades en los términos y condiciones de empleo que difieren de las otorgadas a otros trabajadores que integran el mismo grupo de trabajo u ocupan puestos similares en la organización. Esta mayor heterogeneidad intra-grupo puede constituir un factor motivador para el empleado de modo que facilite su retención (Rousseau, 2005), pero al mismo tiempo suele ser una fuente de inequidad o injusticia percibida en la organización (Broschak y Davis-Blake, 2006; Greenberg, Roberge, Ho y Rousseau, 2004; Lai, Rousseau y Chang, 2009).

c) *Beneficios para el empleado y el empleador.*Los contratos idiosincráticos generan beneficios para ambas partes. La implementación efectiva de estos contratos permite al empleador motivar, retener y mejorar el desempeño de sus empleados más valiosos, quienes a cambio obtienen condiciones de empleo que se ajustan a sus preferencias y necesidades (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008). Al mismo tiempo, los contratos idiosincráticos suelen representar una fuente de innovación y adaptación frente a los cambios que se suscitan en el entorno organizacional.

d) *Variaciones en su alcance y contenido.*Los contratos idiosincráticos suelen variar significativamente en su alcance conforme a la cantidad de condiciones especiales negociadas, pudiendo abarcar desde un único aspecto idiosincrático en el marco de un acuerdo estandarizado, hasta la totalidad de los términos contractuales. El rango de recursos negociados puede variar desde ajustes parciales en los tiempos o en las tareas, hasta la personalización total del contenido del trabajo (Hornung, Rousseau, Glaser y Weigl, 2010). Un mayor alcance y heterogeneidad contractual implica una mayor sensibilidad de los empleados respecto de su trato relativo.

Los contratos idiosincráticos pueden surgir tanto por iniciativa del empleador como del empleado, reflejando un reconocimiento de las contribuciones realizadas por el empleado o de su potencial laboral. Un aspecto central de los contratos idiosincráticos es que el propio empleado desempeña un rol proactivo en la creación de los términos contractuales (Rousseau, 2001). En particular, el proceso de negociación constituye

una forma novedosa de participación, a través de la cual un empleado intenta moldear sus propias condiciones laborales (Freeman y Rogers, 1999; Lawler y Finegold, 2000). En este sentido, cabe señalar que los contratos idiosincráticos emergen bajo condiciones de poder mucho más simétricas entre empleado y empleador, favoreciendo su negociación e implementación efectiva. Este equilibrio contrasta, en gran medida, con el tradicional modelo asimétrico, en donde el individuo carece del poder necesario para moldear o ajustar los términos y condiciones de empleo.

2.2. Tipos de contratos idiosincráticos

Finalmente, dos factores definen los distintos tipos de contratos idiosincráticos: (i) el tiempo o momento en que se negocia el acuerdo, y (ii) el contenido del acuerdo, con relación a la naturaleza de los recursos obtenidos (Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2006). Estos factores, tiempo y contenido, se encuentran estrechamente vinculados pues determinados recursos requieren de un momento específico para su negociación. Por ejemplo, los recursos de naturaleza socio-emocional (programas de bienestar o apoyo personal), son típicamente negociados una vez que el empleado se encuentra trabajando en la organización, ya que requieren la conformación previa de un vínculo afectivo entre ambas partes. Por el contrario, los recursos de naturaleza económica (compensación adicional, opción de acciones) se pueden negociar efectivamente tanto al inicio de la relación (basado en el poder de mercado del trabajador) como durante el desarrollo de la misma (basado en el desempeño o calidad de la relación).

Momento de la negociación. Los contratos idiosincráticos tienden a negociarse en dos momentos claves: *ex ante*, con anterioridad a la contratación laboral, o *ex post*, cuando la relación de empleo ya ha sido establecida. Los contratos negociados *ex ante* surgen en respuesta al dinamismo competitivo del mercado laboral y a las capacidades distintivas de cada trabajador, aunque también son afectados por el grado de aceptación cultural de las normas relativas a la negociación individual pre-empleo (Rousseau y Schalk, 2000). Los trabajadores en mercados laborales más dinámicos o aquellos que han desarrollado competencias distintivas suelen negociar y obtener términos especiales de empleo con anterioridad a su contratación, como indicador directo de su poder de mercado. Los contratos negociados *ex post* surgen en

el marco de la relación existente, basados en el desempeño y en las contribuciones actuales y potenciales del empleado. Estos contratos se orientan a retener a los empleados más valiosos, procurando evitar las consecuencias disfuncionales asociadas con las altas tasas de rotación. En general, los empleadores que responden positivamente a las negociaciones *ex post* han desarrollado una relación de alta calidad con su empleado, basada en la confianza e identificación mutua (Graen y Scandura, 1987).

Contenido de los contratos idiosincráticos. Los términos que se negocian en los acuerdos idiosincráticos incluyen recursos que los trabajadores valoran (Foa y Foa, 1974), abarcando un rango amplio y diverso, que se extiende desde salarios y beneficios (materiales y universales) hasta *mentoring* y desarrollo de carrera (recursos abstractos y particulares). Rousseau (2005) identifica cuatro categorías principales: (1) Progresión en la carrera incluye aspectos vinculados con el desarrollo de carrera y el contacto asiduo con los niveles de alta dirección, con el objetivo de ganar visibilidad en la organización. (2) Contenido del trabajo incluye aspectos particulares que contribuyen a que la tarea resulte más atractiva para el empleado, como por ejemplo asignaciones laborales en el área de interés profesional del empleado o participación en proyectos internacionales. (3) Flexibilidad de tiempos se refiere a aquellos aspectos que permiten lograr un mejor equilibrio trabajo-vida, ya sea en términos de la jornada laboral, de períodos adicionales de vacaciones, sabáticos para realizar un proyecto personal o un perfeccionamiento. (4) Salarios y compensaciones incluyen los aspectos vinculados con la remuneración, abarcando las compensaciones diferenciales por la adquisición de nuevas competencias o los complementos salariales por la ampliación de las obligaciones actuales.

2.3. Alcance de la negociación

El contenido de los términos idiosincráticos individualmente negociados por el empleado se encuentra estrechamente asociado con las variaciones en el alcance de la negociación, pues a mayor heterogeneidad en los contenidos negociados, mayor el alcance de los términos idiosincráticos en relación con los términos estandarizados del acuerdo de trabajo. Distintos factores organizacionales y personales impactan sobre el alcance de la negociación.

Los contratos idiosincráticos son mucho más fácilmente negociados cuando la diferenciación es valorada internamente por la propia empresa u organización (por ejemplo, cuando el trabajo se estructura de manera muy diferente dentro de cada área), o cuando la comparación social es limitada en el ámbito de trabajo (por ejemplo, cuando los empleados realizan tareas diferentes, con baja interdependencia). Asimismo, los empleados muestran mayor predisposición para negociar términos idiosincráticos por razones que incluyen la búsqueda de reconocimiento por parte de la organización, la satisfacción de necesidades individuales que difieren de las de sus compañeros de trabajo, y otros factores de índole personal como iniciativa propia y comportamiento proactivo.

Analizar el alcance de los términos idiosincráticos implica prestar especial atención a la combinación relativa de recursos que ofrece la organización (Bloom y Milkovich, 1996), pues en gran medida la asignación de recursos pone en evidencia la clase de relación que el empleador procura mantener con sus empleados. En particular, los empleadores distribuyen recursos monetarios y no monetarios, que pueden clasificarse en (a) recursos estandarizados, (b) recursos basados en el puesto o (c) recursos puramente idiosincráticos (Rousseau, 2005).

Los recursos estandarizados se encuentran a disposición de todos los empleados de la organización (licencia por enfermedad, seguro contra riesgos laborales). Cada trabajador puede recibir distintas cantidades de recursos estandarizados, por ejemplo en función de su antigüedad, pero todos participan del mismo sistema.

Los recursos basados en el puesto se encuentran a disposición exclusiva de grupos específicos de empleados según las funciones, ocupación o rol que desempeñan (trabajo desde el hogar para los programadores, viajes en clase ejecutiva para directivos de determinado nivel). Estos recursos reflejan prácticas que caracterizan a las comunidades ocupacionales de pertenencia.

Los recursos idiosincráticos se asignan exclusivamente al individuo en función del alcance de cada acuerdo negociado. Por ejemplo, en materia de capacitación y desarrollo profesional, los empleados prefieren negociar acuerdos individuales que reflejen sus propios patrones y motivaciones de carrera.

El alcance de los contratos idiosincráticos varía de acuerdo a las prácticas de recursos humanos y al apoyo que el empleador proporciona a sus empleados, no existiendo un nivel óptimo de implementación. La decisión del empleador de negociar términos idiosincráticos en lugar de ofrecer prácticas estandarizadas se encuentra primordialmente influenciada por la competitividad del trabajador en el mercado laboral externo y por la interdependencia entre los empleados (Hornung *et al*., 2008; Rousseau, 2005). Por consiguiente, los trabajadores que ocupan puestos altamente competitivos tienen más oportunidades para negociar con éxito términos idiosincráticos que aquellos trabajadores que ocupan puestos menos competitivos (Elvira, 2001).

Por otro lado, los empleados que realizan tareas altamente interdependientes entre sí requieren de acuerdos primordialmente estandarizados o basados en el puesto como forma de evitar que el acceso diferencial a determinados recursos o condiciones de trabajo erosione la cooperación dentro del grupo (Bagarozzi, 1982). Mientras que los puestos altamente competitivos otorgan a los trabajadores del conocimiento un mayor poder de negociación, la interdependencia restringe el alcance y las oportunidades para implementar términos idiosincráticos en los contratos de trabajo.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo utiliza un enfoque predominantemente exploratorio, basado en componentes de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa para indagar sobre la presencia de términos idiosincráticos en los contratos celebrados por PyMEs del sector SSI, uno de los más dinámicos de la economía argentina en la última década. El trabajo da cuenta sobre la presencia de términos idiosincráticos, el momento de su celebración, el alcance y contenido de los acuerdos negociados y las características de los empleados involucrados en el proceso de negociación individual.

En primer lugar, se realizaron entrevistas con directivos, gerentes y trabajadores de las PyMEs de SSI para indagar acerca de la presencia, alcance y contenido de los términos idiosincráticos acordados en sus contratos laborales y para testear localmente un cuestionario validado a nivel internacional. Las instancias de recolección de datos fueron realizadas personalmente, a través de reuniones grupales que se acordaban con la anuencia de las empresas participantes, en donde se les explicaba los objetivos del estudio y se los invitaba a completar un cuestionario. Todas las empresas participantes estaban asociadas a uno de los *clusters* regionales de mayor

crecimiento en la República Argentina durante la última década, el Polo Informático de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires. Asimismo, durante las entrevistas, los representantes de las empresas caracterizaron al sector por su dinamismo competitivo, elevada rotación en el mercado laboral y alta calificación en sus recursos humanos.

En segundo lugar, se suministró el cuestionario, previamente validado, a un total de 365 empleados del sector SSI que participaron en las reuniones informativas, de los cuales 184 respondieron la encuesta, alcanzando una tasa de respuesta superior al 50%. La participación fue voluntaria y se aseguró, en todos los casos, la confidencialidad de los datos. Aproximadamente el 80% de los encuestados era de sexo masculino. Su edad promedio era de 28 años (20% eran menores de 26 años, 55% se encontraba en el rango comprendido entre 26-30 años y 25% con edad mayor a 30 años). Con relación a la antigüedad laboral, el 28% de los trabajadores tenía una antigüedad inferior a 2 años, el 36% se encontraba en el rango comprendido entre 2-4 años, y el 36% restante superaba los 4 años de antigüedad. Con respecto a la formación académica, el 39% de los trabajadores se encontraba cursando los dos últimos años de la formación de grado, el 35% eran tesistas que se encontraban elaborando su trabajo de graduación, mientras que el 26% restante había obtenido el título de Ingeniero de Sistemas. Casi la totalidad de los estudiantes avanzados y tesistas habían completado los requisitos necesarios para la obtención del título intermedio de Analista Programador, diseñado para brindar una sólida formación técnica sobre desarrollo y aplicaciones de software y para facilitar una rápida inserción laboral.

El cuestionario indagaba sobre la intención de negociar determinados aspectos de la relación laboral, a partir de una escala de 14 ítems adaptados de Rousseau (2005). Las dimensiones incluidas fueron: desarrollo de carrera, flexibilidad de tiempos, contenido del trabajo, y salarios y compensaciones. El formato de la escala ofrecía 5 niveles de respuesta (escala de Likert) con un rango que va desde 1 = “para nada de acuerdo” hasta 5 = “totalmente de acuerdo”.Con el propósito de explicar a los participantes el concepto que intentábamos medir utilizamos el siguiente encabezado como introducción a los 14 items: *“Los empleados, en forma individual, pueden tener acuerdos laborales que difieren de los de sus compañeros de trabajo. ¿En qué medida estaría Ud. dispuesto a negociar los siguientes aspectos de su situación laboral con su empleador?”*. Al mismo tiempo, los participantes también respondieron sobre otros tres aspectos de la relación: (a) la negociación efectiva de determinados aspectos de la

relación: *"¿Ha negociado, con su actual empleador, condiciones especiales de empleo diferentes a las del resto de sus compañeros de trabajo?"*; (b) los recursos negociados: *"¿En qué consisten los términos o condiciones especiales negociadas?";* y (c) momento de la negociación: *"¿En qué momento negoció dichas condiciones especiales de empleo?"*.

4. RESULTADOS

En primer lugar, analizamos la preferencia de los trabajadores para negociar en forma individual ciertos aspectos de la relación de empleo con su empleador, mientras que en segundo lugar, examinamos si el empleado había negociado efectivamente algún aspecto de su contrato laboral.

4.1. Intenciones de negociar términos idiosincráticos

Los potenciales aspectos a negociar presentados en el cuestionario incluían 14 ítems agrupados en torno a los cuatro grandes grupos identificados al inicio. Debido a que se trata de un cuestionario de reciente elaboración y aún escasamente validado en el plano internacional (Rousseau, 2005), en una primera instancia se procedió a validar las escalas o dimensiones inferidas por el instrumento mediante un análisis factorial de carácter exploratorio, basado en la factorización de ejes principales y rotación *varimax*.

En particular, este análisis permite identificar las escalas subyacentes, o factores, así como también su validez discriminante, de modo que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de ítems observados. El procedimiento es de particular utilidad en los procesos de reducción de datos como forma de identificar un pequeño número de factores latentes que explica la mayoría de la varianza en un número mayor de ítems observados.

Los resultados del análisis factorial aplicado sobre los 14 ítems del instrumento adaptado de Rousseau (2005) indagaban sobre la intención de negociar determinados aspectos de la relación laboral e inferían la existencia de cuatro escalas o dimensiones subyacentes: desarrollo de carrera, flexibilidad de tiempos, contenido del trabajo, y

salarios y compensaciones. No obstante, la aplicación del análisis factorial exploratorio sobre las respuestas brindadas en los distintos ítems analizados por los 184 trabajadores del sector SSI que completaron la encuesta revelan la extracción de tres factores claves (con eigenvalues mayor a 1) que reflejan sólo tres de las cuatro escalas o dimensiones, conforme se refleja en la Tabla 1.

Estas dimensiones claves fueron las siguientes: (1) progresión en la carrera (por ejemplo, “desarrollo de competencias laborales específicas”); (2) flexibilidad de tiempos (por ejemplo, “horario reducido cuando existen necesidades puntuales” o “flexibilidad en el horario de entrada y salida”) y (3) contenido del trabajo (por ejemplo, “posibilidad de trabajar sólo en aquellas áreas acorde con mis intereses profesionales”). En contraste con los resultados obtenidos en el ámbito internacional, los ítems relacionados con salarios y compensaciones (ejemplo “incrementar las responsabilidades de trabajo para aumentar la compensación”) se comportaron de forma inestable sin llegar a alcanzar los estándares mínimos de fiabilidad que permitan confirmar la validez de la escala.

El análisis de cada una de las tres escalas o dimensiones incluye además el detalle de cargas (significativas) asociadas a cada ítem y el índice de confiabilidad, Cronbach’s Alfa, que permite evaluar la consistencia interna de la escala con base en la correlación promedio entre los ítems examinados (con $r > .70$, como estándar de confiabilidad).

ntención de Negociar Términos Idiosincráticos	
Contenido del Trabajo	
Eigenvalue inicial	**4.32**
Cargas factoriales de cada ítem observado:	
- *Adecuaciones o cambios en las formas de realizar mi tarea*	.76
- *Agenda de tareas diferente a las de mis compañeros de trabajo*	.85
- *Asignaciones laborales diferentes a las de mis compañeros de trabajo*	.81
- *Posibilidad de trabajar sólo en aquellas áreas acorde con mis intereses profesionales*	.72
Cronbach's Alpha	**.87**

Flexibilidad de Tiempos	
Eigenvalue inicial	**2.35**
Cargas factoriales de cada ítem observado:	
- *Flexibilidad en el horario de entrada y salida*	.66
- *Jornada de trabajo reducida*	.75
- *Horario de trabajo reducido cuando existen necesidades puntuales*	.80
- *Horario de trabajo reducido en función de las demandas familiares/personales*	.66
Cronbach's Alpha	**.83**
Progresión en la Carrera	
Eigenvalue inicial	**1.75**
Cargas factoriales de cada ítem observado:	
- *Oportunidades de capacitación acordes a mis intereses profesionales*	.76
- *Desarrollo de competencias laborales específicas*	.86
- *Posibilidad de trabajar en proyectos importantes que me otorguen mayor visibilidad*	.68
Cronbach's Alpha	**.82**

Tabla 1: Factores que explican la disposición de los empleados para negociar términos idiosincráticos.

Construidas las escalas o dimensiones con base en los agrupamientos resultantes de la Tabla 1, los valores más altos, en promedio, en la escala de Likert se obtuvieron para ítems relacionados con la progresión en la carrera con un M=3,99 y para aquellos aspectos vinculados a la flexibilidad laboral con un M=3,70. En cambio, el valor más bajo, en promedio, se obtuvo en los ítems relacionados con el contenido del trabajo con un M=3,15, resultado que, en gran medida, podría explicarse por la baja antigüedad promedio de los empleados (escasa familiarización con el amplio espectro de potenciales contenidos del trabajo). En contraste con los resultados obtenidos en el ámbito internacional, los ítems relacionados con salarios y compensaciones (la cuarta escala o dimensión inferida en el cuestionario), que incluía ítems como "*incrementar las responsabilidades de trabajo para aumentar la compensación*", se comportaron de forma inestable sin alcanzar los estándares mínimos de confiabilidad que permitan confirmar la validez de la escala.

4.2. Términos idiosincráticos efectivamente negociados

En relación con los términos idiosincráticos efectivamente negociados, el 56,52% de los empleados encuestados afirmaron haberlos negociado en sus contratos de trabajo.

En particular, el análisis revela que un 40% de los términos idiosincráticos fueron negociados *ex ante*, basados en el poder de mercado de los trabajadores calificados dentro de un sector altamente dinámico de la economía. En particular, estos términos incluyen prioritariamente los siguientes:

(1) salario diferencial por competencias altamente demandadas: 31 casos;

(2) flexibilidad de tiempo en relación con la jornada laboral: 25 casos;

(3) flexibilidad de tiempo en relación con los períodos vacacionales: 15 casos;

(4) progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 6 casos.

En contraposición, un 60% de los términos idiosincráticos fueron negociados *ex post*, basados tanto en la calidad del vínculo contractual como en el desempeño. Estos términos incluyen ítems que no varían significativamente de aquellos negociados *ex ante*:

(1) flexibilidad de tiempo en relación con la jornada laboral: 37 casos;

(2) salario diferencial por adquisición de nuevas competencias: 33 casos;

(3) flexibilidad de tiempo en relación al balance trabajo-vida: 26 casos;

(4) contenido del trabajo en tareas atractivas o desafiantes: 8 casos;

(5) progresión en la carrera a través de capacitaciones especiales: 5 casos.

En general, los trabajadores más altamente calificados del sector SSI manifiestan intención de negociar de manera individual con sus empresas empleadoras determinados aspectos de la relación laboral que afectan la progresión en la carrera, la flexibilidad de tiempos y los contenidos del trabajo, en este orden. Sin embargo, aquellos empleados que efectivamente han negociado términos idiosincráticos (un 56,52% del total de encuestados) remarcan como aspectos más requeridos el salario diferencial y la flexibilidad horaria, aspecto que resulta particularmente crítico en el caso de empleados que se encontraban avanzando con sus estudios de grado o de posgrado.

En síntesis, el estudio revela una elevada presencia de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo de los empleados altamente calificados del sector SSI, en particular en aquellos empleados que desarrollan una mejor comprensión de la dinámica competitiva del sector (no todos son conscientes del poder de mercado que detentan) y aquellos que cuentan con mayor dominio de las tecnologías más demandadas.

Finalmente, los acuerdos son negociados tanto de modo *ex ante* como *ex post*. Observamos que los acuerdos negociados *ex ante* reflejan, en gran medida, el poder de mercado de estos trabajadores altamente demandados en un sector de la economía que muestra cada vez mayor dinamismo. En el caso de los acuerdos celebrados de manera *ex post*, observamos que en un número importante de casos son iniciados por el mismo empleador, y utilizados como herramienta para la retención de trabajadores claves en un sector donde la guerra por el talento se ha convertido en una realidad que condiciona la viabilidad empresarial.

5. DISCUSIÓN

Este estudio provee evidencia sobre la existencia de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo celebrados por las empresas PyMEs de SSI de la Argentina. En general, los empleados que efectivamente han negociado términos idiosincráticos en sus contratos de trabajo se encontraban en una posición de mayor simetría de poder con respecto a su empleador. Estos desarrolladores de software y demás trabajadores del sector SSI poseían algunas de las siguientes características: control sobre sus tareas y ocupaciones, habilidades y conocimientos escasos en el mercado laboral, información de mercado relevante, o capacidad para entablar una negociación con su empleador (Rousseau, 2005).

Respecto al contenido de los términos negociados, se confirman en gran medida los resultados obtenidos en la literatura internacional, incluyendo los agrupamientos vinculados a progresión en la carrera, contenido del trabajo, flexibilidad de tiempos, y salarios y compensaciones (Rousseau, 2005; Rousseau *et al.*, 2006).

Respecto al momento de la negociación, los contratos idiosincráticos tienden a ser negociados tanto de modo *ex ante* sustentados en el poder de mercado de los empleados del sector SSI como *ex post* sustentados en el buen desempeño y en la calidad de la relación laboral (Rousseau *et al*., 2006; Rousseau *et al*., 2009). En particular, en sectores como SSI se observa una mayor presencia relativa de acuerdos negociados *ex ante* en comparación con otros sectores de la economía (Dabos & Rivero, 2010), producto del gran dinamismo y competitividad del mercado laboral externo. En general, los términos negociados *ex ante* incluyen recursos de naturaleza primordialmente monetaria, que reflejan el gran poder de mercado de los trabajadores del sector (Cappelli, 2000, 2001; Rousseau, 2005).

5.1. Implicancias para la investigación

Los contratos idiosincráticos se dan en el marco de la relación de intercambio entre empleado y empleador, en la cual los trabajadores individualmente moldean los términos del acuerdo en base a sus preferencias personales. El presente estudio informa sobre la creciente presencia de términos idiosincráticos en los contratos negociados por trabajadores del conocimiento en el contexto latinoamericano, así como también sobre el momento, contenido y alcance de la negociación. Futuras

investigaciones deberían analizar en mayor profundidad la dinámica asociada a la negociación contractual y la sustentabilidad de los términos idiosincráticos en el tiempo, particularmente en términos de los actores involucrados (esto es, empleador, empleado y compañeros de trabajo), así como también el contexto y la cultura organizacional dentro de la cual se desarrollan.

En particular, una de las principales limitaciones de este trabajo se encuentra en la dificultad para generalizar estos hallazgos a otros contextos o culturas organizacionales. Futuras investigaciones podrían examinar la presencia de términos idiosincráticos en trabajadores con menor calificación o en sectores más fuertemente regulados a través de las negociaciones colectivas resultantes de la actuación sindical o de la legislación laboral, que limitan las opciones del empleador.

Por su parte, cabe remarcar que el empleador no constituye una entidad única ya que se encuentra representado por distintos agentes de la organización tales como los directivos, supervisores, consultores del área de recursos humanos, entre otros. Futuras investigaciones podrían indagar acerca del rol que desempeña el empleador, a través de sus agentes, en la negociación de contratos idiosincráticos. Analizar los motivos por los cuales los agentes inician activamente instancias de negociación, conceden o rechazan acuerdos idiosincráticos y sus consecuencias posteriores, constituye un área potencial de indagación.

Por ejemplo, Hornung y colegas (2009) examinaron los contratos idiosincráticos desde la perspectiva del supervisor directo en un área de la administración pública alemana, identificando las circunstancias y las consecuencias asociadas con la autorización de tres categorías aquí analizadas: progresión en la carrera, flexibilidad de tiempos y contenido del trabajo. Resulta necesario extender esta línea de investigación a otros contextos culturales y a otras comunidades ocupacionales y profesionales.

Otras cuestiones a ser consideradas en futuras investigaciones incluyen: (1) la identificación y análisis de nuevas tipologías de contratos idiosincráticos (además de progresión en la carrera y flexibilidad de tiempos que han sido las dos tipologías más estudiadas hasta la fecha); (2) los antecedentes y consecuencias asociadas a los intentos fallidos o frustrados de negociación idiosincrática; y (3) los efectos de las negociaciones reiteradas y el grado hasta el cual pueden erosionar la calidad de la relación de empleo o de la relación líder-miembro.

En particular, la calidad de la relación empleado-organización (Shore *et al.*, 2004) así como también la calidad de la relación de intercambio entre líder y miembro (LMX, Graen y Scandura, 1987) constituyen aspectos centrales de la armonía relacional, la confianza y la cooperación en la organización. En este sentido, resulta importante señalar que los acuerdos idiosincráticos no deben utilizarse como sustitutos de los tradicionales contratos de empleo estandarizados. No todos los términos laborales pueden ser idiosincráticos, pues la relación requiere también de términos estandarizados o basados en el puesto. Ciertos beneficios sólo tienen sentido cuando varios empleados los comparten o cuando son ofrecidos en función del puesto u ocupación.

En general, una mayor amplitud y disponibilidad de los beneficios ofrecidos denota mayor calidad en la relación de empleo. Cuando los empleados se ven forzados a negociar, de manera sistemática, contratos idiosincráticos como único mecanismo para asegurarse términos y condiciones de empleo adecuadas, la calidad de la relación tiende a erosionarse. Profundizar sobre las implicancias resultantes de las negociaciones reiteradas es un tema interesante para el futuro de la investigación sobre contratos idiosincráticos.

Asimismo, más allá que la relación principal de intercambio laboral se concreta entre empleado y empleador, la naturaleza personalizada de estos acuerdos genera implicancias en la relación que los compañeros de trabajo (*coworkers*) mantienen tanto con el empleado que negocia términos idiosincráticos como con el empleador que los otorga. En definitiva, el éxito de un acuerdo idiosincrático dependerá de su aceptación o rechazo por parte de los compañeros de trabajo. La aceptación de un acuerdo por parte de terceros potencialmente afectados depende de varios factores. Lai y colegas (2009) estudiaron las reacciones de los compañeros frente a los acuerdos idiosincráticos de concreción futura, encontrando que la aceptación del acuerdo estaba relacionada con la existencia de un vínculo de amistad entre compañeros y la calidad de la relación que mantenían con el empleador.

Futuros estudios podrían concentrarse en el análisis de las reacciones de los compañeros de trabajo frente a los acuerdos idiosincráticos de concreción actual, focalizándose en las dimensiones claves de tiempo y contenido. Con respecto al tiempo, es posible que los compañeros de trabajo le asignen significados diferentes a los acuerdos según se negocien durante el proceso de selección (*ex ante*) o una vez que los trabajadores son parte la organización (*ex post*). Con respecto al contenido,

los contratos idiosincráticos podrían tener distintos efectos sobre los terceros en función de la naturaleza económica o socioemocional de los recursos afectados.

Finalmente, el entorno y cultura de la organización pueden facilitar oportunidades o imponer restricciones para negociar términos idiosincráticos en los contratos de trabajo, dependiendo de la zona de aceptabilidad de la negociación contractual (Hornung *et al.*, 2008). Futuras investigaciones podrían abordar cómo las estructuras de trabajo y las demás características del contexto organizacional (valores culturales, procesos de cambio, estilos de liderazgo) impactan sobre la trascendencia que el empleado involucrado le otorga a las negociaciones de términos idiosincráticos y a la propensión del empleador para otorgarlos, así como también sobre la visibilidad y relevancia que adquieren los acuerdos negociados en sus compañeros de trabajo.

5.2. Implicancias para la práctica organizacional

Investigaciones anteriores demuestran que los contratos idiosincráticos generan beneficios mutuos tanto para el empleador como para el empleado, particularmente en términos de mejora en el rendimiento, aumento de la motivación y balance entre trabajo y familia. Los empleados reaccionan positivamente cuando negocian condiciones idiosincráticas en sus contratos de trabajo (Anand *et al.*, 2010; Hornung *et al*., 2010; Rousseau *et al.*, 2009). Al disfrutar de condiciones especiales y diferentes al resto de los trabajadores, el empleado se siente valorado por su empleador y busca responder con reciprocidad a través de un mayor compromiso con su trabajo y con la organización (Hornung *et al.*, 2008; Ng y Feldman, 2010).

Sin embargo, los efectos positivos pueden verse reducidos en su implementación si no se consideran paralelamente cuestiones relativas al balance con otras prácticas de recursos humanos más estandarizadas, a la comunicación hacia el resto de los miembros de la empresa, y al impacto sobre los compañeros de trabajo (Greenberg *et al.*, 2004; Lai *et al.*, 2009). Por ejemplo, los trabajadores que realizan tareas similares tienen razones para esperar el mismo grado de flexibilidad por parte de la organización. Disparidades evidentes entre empleados que realizan aportes comparables producen resentimientos y reacciones en contra de los contratos idiosincráticos. Cuando se logra un entendimiento compartido en relación con las bases que sustentan la asignación de términos y condiciones especiales de empleo, la

implementación de los contratos idiosincráticos resulta más efectiva, consistente, justa y equitativa.

Los contratos idiosincráticos constituyen una base para impulsar innovaciones en las prácticas de recursos humanos, complementando las prácticas estandarizadas o basadas en el puesto con condiciones de empleo más individualizadas. Sin embargo, es importante destacar que un contrato idiosincrático puede tener significados diferentes para cada una de las tres partes involucradas: el empleador, el empleado que lo recibe y los compañeros de trabajo.

Desde la perspectiva del empleador, que otorga términos y condiciones de empleo diferentes, los acuerdos idiosincráticos ofrecen una oportunidad para recompensar a los empleados que agregan mayor valor a la organización (Vroom, 1964). Para el trabajador que negocia un acuerdo idiosincrático, la personalización de determinados aspectos de la relación de empleo representa un indicador inequívoco del valor que el empleador le asigna por sus contribuciones. Ningún empleador asume los costos de negociar términos idiosincráticos a menos que valore las contribuciones actuales o potenciales que un trabajador le ofrece a la organización. Finalmente, para los compañeros de trabajo, las diferencias en los contratos laborales pueden ser interpretadas positivamente, como ejemplo de la valoración potencial que se asignan a determinadas contribuciones, o negativamente, como fuente de inequidad e injusticia en el trabajo. En definitiva, las atribuciones que se realicen dependerán de la información disponible para cada trabajador, de las comparaciones sociales, y de la calidad de su propio vínculo con el empleador (Lai *et al.*, 2009; Rousseau, 2001, 2005).

Cuando la negociación se mantiene en reserva y solamente las partes involucradas (el empleado que negoció y el empleador) conocen con exactitud los términos del acuerdo, es probable que los demás empleados tomen conocimiento acerca de su existencia en forma incompleta o equivocada, generalmente a través de rumores. En esta situación, los acuerdos idiosincráticos tienden a ser juzgados como inequitativos pues, al ser negociados de manera secreta, crean la sospecha de que hay algo que esconder (Greenberg *et al.*, 2004). Por el contrario, los contratos idiosincráticos tienden a ser vistos como justos y equitativos cuando las terceras partes perciben que, frente a circunstancias o situaciones similares, ellos también tendrían la oportunidad de negociar acuerdos especiales (Lai *et al.*, 2009).

Finalmente, cuando los acuerdos idiosincráticos generan costos importantes para los terceros afectados (por ejemplo, trabajadores que realizan tareas interdependientes y que se ven afectados por el otorgamiento de una jornada reducida a un integrante del equipo), es muy probable que estos últimos experimenten un perjuicio directo. Más allá de las razones que justifiquen su existencia, el acuerdo tenderá a ser percibido como injusto o inequitativo toda vez que se generen perjuicios directos a los compañeros de trabajo (Greenberg *et al.*, 2004).

Al mismo tiempo, cabe destacar que en ocasiones los compañeros de trabajo pueden verse beneficiados por un acuerdo idiosincrático negociado por otro empleado, por ejemplo, cuando se logra retener a un profesional destacado en el equipo o cuando se amplían los beneficios potenciales que otros trabajadores podrían recibir en el futuro (Rousseau, 2005).

6. CONCLUSION

La capacidad de las PyMEs para atraer y retener talento altamente calificado en la organización se constituye cada vez más en un componente fundamental del éxito y de la efectividad organizacional, particularmente cuando operan en sectores intensivos en conocimiento como SSI. Esta investigación pone en evidencia la creciente presencia de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo celebrados por las PyMEs de SSI, como práctica sistemática para la atracción, gestión y retención de recursos humanos en la organización. Los términos y condiciones idiosincráticos resaltan la individualidad de cada trabajador, reconociendo sus aportes y contribuciones diferenciales, aún cuando dicho proceso de negociación individual genere nuevos desafíos relacionados con la equidad y justicia en trabajo. Esta investigación explica algunas dimensiones críticas para la adecuada gestión de los contratos idiosincráticos en el contexto más amplio de las políticas y prácticas de recursos humanos en las organizaciones del conocimiento.

REFERENCIAS

Anand, S.; Vidyarthi, P. R.; Liden, R. C. y Rousseau, D. M. 2010. Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal,* 53: 970-988.

Arthur, M. B. y Rousseau, D. M. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford.

Bagarozzi, D. A. 1982. The effects of cohesiveness on distributive justice. *Journal of Psychology,* 110: 267-273.

Barley, S. R. y Kunda, G. 2006. Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20: 45-66.

Bloom, M. C. y Milkovich, G. T. 1996. Issues in managerial compensation research. En C. L. Cooper, y D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior,* 3: 23-47, New York, Wiley.

Bloom M. C. y Milkovich, G. T. 1998. Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41: 283-297.

Broschak, J. B. y Davis-Blake, A. 2006. Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements. *Academy of Management Journal*, 49: 371-393.

Cappelli, P. 1999. *The new deal at work: Managing the market driven workforce.* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Cappelli, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78: 103-111.

Cappelli, P. 2001. Why is it so hard to find information technology workers? *Organizational Dynamics*, 30: 87-99.

Dabos, G. E., & Rivero, A. G. 2010. Contratos idiosincráticos en la gestión humana: Aplicaciones en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Memorias de CLADEA* – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Track 5.3: 1-17.

DeGroot, T. y Kiker, D. S. 2003. A meta-analysis of the non-monetary effects of employee health management programs. *Human Resource Management*, 42: 53-69

Drucker, P. F. 2002. They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, 80: 70-77.

Elvira, M. M. 2001. Pay me now or pay me later: Analyzing the relationship between bonus and promotion incentives. *Work and Occupations,* 28: 346-370.

Farber, H. S. y Western, B. 2000. *Round Up the Usual Suspects: The Decline of Unions in the Private Sector*, 1973-1998. Princeton University IRS Working Paper Nº 437. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=229810 or doi:10.2139/ssrn.229810

Florida, R. 1995. Toward the learning region. *Futures*, 27: 527-536.

Florida, R. 2002. *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life.* New York, NY: Basic Books.

Foa, U. G. y Foa, E. B. 1974. *Societal structures of the mind.* Oxford, England: Charles C Thomas.

Freeman, R. B. y Rogers, J. 1999. *What workers want.* Ithaca, NY: Cornell University Press.

Gómez Mejía, L. R. y Balkin, D. B. 1989. Effectiveness of individual and agregate compensation strategies. *Industrial relations,* 28: 431-445.

Graen G. B. y Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dynamic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.

Greenberg, D. y Landry, E. M. 2011. Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. *Journal of Organizational Behavior,* 32: 1163-1188.

Greenberg, J., Roberge, M. E., Ho, V. T. y Rousseau, D. M. 2004. Fairness in idiosyncratic work arrangements: Justice as an i-deal. En J. J. Martocchio y G. R. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23: 1-34. Emerald Group Publishing Limited.

Hornung, S., Rousseau, D. M. y Glaser, J. 2009. Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology,* 24: 738-764.

Hornung, S., Rousseau, D. M. y Glaser, J. 2008. Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93: 655-664.

Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J. y Weigl, M. 2010. Beyond top-down and botton-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 187-215.

Kalleberg, A. L. 2000. Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology,* 26: 341-365.

Klein, K. J.; Berman, L. M. y Dickson, M. W. 2000. May I work part time? An Exploration of predicted employer responses to employee requests for part time work. *Journal of Vocational Behavior,* 57: 85-101.

Lai, L., Rousseau, D. M. y Chang, K. T. 2009. Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties.*Journal of Applied Psychology*, 94: 547-556.

Lawler, E. E. III, y Finegold, D. 2000. Individualizing the organization: Past, present and future. *Organizational Dynamics*, 29: 1-15.

Ng, T. W. H. y Feldman, D. C. 2010. Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 76: 419-427.

O'Mahony, S. y Bechky, B. A. 2006. Stretchwork: Managing career progression paradox in external labor markets. *Academy of Management Journal,* 49: 918-941.

Perlow, L. A. 1997. *Finding time: How corporations, individuals and families can benefit from new work practices*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Rousseau, D. M. y Schalk, R. 2000. *Psychological Contract in Employment: Cross-national Perspectives*. Newbury Park: Sage.

Rousseau, D. M. 2001. The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, 24: 260-273.

Rousseau, D. M. 2005. *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.

Rousseau, D. M., Ho, V. T. y Greenberg, J. 2006. I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31: 977-994.

Rousseau, D. M., Hornung, S. y Kim, T. G. 2009. Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 338-348.

Shapiro, M.; Ingols, C.; O'Neill, R. y Blake-Beard, S. 2009. Making sense of women as career self-agents: Implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly,* 20: 477–501.

Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A. M., Liden, R. C., Parks, J. M., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., y Van Dyne, L. 2004. The employee-organization

relationship: A timely concept in a period of transition. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management,* 23: 291-370. Oxford, UK: JAI Press / Elsevier Science.

Sorauren, I. F. 2000. Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?*Business Ethics Quarterly*, 10: 925-944.

Thornthwaite, L. 2004. Working time and work–family balance. A review of employees' preferences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42: 166-184.

Vroom, V. H. 1964. *Motivation and work*. New York: Wiley.

Wrzesniewski, A. y Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26: 179-201.

CAPACITACIÓN EJECUTIVA Y DESARROLLO PROFESIONAL EN PYMES: IMPACTO DEL MBA SOBRE LOS CAMBIOS Y TRANSICIONES DE CARRERA

MPM Andrea G. Rivero, UNICEN. rivero@econ.unicen.edu.ar
Ph.D. Guillermo E. Dabós, UNICEN y UdeSA. gdabos@econ.unicen.edu.ar
Lic. Jorgelina Marino, UNICEN. marino@econ.unicen.edu.ar
Lic. M. Candela Rodríguez, UNICEN. candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar

Palabras clave: nuevos modelos de carrera, transiciones de carrera, programas MBA.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años han acontecido cambios importantes en las estructuras organizacionales, en las relaciones de empleo y en los patrones de carrera laboral. Las carreras de los individuos son cada vez más turbulentas y diversas, desarrollándose en múltiples contextos organizacionales, ocupacionales y culturales (Arthur y Rousseau, 1996; Feldman y Ng, 2007; Sullivan y Baruch, 2009).

En este nuevo contexto de carreras laborales las transiciones de carrera ocurren cada vez con mayor frecuencia, generando carreras discontinuas y fragmentadas. Los conceptos de *boundaryless careers* y *protean careers* explican este nuevo fenómeno. En contraposición con el modelo tradicional de carrera organizacional, DeFillippi y Arthur (1994) definen el término *boundaryless careers* como la secuencia de oportunidades y experiencias laborales que se extienden más allá de los límites de una única organización. Por otro lado, Hall (1996) intenta reflejar en el concepto de *protean careers* el hecho de que cada vez más trabajadores se hacen responsables del desarrollo de su propia carrera profesional. Ambas formas de carrera producen un mayor número de profesionales que buscan potenciar sus conocimientos y sus habilidades de gestión a través de la realización de programas de formación y capacitación empresarial.

El MBA (esto es, Maestría en Administración de Negocios o *Master in Business Administration*, por sus siglas en inglés) es el programa de postgrado en administración de empresas con mayor reconocimiento a nivel internacional. Informes recientes indican que la cantidad de profesionales que se enrolan en programas MBA en todo el mundo continúa en crecimiento. Sólo en los Estados Unidos se gradúan 156.000 personas por año, constituyendo el 25% de todos los graduados de programas de maestría (*National Center for Education Statistics*, 2010). En gran medida, estos datos reflejan la necesidad de los individuos de actuar proactivamente en el desarrollo de sus propias carreras profesionales en el marco del nuevo modelo de carreras (Arthur, 1994).

Distintos autores han concentrado sus investigaciones en el estudio de los programas MBAs, analizando desde las motivaciones para la realización del programa hasta el impacto del mismo en los salarios, el estatus y las oportunidades de promoción de sus graduados (ej., Hay y Hodgkinson, 2006; Heslin, 2005; Sturges, Simpson y Altman, 2003; Simpson, Sturges y Altman, 2001; Baruch y Peiperl, 2000; Boyatzis y Renio, 1989; McErlean, 1993). Sin embargo, son pocas las investigaciones que examinan específicamente el impacto del MBA en los cambios de carrera de sus graduados. Benjamin y O´Reilly (2011) analizaron los desafíos de liderazgo que enfrentan los

jóvenes graduados de un programa MBA (full-time) cuando se reinsertan en el mundo laboral. En su estudio encontraron que muchas de las situaciones reportadas se relacionaban con períodos de cambio y transición en las carreras laborales. En relación a ello, la literatura sobre carreras destaca que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, además de un elemento decisivo para el éxito o fracaso de la carrera laboral (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1988).

Dado que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje, analizar el impacto de la educación formal de postgrado en dichos procesos resulta relevante para comprender el nuevo contexto de carreras laborales cada vez más diversas y donde los individuos asumen la responsabilidad por el desarrollo y gestión de sus propias carreras. Así, el propósito central de este trabajo es examinar las transiciones de carrera y su relación con la realización de un programa MBA. Para ello, se realiza un estudio de las transiciones de carrera experimentadas por profesionales que realizaron un programa MBA (part-time) en una universidad Argentina. Con sustento en el enfoque de teoría fundada (Corbin y Strauss, 2008), se identificaron tipologías dominantes de transiciones de carrera realizadas por los profesionales en empresas PyMEs de la región y se indagó acerca de los motivos que los impulsaron a realizarlas.

MARCO DE REFERENCIA

Carreras y transiciones de carrera

En primer lugar, consideramos carrera laboral a la secuencia de experiencias laborales de una persona a lo largo del tiempo (Arthur, Hall y Lawrence, 1989), entendiéndose por experiencias laborales a las distintas posiciones desempeñadas dentro del contexto social de una organización. En el modelo tradicional de carreras, las organizaciones invertían en mantener relaciones de empleo estables y de largo plazo con sus empleados a partir del establecimiento de programas internos de desarrollo de carrera y del otorgamiento de recompensas adicionales a aquellos empleados que manifestaban lealtad hacia la organización. Sin embargo, la nueva literatura sobre carreras describe el contexto de las carreras contemporáneas como uno caracterizado por movimientos individuales frecuentes, dentro y entre organizaciones (Sullivan y Baruch, 2009; DeFillippi y Arthur, 1994) y donde cada individuo se hace cargo del desarrollo de su propia carrera profesional evitando, de este modo, depender de su

empleador, lo que genera una vida laboral con repetidos cambios de roles y de trabajos (Gunz y Peiperl, 2007; Mainiero y Sullivan, 2006; Hall, 1996).

Si bien para cada individuo la carrera laboral puede verse como una secuencia de roles, ésta es, en definitiva, una secuencia de transiciones de rol que le dan a la carrera un aspecto único (Gunz, Peiperl y Tzabbar, 2007). De este modo, definimos como transición de carrera al período durante el cual un individuo cambia de rol, incluyendo cambios en el contenido del trabajo, cambios de estatus, movilidad intraorganizacional e interorganizacional y cambios en las condiciones de empleo (Nicholson, 1984; Watts, 1981; Louis, 1980).

Un individuo asume un nuevo rol cuando ingresa por primera vez o se reincorpora al mercado de trabajo, cambia de rol dentro de la misma organización, se mueve de una organización a otra, cambia su profesión o abandona el mercado de trabajo (Louis, 1980). Cuando un individuo ingresa o se reincorpora al mercado laboral experimenta una transición de rol de "entrada", enfrentando nuevos dilemas vinculados a la adaptación a un contexto de acción diferente.

Una transición de rol dentro de la misma organización, por ejemplo un cambio de un departamento o división hacia otra, implica cambios en las tareas desempeñadas, en los compañeros de trabajo, en las tecnologías utilizadas, en el entorno físico, y en los procedimientos formales e informales (aún cuando el movimiento sea dentro de la misma división, las responsabilidades, el nivel de autoridad o las relaciones con los demás miembros cambian).

Otra transición importante es cuando el individuo se mueve hacia otra organización. En este tipo de transición la magnitud y relevancia del cambio dependerá de la similitud entre los requerimientos de tareas nuevos y pasados, del grupo de trabajo y de las características de la industria, entre otros factores. Por otro lado, el cambio de profesión es un tipo de transición que implica un cambio a una cultura diferente. Generalmente asociadas a las transiciones de profesión se encuentran diferencias en el lenguaje utilizado, en las normas que gobiernan las interacciones personales, en los aspectos éticos, en los grupos de referencia, etc.

Finalmente el último tipo de transición identificada por Louis (1980) se da cuando el individuo abandona el mercado de trabajo. Al respecto, pueden distinguirse dos tipos fundamentales de transiciones según el origen, grado de permanencia y duración. Las transiciones por tiempo determinado representan una salida breve, planeada y con una duración prestablecida, mientras que las transiciones por tiempo indeterminado representan la decisión de abandonar el mercado de trabajo por varios años con una duración indefinida.

Si bien los conceptos de cambio y transición suelen tratarse indistintamente, resulta importante distinguir el significado particular de cada de uno de ellos. Bridges (2004) observa que el cambio es situacional mientras que la transición es psicológica. Las circunstancias que crean una nueva situación, por ejemplo una promoción, son situacionales. Una transición, por el contrario, es el proceso a partir del cual los individuos transitan, aprenden y superan los nuevos desafíos y condiciones que el cambio ha creado, exigiendo muchas veces un re-examen de algunos supuestos fundamentales y prácticas laborales. En este sentido, la literatura sobre carreras destaca que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, además de un elemento decisivo para el éxito o fracaso de la carrera laboral (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1988). Cuando todo va bien, los individuos enfrentan con naturalidad los períodos de transición. Por ejemplo, Hill (1992) en su estudio sobre nuevos gerentes, muestra que la transición hacia un puesto gerencial es un período durante el cual los individuos comienzan a desarrollar, no sólo conocimientos y habilidades de gestión, sino también nuevos intereses y comportamientos. Sin embargo no hay garantía alguna de que el aprendizaje correcto, o cualquier tipo de aprendizaje suceda simplemente porque un individuo experimente un período de transición.

Para evaluar el significado de los procesos de cambio y transición de carrera es necesario analizar, no sólo sus causas y antecedentes, sino también cómo dichas transiciones son experimentadas y gestionadas por el individuo y cuáles serán sus consecuencias (Nicholson, 1984). Desarrollar una tipología de transiciones de carrera ofrece tanto beneficios prácticos como teóricos. Una enumeración sistemática de los tipos de transiciones de carrera que experimentan los profesionales que han cursado un MBA, puede ser utilizada para predecir, analizar, facilitar y hasta enriquecer las experiencias individuales de estos profesionales (Louis, 1980). Por otra parte, el desarrollo de una tipología de transiciones de carrera proporciona el marco apropiado para integrar resultados de investigaciones relevantes en temas que previamente no se habían analizado en el contexto de las carreras laborales, como por ejemplo el impacto de los programas MBA en las transiciones de carrera de sus graduados, contribuyendo a cubrir vacíos existentes en la literatura organizacional.

Impacto del MBA en las carreras de los graduados

La educación formal de postgrado constituye un elemento clave para el logro del éxito profesional. El MBA es la capacitación en administración de empresas con mayor

reconocimiento en el mundo, por lo que se espera que contribuya, fundamentalmente, al mejoramiento de las capacidades de gestión de sus graduados. Efectivamente, el MBA surgió para crear una base de profesionalismo en el campo de la gestión de organizaciones.

A diferencia de otros programas académicos, el MBA se caracteriza por proporcionar una combinación equilibrada entre conocimientos teóricos y aplicaciones prácticas. El MBA ofrece una visión amplia sobre el manejo de las organizaciones con herramientas específicas de aplicación para conducir una empresa desde diferentes posiciones y no sólo desde la gerencia general. En este sentido, los cursos que conforman su estructura curricular toman en consideración los principales aspectos de la administración de negocios: política y estrategia de negocios, economía, marketing, comportamiento organizacional y recursos humanos, finanzas, gestión de operaciones, tecnologías de la información, y derecho empresario.

La diversidad y experiencia laboral de los participantes constituye otro rasgo distintivo de los MBA. Estos programas convocan a profesionales de diversas carreras de grado, siempre que cuenten con una experiencia laboral relevante en el ámbito organizacional (por ejemplo, ingenieros, abogados, veterinarios, médicos, arquitectos).

Los profesionales que aplican a este tipo de programa buscan la adquisición rápida y eficiente de competencias de gestión con el propósito de superar a sus pares mejorando así sus perspectivas de carrera (Hay y Hodgkinson, 2006; Ainsworth y Morley, 1995). Ascher (1984) estudió a los graduados de cuatro escuelas de negocios líderes del Reino Unido encontrando que los motivos para realizar un MBA mencionados con más frecuencia por los entrevistados eran: mejora en las oportunidades laborales, posibilidad de cambio en la carrera, obtención de conocimientos generales de negocios, incremento en los ingresos y aumento de la confianza en sí mismos. Motivaciones similares son citadas por Carnall (1992) quien sugiere que el MBA es percibido como un pasaporte para incrementar el salario, progresar en la carrera, obtener conocimientos y habilidades, y algunas veces, hasta como un pre-requisito para asumir cargos de mayor jerarquía. Luker, Bowers y Powers (1989) agregan el logro de objetivos de carrera a largo plazo, incluyendo oportunidades de progreso y empleabilidad en el mercado laboral como motivaciones importantes. Finalmente, el incremento en los ingresos constituye otro elemento motivador (McErlean, 1993). Al respecto, Forrester (1986) identificó incrementos importantes en los salarios post-MBA (24-45 % más que el salario pre-MBA).

Un objetivo central de los programas de MBA es incrementar el valor de sus graduados a partir de la adquisición de habilidades de gestión, técnicas e

interpersonales. En este sentido, Boyatzis y Renio (1989) identificaron, entre los atributos positivos adquiridos por los graduados de programas MBA, habilidades de adaptación al cambio, analíticas y de entrepreneurship. Por otro lado, Baruch y Peiperl (2000), encontraron que los MBA comparten percepciones similares respecto de las competencias adquiridas en el programa. Algunas de las competencias centrales que mencionan se relacionan con habilidades duras (ej., financieras, contables, económicas, etc.) mientras que otras se encuentran relacionadas con capacidades para la gestión (habilidades de comunicación, gestión de la propia carrera, trabajo en equipo y toma de decisiones). Estas competencias son percibidas por los graduados como antecedentes fundamentales para el éxito en sus carreras. En síntesis, Baruch y Peiperl (2000) identifican los siguientes beneficios: (1) proporciona conocimientos relacionados con los negocios y habilidades de gestión; (2) mejora la empleabilidad, las posibilidades de desarrollo de carrera y la remuneración; y (3) actúa como credencial profesional, relevante tanto para el individuo como para la organización que los emplea. Otro beneficio adicional lo constituye el ingreso a una valiosa red de contactos formada por exalumnos, profesores y organizaciones involucradas.

Además de contribuir al logro del éxito laboral, el MBA también puede favorecer la movilidad de sus graduados. Quienes realizan un MBA generalmente se encuentran en etapas tempranas o medias de sus carreras, y le otorgan al trabajo un rol central en sus vidas (Dougherty, Dreher y Whitely, 1993). El valor potencial de un MBA en el mercado de trabajo se relaciona con su característica de facilitar movimientos de carrera y para algunos graduados, éste puede ser un objetivo en sí mismo. Un gran porcentaje de quienes deciden cursar un MBA se encuentra en un proceso de transición de carrera. Por ejemplo, se observan casos de profesionales con perfiles puramente técnicos que son promovidos a puestos con una marcada impronta de gestión que requieren nuevas competencias para el liderazgo, u otros que deciden iniciar un nuevo emprendimiento y necesitan desarrollar una visión de negocios que no adquirieron en sus carreras de grado. En este sentido, hay estadísticas que indican que un 26% de los estudiantes de MBA busca un cambio en sus funciones laborales y en el tipo de industria en el que se desempeña, mientras que un 30% piensa en desarrollar un proyecto propio (Graduate Management Admission Council, 2012).

Finalmente, hemos identificado un estudio reciente donde se analiza el impacto del MBA en los cambios de carrera de sus graduados. Benjamin y O´Reilly (2011) investigaron sobre los desafíos de liderazgo que enfrentan los jóvenes graduados de un programa MBA (modalidad full-time) cuando se reinsertan en el mundo laboral. A

medida que intentaban caracterizar las circunstancias y problemáticas identificadas por los jóvenes graduados, los autores encontraron que muchas de las situaciones reportadas se relacionaban con períodos de cambio y transición en sus carreras laborales. En este sentido, la literatura sobre carreras destaca que las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje y el desarrollo de los individuos, además de un elemento decisivo para el éxito o fracaso de la carrera laboral (Ibarra, 2003; Nicholson y West, 1988).

La lógica que conduce nuestro estudio es simple, si las transiciones son períodos críticos para el aprendizaje, entonces ¿cómo impacta la educación formal de postgrado en las transiciones de carrera experimentadas por sus graduados? Para dar respuesta a este interrogante se han examinado en profundidad los procesos de cambio y transición de carrera de los graduados MBA, intentando (1) construir una tipología que caracterice los citados procesos e (2) identificar el impacto del MBA sobre los mismos.

METODOLOGÍA

Se realizaron entrevistas con informantes claves (Gilchrest, 1992) con el propósito de identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA. Específicamente, intentamos conocer, desde la perspectiva de cada individuo, cómo el MBA había impactado en dichos períodos de cambio y transición. El objetivo de estas entrevistas no consistió en testear un set de hipótesis específicas, sino más bien comprender la interpretación que los propios informantes claves realizan de los hechos (Spradley, 1979). En tal sentido, nuestro trabajo adopta un enfoque de teoría fundada (Corbin y Strauss, 2008), que resulta apropiado para estudios exploratorios que buscan describir, comprender e interpretar un fenómeno determinado a partir de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los propios participantes.

Para generar nuestra muestra identificamos graduados de un programa MBA líder a nivel nacional, por su categorización ante CONEAU: el MBA part time de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN.

Este programa se dicta en forma ininterrumpida desde el año 1994 en la ciudad de Tandil, ingresando anualmente un grupo de aproximadamente 30 maestrandos. En la actualidad este programa cuenta con alrededor de 170 graduados. La estructura curricular es flexible, permitiendo ajustar los contenidos del programa conforme a la

evolución del conocimiento en la disciplina y a los intereses de los propios alumnos. El tiempo estimado para la realización de las actividades curriculares es de dos años, requiriéndose además la aprobación de un Trabajo Final de Maestría. Resulta importante destacar el creciente impacto del MBA de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN en el desarrollo productivo y la integración socioeconómica de la región centro-sudeste de la Provincia de Buenos Aires. Desde el punto de vista de los sectores económicos en los que los graduados desarrollan su actividad laboral, se encuentran ampliamente representados la diversidad de sectores que componen la dinámica económica local y regional: producción agrícola-ganadera, metalmecánica y materiales de avanzada, servicios financieros, alimentos, alta tecnología, software y servicios informáticos, publicidad, consultoría, sector público, y organizaciones de interfase público-privado.

Con el apoyo de la Secretaría de Postgrado se procedió a la selección de graduados de las últimas 5 cohortes. Dado que buscábamos explícitamente individuos con transiciones de carrera en empresas PyMEs de la región, excluimos de la muestra aquellos que no mostraran cambios significativos en sus carreras laborales o cuyas empresas no correspondían al sector PyME. Los individuos seleccionados fueron contactados nuevamente e invitados a participar de una entrevista de aproximadamente 90 minutos como parte de nuestro estudio sobre “trayectorias de carreras laborales”. Esta primera etapa del estudio incluye resultados de las entrevistas realizadas a 24 graduados que aceptaron participar del estudio.

Las entrevistas fueron realizadas en persona en un sitio previamente convenido con el participante. Con el propósito de mantener consistencia, un entrevistador, junto con dos asistentes, realizaron todas las entrevistas. Si bien las entrevistas se encontraban planeadas para realizar en un período de 90 minutos, varias de ellas se extendieron por más de 2 horas. Considerando que el objetivo del presente trabajo era descubrir patrones y generar nuevo conocimiento, comenzamos las entrevistas pidiendo a los entrevistados que nos narraran su “historia de vida laboral”. Cuando identificábamos una instancia de transición, pedíamos al entrevistado que profundizara sobre la situación, con especial atención a las vinculaciones que se establecían con el programa MBA y con la realidad de su empresa. Después de cada entrevista se transcribieron las grabaciones, creando un documento detallado de todas las conversaciones. Luego se identificaron y agruparon las variables y se identificaron distintos sub-temas que emergieron de las entrevistas. Realizamos un proceso iterativo para comparar interpretaciones, discutir categorías conceptuales, y resolver diferencias surgidas en el proceso de iteración.

RESULTADOS

El principal objetivo de nuestro trabajo era identificar, comprender e interpretar las transiciones de carrera experimentadas por los graduados MBA y su relación con la realización de dicho programa. A partir del análisis de sus *curriculums vitae* obtuvimos datos sobre la secuencia de experiencias laborales de cada individuo (historia laboral), no obstante, las entrevistas personales nos proporcionaron información sobre (1) el sentido que cada individuo le otorga a los períodos de cambio y transición experimentados y (2) la relación que los individuos encuentran entre el MBA y las transiciones experimentadas.

Transiciones de carrera

A medida que analizábamos los datos provenientes de las entrevistas realizadas, emergieron dos grandes categorías de transiciones: transiciones de rol y transiciones organizacionales. Cada categoría surge como producto de un cambio previo (situacional) en la carrera del individuo, generando desafíos y aprendizajes trascendentales para los individuos que las transitan. La Tabla 1 provee datos representativos que respaldan las categorías emergentes y sus características distintivas.

Transiciones	**Datos representativos (1er orden)**
Transiciones de rol jerárquicas	
a. Asume un puesto gerencial con mayores responsabilidades y mayor número de gente a cargo	*"Pasé de hacer un trabajo básicamente técnico a ser responsable del Área de Desarrollo de Productos."* *"Crecí en cuanto al poder que tengo ahora, antes yo era la persona que estaba a cargo de otra persona, y ahora tengo personas que están a mi cargo… eso no estaba antes."* *"El cambio fue de responsabilidad. Además se incrementó la cantidad de personas que tengo."*
b. Promoción dentro de un mismo área funcional	*"La promoción se debió al trabajo, a la evaluación de desempeño…entré como*

	asistente, y desde fines del año pasado soy responsable del Área de Recursos Humanos." *"Ahora soy responsable de todas las cuestiones que tienen que ver con la gestión de personas… y tengo un asistente a quien le delego cuestiones más bien operativas"* *"Desde mi promoción, tengo la posibilidad de viajar, de estar con los directivos, de estar en reuniones, de poder participar en la toma de decisiones…"*
c. Asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo	*"Arranqué dibujando planos…al tiempo me promocionaron y quedé como responsable de la dirección de un complejo habitacional de gran envergadura".* *"La verdad que la oportunidad de dirigir dos torres, que en esta ciudad por ahí no es muy común, me dio mucho prestigio, dentro y fuera del estudio, además de muchísima experiencia…"*
Transiciones de rol funcionales	
a. Cambio de un perfil técnico a uno de gestión	*"En los comienzos de la empresa yo podía hacer más cosas técnicas porque éramos más chiquitos y no teníamos tanto volumen de administración, al día de hoy eso ha cambiado, ahora hago exclusivamente gestión."* *"La transición a este puesto fue difícil…tuve que aprender mucho sobre gestión, todo se tornó más complejo."* *"En ese cambio de rol de la empresa me di cuenta que estaba rengo en montones de cosas."*
b. Redefinición de funciones	*"En la empresa arrancamos mi socio y yo, y ahora somos 32. Por una cuestión de tamaño en nuestra empresa tienen que vender los*

	socios. Así que me dediqué fundamentalmente a este nuevo rol, delegando otras cuestiones más operativas en el gerente general que incorporamos a la empresa." *"Inicialmente éramos cinco, los cinco estábamos dedicados al desarrollo y otras cosas, hacíamos de todo… la empresa empezó a crecer, empezaron a definirse posiciones, y yo quedé como el Gerente de Ingeniería, con diez personas a cargo…"*
c. Asignación a un nuevo proyecto o cliente	*"Estuve trabajando para la empresa aproximadamente 8 meses, en un puesto de desarrollador...un día me avisan que paso a trabajar para un cliente nuevo, en un grupo de proyecto nuevo… en un rol diferente.".* *"En mi puesto anterior trabajaba desde casa, viajaba una vez por mes, las reuniones se hacían por medio de Skype…pero para este proyecto el cliente nos quería a todos en la oficina…no existía la posibilidad de trabajar desde mi casa…"*
d. Ejercicio de un nuevo rol en asociaciones intermedias	*"Arrancamos con el estudio… En paralelo yo me asocio al Centro Empresario de Azul, en el primer año me involucraba, iba a las reuniones, muy básico. Luego formo parte de la Comisión Directiva y hoy estoy como Presidente…"* *"Estamos continuamente generando vínculos… con la facultad, con otras instituciones…el sábado voy a Mar del Plata a reunirme con los directivos de la Federación Económica…"*
Transiciones organizacionales de cambio	
	"En ese momento las posibilidades de crecimiento en la empresa eran bastante

	chicas, porque había mucha gente y pocos proyectos que se asignaban a Tandil.. .recibo una propuesta interesante de otra empresa de software de Tandil, me cambio sin dudarlo." *"Estaba trabajando desde mi casa para una empresa de Buenos Aires, pero no estaba muy satisfecha con la relación laboral, un día me llaman de otra empresa en Tandil…había salido un proyecto importante, me preguntaron si estaba disponible y me hacen una oferta de trabajar en la empresa, la cual acepto."* *"Trabajaba para una firma de consultoría internacional en Buenos Aires… de alguna forma comienza un acercamiento con mi viejo para hacerme cargo de algunas cosas de la empresa familiar. Vuelvo a Tandil en el 2008, y llego a una firma familiar… paso de trabajar en una firma con 1.700 profesionales a una que, en toda la parte de management, éramos 6 profesionales."*
Transiciones organizacionales de *entrepreneurship*	
	"Siempre me gustó ser emprendedora. Hace cinco años me asocié con un ex compañero de la facultad y formamos nuestra propia empresa… tenemos mucho espíritu de emprender." *"Al tiempo formé la S.R.L. con dos socios. Como los tres habíamos estado en diferentes compañías teníamos distintas experiencias, cada uno aportó lo suyo."* *"Desde hace un año que tengo mi propio estudio junto con un amigo que es mi socio. Me fui ya de la empresa con algo armado…disfruto estaposibilidad de generar nuestros propios*

	proyectos y construirlos…" *"Por una cuestión mía yo no puedo trabajar en un lugar que no me motiva, entonces le dije al dueño que no podía seguir invirtiendo el 100% de mi tiempo acá…y bueno, ahí arranco con este proyecto (co-working space)."* *"...cuando estoy en mi emprendimiento no estoy pensando en los cheques que se me caen como en la otra empresa, yo estoy hablando con emprendedores, contándoles mi experiencia y asesorándolos en lo que puedo en cuanto a visión de negocios, es un laburo súper motivador"*

Tabla 1: Datos representativos y categorías emergentes

Transiciones de rol. La primera categoría la denominamos transiciones de rol y corresponde a las transiciones que ocurren como consecuencia de un nuevo rol asumido por el entrevistado en el contexto de una misma organización. Las transiciones de rol identificadas surgieron o bien como consecuencia de un movimiento ascendente en la jerarquía organizacional, dando lugar a las transiciones de rol jerárquicas, o como consecuencia de un movimiento lateral, dando lugar a las transiciones de rol funcionales.

Las transiciones de rol jerárquicas descriptas por nuestros informantes constituyen ascensos y promociones en línea vertical, dentro de la jerarquía organizacional, representando un incremento significativo de estatus, poder, responsabilidad y visibilidad ante la dirección. Estas transiciones comprenden movimientos tales como la asignación a un puesto gerencial con mayores responsabilidades y mayor número de gente a cargo, la promoción dentro de un mismo área funcional, y la asignación a un nuevo proyecto asumiendo el liderazgo del equipo. A través de las transiciones funcionales los informantes enfrentaron nuevos desafíos tales como: liderar gente nueva y diferente, asignar prioridades, manejar situaciones conflictivas, discutir cuestiones con los niveles superiores de la organización, y manejar nuevas demandas, expectativas y formas de trabajar.

Por otro lado, las transiciones de rol funcionales descriptas por nuestros informantes representan movimientos horizontales que implican cambios significativos en las funciones y tareas desempeñadas, manteniendo la misma jerarquía organizacional.

Estas transiciones comprenden movimientos tales como el cambio de un perfil técnico a uno de gestión, la redefinición del rol dentro de la organización, la asignación a un nuevo proyecto o cliente, y el ejercicio de un nuevo rol (aunque no implique la desvinculación de su rol anterior) en entidades intermedias como cámaras o asociaciones profesionales.

Las transiciones de rol funcionales demandan mucha inversión en flexibilidad y aprendizaje por parte del individuo. A través de estas transiciones los informantes tuvieron que entablar relaciones con nuevos compañeros de trabajo, profesionales y clientes, aprender nuevos procedimientos, tecnologías y tareas, adaptarse a nuevos espacios de trabajo, y, al igual que en las transiciones de rol jerárquicas, manejar nuevas demandas, expectativas y formas de trabajar.

Transiciones organizacionales. La segunda categoría la denominamos transiciones organizacionales y corresponde a las transiciones que ocurren como consecuencia del movimiento del individuo hacia otra organización. Las transiciones organizacionales identificadas surgieron como resultado del movimiento hacia otra organización, dando lugar a las transiciones organizacionales de cambio, o como consecuencia de la creación de una nueva empresa o emprendimiento, dando lugar a las transiciones organizacionales de *entrepreneurship*.

Las transiciones organizacionales de cambio descriptas por nuestros informantes constituyen movimientos voluntarios hacia otras empresas. Si bien en este tipo de transiciones la dimensión del cambio se relacionó, entre otras cosas, con la similitud entre los requerimientos del puesto de cada organización y con las características de la industria, el cambio de culturas emergió como un elemento significativo de la transición según los entrevistados. Estas transiciones surgen, por lo general, como producto de un quiebre en la relación laboral anterior o debido a una evaluación negativa de las oportunidades internas de crecimiento. A través de las transiciones organizacionales de cambio los informantes debieron enfrentar desafíos vinculados, fundamentalmente, a desenvolverse con éxito en un nuevo entorno organizacional.

Las transiciones organizacionales de *entrepreneurship* descriptas por nuestros informantes implican la realización de acciones explícitas con el propósito de iniciar un nuevo negocio, ya sea en un área en la que el individuo había desarrollado su *expertise* (ej. ingenieros de sistemas que inician su propia empresa en el área de Software y Servicios Informáticos) o en un área totalmente novedosa (un contador innovador que inicia su emprendimiento de *co-working space*). En este sentido, la creación de una nueva empresa requirió para nuestros entrevistados la transición

hacia una nueva figura, la de fundador, obligándolos a abandonar de a poco el rol anterior, generalmente como empleado en relación de dependencia.

La creación de una nueva empresa implicó para los entrevistados una transición de carrera a partir de la cual enfrentaron nuevos desafíos producto, entre otras cosas, del desempeño en una nueva función que no habían desempeñado antes, de la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y habilidades, particularmente en lo que se refiere a la gestión del negocio, y del ajuste a nuevas redes de contactos e información.

Vinculación del MBA con las transiciones de carrera

Los entrevistados relacionan las transiciones de rol y las transiciones organizacionales experimentadas con la realización del MBA, particularmente en términos de tiempo e impacto percibido. A partir del análisis realizado hemos desarrollado una tipología de transiciones de carrera dentro de la cual incluimos las transiciones de carrera en función del momento de su concreción (antes de realizar el MBA -*ex ante*- y después de realizar el MBA -*ex post*-) y de la categoría de la misma (transiciones de rol y transiciones organizacionales). La Tabla 2 presenta la tipología de transiciones de carrera desarrollada y su relación con la realización del programa MBA. Claramente, en las transiciones de carrera experimentadas *ex ante*, la decisión de realizar el MBA surge como consecuencia de dicha transición, mientras que en las transiciones de carrera *ex post* el MBA emerge como causa o facilitador de la transición.

	MBA	
Transición	***Ex ante***	***Ex post***
Rol (jerárquica y funcional)	**MBA como consecuencia**	**MBA como causa/facilitador**
Organizacional (cambio y *entrepreneurship*)	**MBA como consecuencia**	**MBA como causa/facilitador**

Tabla 2: Tipología de transiciones de carrera

A continuación se informan los resultados presentados en la Tabla 2 a partir de una narración descriptiva, en la cual se incluyen aquellos comentarios realizados por los entrevistados considerados representativos para los objetivos de este estudio.

Transiciones *ex ante*. Las transiciones *ex ante* corresponden a aquellas transiciones, sean estas de rol u organizacionales, que los entrevistados habían experimentado antes de involucrarse en la realización del programa MBA. Si bien hay algunas excepciones, para la mayoría de los entrevistados estas transiciones han sido disparadoras de la necesidad de realizar un MBA, por lo que podríamos afirmar que la decisión de enrolarse en un postgrado de negocios surge como consecuencia de una transición de carrera experimentada previamente.

El MBA como consecuencia de la transición. El análisis de los datos muestra que la gran mayoría de los entrevistados realizan el MBA con el propósito de incorporar y desarrollar habilidades que consideran fundamentales para enfrentar con éxito sus transiciones de carrera *ex ante*. Estas habilidades las relacionan principalmente con conceptos fundamentales y herramientas específicas del campo de la administración de negocios que ellos no poseen y necesitan (algunos desesperadamente) para desempeñar su nuevo rol, sea este producto de un movimiento dentro de la empresa, un cambio hacia otra empresa, o de la decisión de emprender su propio negocio, como se evidencia en las siguientes expresiones de nuestros entrevistados:

"Entré al MBA buscando herramientas que no conocía pero que necesitaba desesperadamente para administrar una obra…En mi trabajo, de un día a otro, pasé de dibujar planos a administrar obras, a manejar gente de distintos gremios…El MBA realmente me sirvió muchísimo. Es como que hoy, al haber pasado por un MBA siento que están todas las herramientas ahí arriba de la mesa, puedo ir a buscar algo, sé que aplicar…" Arquitecto, promocionado a líder de un nuevo proyecto de la empresa antes de realizar el MBA.

"…cuando empezamos a trabajar en los aspectos de planificación de nuestra empresa se notó, tanto en mi socio como en mí, que nos faltaba analizar la cuestión desde otra perspectiva…En realidad, desde que pusimos la empresa estábamos necesitando el MBA. Este es un rol totalmente distinto a cualquier otro que hayamos tenido antes, claramente necesitábamos una capacitación en negocios." Ingeniera de Sistemas, emprendió su propio negocio antes de realizar el MBA.

"Empecé el Doctorado más que nada para prepararme profesionalmente, para tener un plus más sobre el título de grado…pero me di cuenta que a diferencia de un MBA,

el Doctorado no tenía un valor muy grande en lo que era el mercado, sí para lo académico pero no para la industria, y yo había empezado a trabajar en la industria... Estaba orientando y sigo orientando mi carrera más al management, por eso me interesó, consideraba que era un elemento clave para prepararme para la conducción de mi empresa." Ingeniero de Sistemas, emprendió su propio negocio antes de realizar el MBA.

"En parte hice el MBA por ese cambio de rol, mi cabeza era técnica. En ese cambio me di cuenta que me faltaba un montón de base teórica, y de saber cómo hacer las cosas, saber si me conviene endeudarme, cosas más finas. Cuando empezamos a vender y a relacionarnos con más gente, tenía conversaciones ¿ y cuánto es el retorno?¿ y ustedes qué costo tienen? No sé… nunca se me ocurrió calcularlo." Ingeniero de Sistemas,emprendió su propio negocio antes de realizar el MBA.

Sin embargo, no siempre la necesidad de incorporar nuevos conceptos y herramientas de gestión para mejorar el desempeño en el nuevo rol es lo que conduce a los profesionales que experimentan transiciones *ex ante* a realizar un MBA. La insatisfacción con el nuevo rol puede llevar al individuo a tomar decisiones extremas, como el abandono del rol y el replanteo de la carrera profesional, generando la necesidad de capacitarse para la misma, o a buscar una solución intermedia, a partir de la cual continúa desempeñándose en el rol pero busca agregarle valor al mismo, particularmente a través de su incorporación a un programa MBA:

"Sucedió que surge este cambio funcional donde me asignan para trabajar con un nuevo cliente y lo acepto, pero me fui dando cuanta que no quería seguir resolviendo los mismos problemas, no quería seguir siempre en la misma línea… que termina siendo muy monótona. Entonces pensé ¿cuál es la otra forma de seguir en una empresa de sistemas, que es lo que en realidad me gusta hacer, y tomar otro camino? El MBA permite eso…Decidí realizar la maestría, no sólo para obtener e incorporar conocimiento, que uno que viene de las ciencias duras no lo tiene, sino para poder encaminarme por la rama del management, de la gestión." Ingeniero de Sistemas, designado para trabajar con un nuevo cliente antes de realizar el MBA.

"… asumí este nuevo rol en la empresa familiar, pero sentía que me estaba achanchando, me estaba volviendo un flaco de autopartes, un flaco de industria metalmecánica y no me gustaba para nada, entonces dije: capaz que el MBA me da la posibilidad de reabrir un poco la cabeza y estar con gente de otros sectores, discutir problemáticas de otras industrias y analizar casos para luego poder aplicarlo en mi

empresa." Licenciado en Administración, cambió de empresa para trabajar en la PyME familiar antes de realizar el MBA.

Otros factores que motivan la realización del MBA. Resulta interesante destacar que los entrevistados que no relacionaron la decisión de realizar el MBA con sus transiciones de carreras *ex ante*, mencionan la necesidad de construir empleabilidad, la búsqueda de crecimiento profesional y el deseo de conocer y vincularse con otros profesionales como los principales motivos por los que deciden embarcarse en un MBA, tal como lo demuestran las siguientes declaraciones:

"Básicamente estudié el MBA como "seguro de vida laboral". No muchas empresas absorben un ingeniero electrónico…Yo no me consideraba empleable, el mío es un nicho muy chico. Con la maestría lo que buscaba era diversificar mi conocimiento, básicamente ser empleable en el mercado laboral…" Ingeniero electrónico.

"Verdaderamente empecé a hacer la maestría porque quería crecer profesionalmente, quería incorporar conocimientos nuevos y actualizados… aunque no fuera un requisito para mi trabajo actual." Licenciada en Administración.

"En ese momento estaba trabajando part time, tenía tiempo y muchas ganas de crecer profesionalmente…pero creo que una de las cosas por las que me anoté en la maestría era para hacer contactos y conseguir un trabajo más desafiante, después todo lo que venga extra, mejor." Diseñadora en Comunicación Visual.

Transiciones *ex post*. Las transiciones *ex post* corresponden a aquellas transiciones, sean estas de rol u organizacionales, que los entrevistados experimentaron después de involucrarse en la realización del programa MBA. Dentro de estas transiciones incluimos tanto aquellas transiciones que tienen lugar una vez finalizado el programa, como aquellas que se producen durante el transcurso del mismo. Todos los entrevistados que experimentaron transiciones *ex post* coinciden al señalar que su paso por el MBA tuvo alguna relación con dichos períodos de transición.

En este sentido, el MBA desempeñó un rol fundamental, actuando como motivador o facilitador de las transiciones de carrera *ex post*. Los entrevistados indican que el MBA actúa como motivador cuando es la causa más relevante de la transición de carrera: si no hubieran realizado el MBA probablemente la transición no hubiera ocurrido. Por otro lado, los entrevistados señalan que el MBA actúa también como facilitador al proporcionarles los conocimientos y habilidades necesarias para superar los nuevos desafíos y condiciones generadas por una transición, aunque en este caso no sea el

MBA la causa directa de la transición: la transición de carrera hubiera ocurrido independientemente de la realización del programa.

El MBA como motivador de la transición. Los factores y competencias comúnmente identificados por los entrevistados como motivadores de las transiciones *ex post* se relacionan con la incorporación de herramientas específicas del campo de la administración de negocios, el prestigio profesional que infunde el postgrado, el desarrollo de una efectiva red de contactos, y el incremento de la confianza en sí mismos.

La incorporación de nuevos conocimientos y herramientas producto de la realización de un programa MBA habilita al profesional, casi de manera automática, a desempeñarse en actividades vinculadas a la gestión del negocio, situación que motiva un cambio en los roles desempeñados por el individuo en la organización:

"Desde que comencé con el MBA ha cambiado mi rol en la empresa, estoy haciendo menos técnico en lo que es sistemas y más comercial, administrativo, financiero, toda la parte de marketing, o sea, todo ese otro análisis que alguien lo tiene que hacer y que todavía no tenemos la capacidad para delegarlo". Ingeniero de Sistemas, cambió de rol dentro de la organización mientras cursaba el programa.

Asimismo, el título de MBA otorga una calificación profesional que impacta positivamente en la percepción que los reclutadores tienen del candidato. El MBA es visto como una tarjeta de presentación que define a los graduados como profesionales que han adquirido un alto nivel de competencia, lo cual los habilita a desempeñarse en un puesto gerencial, tal como se describe en el siguiente comentario:

"El MBA motivó esta transición. Mi carrera hubiera sido diferente sin el MBA. Necesitaba tener el postgrado para estar a la altura de una selección de gerente...si no lo tenés, ya de entrada arrancás un paso atrás…Sin el MBA te falta lenguaje, el idioma que vos hablás tiene que ser el mismo que hablan los demás gerentes." Contador, cambió de empresa a un puesto de mayor prestigio después de realizar el MBA.

Otra forma en que el MBA impacta en las transiciones de carrera *ex post* es a partir del desarrollo de una efectiva red de contactos. La mayoría de los entrevistados reconoció los beneficios obtenidos producto de la interacción, tanto dentro como fuera de clase, con otros profesionales provenientes de distintas disciplinas, favoreciendo el aprendizaje y enriqueciendo el proceso de intercambio de conocimiento. Es interesante destacar que en determinados casos los entrevistados relacionan específicamente sus transiciones organizacionales de cambio con su paso por el

MBA, ya que es en dicho entorno donde contactaron a sus nuevos empleadores, tal como se evidencia en las siguientes expresiones de nuestros entrevistados:

"Empecé el MBA en abril y en junio ya estaba trabajando en la empresa. Uno de sus directores estaba cursando la maestría y hacíamos grupo juntos, así que de ahí surgió, primero el contacto y luego la propuesta de empleo." Licenciada en Administración, cambió de empresa producto de una propuesta laboral de un compañero del MBA mientras cursaba el programa.

"A medida que avanza el programa empezás a compartir, no sólo los horarios de clase, sino también el pasillo que es vital, el momento del pasillo es donde realmente conoces qué es lo que hace el otro. Así conocí a los dueños de la empresa en la cual trabajo, al principio hablábamos de su empresa, discutíamos las nuevas modalidades de trabajo, finalmente me ofrecieron trabajar con ellos." Diseñadora en Comunicación Visual, cambió de empresa producto de una propuesta laboral de un compañero del MBA mientras cursaba el programa.

Por último, el aumento en la seguridad y confianza que sintieron algunos entrevistados luego de cursar el MBA aparece como otra de las causas más relevantes de las transiciones de carrera experimentadas *ex post*. Particularmente en las transiciones organizacionales de *entrepreneurship* el MBA actuó, además, como un estímulo a la idea de emprender un negocio o proyecto propio:

"El MBA me dio el empuje que necesitaba para independizarme… había herramientas que no conocía y las incorporé...sé que existen, las puedo ir a buscar cuando las necesite. El MBA realmente me sirvió muchísimo, yo digo que me explotó la cabeza." Arquitecto, emprendió su propio negocio después de realizar el MBA.

"El MBA me ayudó a ver que había un problema en la parte productiva de la empresa, obviamente no tuvo nada que ver con que el dueño y el primo me dieran la espalda… fue un baldazo de agua fría para mí porque yo estaba totalmente comprometido con la empresa…por una cuestión mía no puedo trabajar en un lugar que no me motiva, ahí empecé a pensar en desarrollar mi propio emprendimiento. Por eso digo que MBA es un poco el disparador de esta transición." Contador, emprendió su propio negocio después de realizar el MBA.

"…nos propusimos insertar nuestra empresa en el mercado internacional con una start-up de tecnología…me dio mucha seguridad haber aprendido en el master cuestiones más financieras como por ejemplo el tema de decisiones de inversión o decisiones de crecimiento, que antes no manejaba." Ingeniera de Sistemas, cambia de

rol para liderar el lanzamiento de una nueva unidad de negocios en el exterior, después de realizar el MBA.

El MBA como facilitador de la transición. Los entrevistados identifican determinados factores o competencias adquiridas en el MBA como facilitadores de las transiciones de carrera *ex post*. Más allá de las herramientas específicas del campo de la administración de negocios, los entrevistados mencionan otro tipo de competencias como facilitadoras de sus transiciones de carreras. Estas competencias, conocidas en la literatura como habilidades blandas, se relacionan con la adquisición de habilidades interpersonales y comunicacionales, entre otras. A continuación se presentan los comentarios de los entrevistados que ilustran lo dicho anteriormente:

"El MBA me ayudó mucho en esta transición de roles, me brindó herramientas que yo desconocía, como por ejemplo todo lo que tiene que ver con cuestiones más financieras, decisiones de inversión o decisiones de crecimiento…" Ingeniera de Sistemas, cambió de rol a partir de la redefinición de funciones en la empresa después de realizar el MBA.

"Yo siento que en esta transición me ayudó bastante el MBA. Observo las cosas desde otro lugar, desde otra perspectiva. Me encontraba cursando el MBA justo cuando la empresa enfrentaba un proceso de cambio de estructura… El curso de Desarrollo Empresario y Trabajo Directivo me pareció muy interesante…me acuerdo que analizaba quién tiene el poder, cómo hacerlo valer, y me pareció buenísimo para concentrarme en qué poder tenía yo, cómo hacerlo valer, no querer tener el poder de todo." Ingeniero de Sistemas, cambió de rol a partir de la redefinición de funciones en la empresa, después de realizar el MBA.

"Creo que después de la maestría me encuentro preparado para afrontar lo que viene ahora (presidencia de la Cámara de Empresas)…tengo las herramientas. Más allá de la experiencia de vida, de la maestría surgieron otras cuestiones no tan técnicas como saber pararte y analizar las cosas de otra forma, saber comunicar…" Diseñador en Comunicación Visual, asume un nuevo rol a partir de su trabajo en una asociación intermedia después de realizar el MBA.

Finalmente, y muy relacionado con el aumento en la seguridad y confianza comentado anteriormente, encontramos que el MBA también impacta incrementando la credibilidad de sus graduados en el entorno laboral, sintiéndose más respetado por sus superiores y compañeros de trabajo. Esto impacta positivamente en las transiciones *ex post* al facilitar el diálogo con la dirección, tal como lo expresa uno de nuestros entrevistados:

"Básicamente, a partir del MBA me involucro más en las decisiones estratégicas… La empresa me ha abierto las puertas, siento que participo más que antes en conversaciones con la dirección y se respeta más mi opinión." Ingeniero electrónico, promocionado a un puesto gerencial con mayores responsabilidades y mayor número de gente a cargo después de realizar el MBA.

CONCLUSIONES

A partir de la identificación de las transiciones de carrera experimentadas por los graduados de un programa MBA intentamos conocer, desde la perspectiva de cada individuo, cómo el MBA había impactado en dichos períodos de cambio y transición. En este sentido, identificamos un patrón de transiciones de carrera en el ámbito empresarial de las PyMEs (transiciones de rol y transiciones organizacionales) que los entrevistados vinculan con la realización del MBA, particularmente en términos de tiempo (antes de realizar el MBA -transiciones *ex ante*- y después de realizar el MBA -transiciones *ex post*-) e impacto percibido (MBA como motivador o MBA como facilitador).

Las transiciones de carrera constituyen períodos trascendentales en la vida laboral de los individuos ya que pueden ser percibidos como etapas de gran potencial de crecimiento o de grandes riesgos y frustraciones. Si bien los individuos manifiestan diferencias en la forma de transitar por cada período, todos ellos coinciden al considerar al programa MBA como un instrumento importante de la transición. De este modo, el MBA juega un rol fundamental como motivador de las transiciones de carrera *ex post*, a partir de los nuevos contactos profesionales que surgieron o de la seguridad y confianza que adquirieron al realizar el postgrado (c.f. Sturges, Simpson y Altman, 2003). En definitiva, esta experiencia de formación y capacitación ejecutiva los impulsó a buscar nuevos desafíos profesionales, a liderar el lanzamiento de nuevas unidades de negocios, o a involucrarse activamente en nuevos emprendimientos y procesos de creación de PyMEs. Asimismo, el MBA ha actuado como facilitador de las transiciones de carrera *ex post* al brindar, no sólo las herramientas específicas del campo de la administración de negocios, sino también un conjunto de habilidades (principalmente interpersonales y comunicacionales) que la literatura denomina habilidades blandas y que los entrevistados consideran tan importantes como las técnicas para el desarrollo de sus carreras (c.f. Baruch y Peiperl, 2000). En general, los entrevistados relacionan la adquisición de estas habilidades con la exposición permanente a una diversidad de

profesionales con experiencia en distintos ámbitos organizacionales, más que con un curso o materia en particular.

Por otro lado, este estudio arroja resultados interesantes en relación a las transiciones experimentadas por los individuos antes de realizar el MBA. En este sentido, las transiciones de carreras *ex ante* han actuado como disparadoras de la necesidad de realizar un MBA, por lo que podríamos afirmar que, en un número importante de entrevistados, la decisión de enrolarse en un postgrado de negocios surgió como consecuencia de una transición de carrera experimentada previamente. Las transiciones son procesos que generan la necesidad de aprender nuevas competencias para superar los desafíos y condiciones que el cambio ha creado. Los individuos se involucran en la realización de un programa MBA con el propósito de incorporar y desarrollar aquellas habilidades, fundamentalmente técnicas, que consideran necesarias para enfrentar con éxito sus transiciones de carrera *ex ante*. Asimismo, la falta de satisfacción con el nuevo rol desempeñado, producto de una transición previa, ha llevado a algunos entrevistados a buscar un cambio en sus carreras, por lo que recurren al MBA en un intento deliberado por construir nuevas competencias de carrera.

Los resultados de este estudio son relevantes para: (1) los propios individuos, pues son responsables por el desarrollo de su propia carrera profesional; (2) las empresas PyMEs que contratan graduados MBA, ya que pueden anticipar y predecir las necesidades de crecimiento y desarrollo de estos profesionales, (3) las instituciones involucradas en la educación formal de postgrado, ya que necesitan tener un buen entendimiento de las situaciones específicas y requerimientos de desempeño que enfrentan los profesionales y, (4) la disciplina, al generar nuevo conocimiento sobre cambios y transiciones de carrera.

Si bien este estudio realiza una contribución importante al generar nuevo conocimiento sobre las transiciones de carrera y su relación con la realización de un programa MBA, es necesario reconocer sus limitaciones. Los participantes de este estudio son todos graduados de un mismo programa MBA, en consecuencia nuevos estudios que incluyan graduados de otros programas MBA serían fundamentales para poder confirmar los resultados obtenidos. Adicionalmente, consideramos necesario el desarrollo de nuevo conocimiento sobre el marco conceptual de las transiciones de carrera, particularmente en el nuevo contexto de carreras laborales cada vez más diversas y donde los individuos asumen la responsabilidad por el desarrollo y gestión de sus propias carreras.

BIBLIOGRAFÍA

Ainsworth, M. y Morley, C. L. 1995. The Value of Management Education: Views of Graduates on the Benefits of Doing a MBA. *Higher Education,* 30: 175-187.

Arthur, M. B. 1994. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior,* 15: 295-306.

Arthur, M. B., Hall, D. T. y Lawrence, B. S. 1989. *Handbook of career theory.* New York: Cambridge University Press.

Arthur, M. B. y Rousseau, D. M. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford.

Ascher, K. 1984. *Masters of Business?* London: Harbridge House Europe.

Baruch, Y. y Peiperl, M. A. 2000. The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal,* 10: 69-90.

Benjamin, B. y O´Reilly, C. 2011. Becoming a Leader: Early Career Challenges Faced by MBA Graduates. *Academy of Management Learning y Education*, 10: 452-472.

Boyatzis, R. E. y Renio A. 1989. Research article: The impact of an MBA on managerial abilities. *Journal of Management Development,* 8: 66-77.

Bridges, W. 2004. *Transitions: Making sense of life's changes.* Cambridge, MA: DaCapo Press.

Carnall, C. A. 1992. *MBA Futures.* Basingstoke: MacMillan.

Corbin, J. y Strauss, A. 2008. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory.* Thousand Oaks: Sage.

DeFillippi, R. J. y Arthur M. B. 1994. The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 307-324.

Dougherty, T. W., Dreher, G. F., y Whitely, W. 1993. The MBA as careerists: An analysis of early-career job change. *Journal of Management*, 19: 535-548.

Feldman, D. C. y Ng, T. W. 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management,* 33: 350-377.

Forrester, P. G. 1986. *The British MBA.* Cranfield: Cranfield Press.

Gilchrest, V. J. 1992. *Key informant interviews.* En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), Doing qualitative research. London: Sage.

Graduate Management Admission Council. 2012. *Prospective Students Survey*, Early Release Edition.

Gunz, H. P. y Peiperl, M. A. *Handbook of career studies*. Sage Publications.

Gunz, H. P., Peiperl, M. A., y Tzabbar, D. 2007. *Boundaries in the study of career.* En H. P. Gunz y M. A. Peiperl (Eds.), Handbook of career studies: 471-494.

Hall, D. T. 1996. *The Career is Dead Long Live the Career.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hay, A. J. y Hodgkinson, M. 2006. Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership y Organization Development Journal,* 27: 144–158.

Heslin, P.A. 2005. Experiencing career success. *Organizational Dynamics,* 34: 376-90.

Hill, L. A. 1992. *Becoming a manager*. Boston: HBS Press.

Ibarra, H. 2003. *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career.* Boston: HBS Press.

Louis, M. R. 1980a. Career transitions: Varieties and commonalities. *Academy of Management Review*, 5: 329-340.

Luker, A, Bowers, M. R. y Powers, T. L. 1989. Factors influencing pursuit of the MBA degree: a student and employer perspective. *Journal of Marketing for Higher Education,* 2: 87-96.

MacErlean, N. 1993. Master Classes. *Accountancy,* 111: 29-34.

Mainiero, L. A. y Sullivan, S. E. 2006. *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers.* Palo Alto, CA: Davies-Black.

Nicholson, N. 1984. A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29: 172-191.

Nicholson, N. y West, M. A. 1988. *Transitions, work histories, and careers.* En M. Arthur, D. Hall, y B. Lawrence (Eds.), Hand-book of career theory: 188–199. New York: Cambridge University Press.

Simpson, R., Sturges, J. y Altman, Y. 2001. *Convergence or difference? The benefits of the MBA for men and women in the UK and Canada*. Paper presentado en la Academy of Management Conference, Agosto, Washington DC.

Sturges, J., Simpson, R., y Altman, Y. 2003. Capitalising on learning: an exploration of the MBA as a vehicle for developing career competencies. *International Journal of Training and Development,* 7: 53-66.

Spradley, J. P. 1979. *The ethnographic interview.* New York: Holt, Rinehart y Winston.

Sullivan, S. N. y Baruch, Y. 2009. Advances in career theory and research: critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35: 1452-571.

Watts, A. G. 1981. *Career patterns.* En A. G. Watts, Donald L. Super, and Jennifer M. Kidd (eds.). Career Development in Britain: 213-245. Cambridge: Hobsons Press.

A FORMAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO DO JOVEM DO CAMPO: O CASO DOS JOVENS DA CASA FAMILIAR RURAL DE ARMAZÉM – SANTA CATARINA - BRASIL.

Dimas de Oliveira Estevam – UNESC– doe@unesc.net

1. INTRODUÇÃO

A experiência de formação de jovens rurais, com base no empreendedorismo rural, surgiu da necessidade de criar perspectivas mais favoráveis para aqueles que vivem do campo. Ou seja, para as pessoas que dependem da agricultura para sua sobrevivência e são de certa forma excluída do sistema de ensino formal, por não ter um modelo de formação voltado para a sua realidade – o sistema de ensino no Brasil privilegia os aspectos urbanos em detrimento ao rural. O preconceito e a discriminação em relação aos que vivem do campo são analisados por diversos estudiosos do tema (CARNEIRO, 1998, 2005; SILVESTRO *et al.* 2001; WANDERLEY, 2000 e outros) que apontam em seus diagnósticos, que uma das causas da migração rural reside na ausência de alternativas ou perspectivas de trabalho e emprego e de outras iniciativas econômicas, em que garantam um mínimo de renda para esta população sobreviver no meio rural.

Outros fatores podem ser vistos como estimuladores da evasão, segundo Peres (1998) principalmente da população jovem do meio rural. Dentre eles destacam-se os seguintes aspectos: primeiro, os valores urbanos são hostis ao modo de vida rural, o que reforça o desejo dos jovens a migrarem para as cidades; segundo é a competitividade que exige de todos muito mais do que a simples qualificação profissional para se permanecer ativo no mercado - requer aprendizado constante e permanentemente; e terceiro é o desenvolvimento tecnológico que disponibiliza novas tecnologias que possibilitam o aumento contínuo da produtividade, consequentemente, gera forte pressão para redução de mão de obra.

Neste sentido, os filhos de agricultores são os mais afetados com a formação precária; pois, de modo geral não existe um sistema de ensino voltado para a formação rural. Além destes problemas relacionados as transformações tecnológicas e a precariedade do sistema ensino, Durston (1994), aponta para outros problemas relacionados aos aspectos culturais. Como o fato do meio rural conservar uma tradição escravista no país que dissociou a formação do trabalho, de maneira que “quem trabalha não

conhece e quem conhece não trabalha". Desta forma tendem a ficar na atividade agrícola somente aqueles jovens que tem fraco desempenho escolar. Cria-se então, um círculo vicioso em que permanecer no meio rural está associado a uma espécie de incapacidade pessoal de trilhar o caminho do sucesso. Por isso se investe pouco na valorização do conhecimento nas regiões rurais, se caracterizando como um reduto daqueles que "não conseguem sair" (SILVESTRO *et al.* 2001).

Além da precariedade do sistema de ensino quanto a preparação dos jovens para acompanhar as mudanças atuais, Peres (1998), em suas pesquisas detectou outras dificuldades que comprometem a formação do jovem do campo. Estes problemas estão relacionados aos professores "trainees" que tem formação e visão de vida urbana e residem nas cidades. Estes educadores se "submetem" a trabalhar no campo como uma etapa inicial de suas carreiras e ficam nestas escolas até surgirem vagas nas escolas urbanas. Desta maneira, as escolas rurais não possuem um corpo docente identificado com a problemática rural. Para amenizar o problema o governo está eliminando as escolas do meio rural e transportando os alunos para as escolas urbanas. Embora isto elimine o problema dos professores "trainees" e da baixa qualidade das instalações e equipamentos, os outros problemas permanecem ou surgem como a inadequação dos currículos escolares que valoriza os aspectos da vida urbana em detrimento ao rural.

Os preconceitos sobre a inadequação e o atraso do mundo rural fazem daqueles que vivem do campo suas principais vítimas, minimizando-os e desqualificando-os (NASCIMENTO, 2003). A inadequação do sistema de ensino para o meio rural ajuda explicar a falsa pressuposição, da baixa performance escolar do jovem rural. Constata-se desta forma que os valores sociais urbanos são hostis à forma de vida do campo; isto acaba interferindo na auto-estima dos jovens, com suas perspectivas de baixas rendas nas atividades rurais que aprenderam com seus pais. Para Peres (1998) a baixa escolaridade dos habitantes do campo não lhes permite acesso a informações e aos recursos apropriados, a migração para o meio urbano se apresenta como a única alternativa. Nestas circunstâncias, permanecer no campo acaba não sendo uma escolha consciente, mas uma fatalidade ou a incapacidade de fazer algo diferente.

Nem mesmo o sistema ensino das Escolas Agrotécnicas tem sido capaz de preparar os jovens para serem empreendedores e a permanecer no campo. Segundo Peres (2000), a maioria dos egressos do sistema de ensino destas escolas procura emprego nas agroindústrias. Outra parte crescente, busca os cursos superiores e empregos em atividades urbanas. É comum essas escolas apresentarem como indicadores de qualidade de seus cursos, altas porcentagens de seus egressos entrando em

vestibulares de faculdades de grande prestigio. Os conteúdos nessas Escolas são inadequados à realidade da agricultura familiar, pois afastam os jovens de suas realidades e os conhecimentos produzidos nestas instituições são de difícil aplicabilidade e adaptabilidade à pequena produção rural e, ainda, provocam acentuam conflito gerações entre pais e filhos, levando o jovem a abandonar o campo (ESTEVAM, 2003).

Por isso, criar oportunidades para os jovens do meio rural é uma necessidade. Segundo Peres (2000), numa realidade em que a competitividade exige a busca de novas formas de produção, mais eficientes, os sistemas de ensino precisam preparar os jovens a estes novos desafios. Os programas de formação que se propõem a isso, devem ter como objetivo manter os jovens no campo, preparando-os para atuarem em seus próprios locais de trabalho. Em outras palavras, desenvolver habilidades para os jovens tornarem-se empreendedores de seu próprio meio.

Pelas razões expostas anteriormente sobre a problemática da formação do jovem do campo, muitos países estão investindo maciçamente na formação voltada a esta demanda, com o objetivo de reverter este quadro desfavorável para a pequena produção rural. Neste sentido uma educação específica e adaptada a esta realidade representa uma saída para esta camada da sociedade que ficou a margem do processo de formação. Isto, também significa corrigir uma injustiça e ao mesmo tempo um direito à cidadania desta população que ficou durante muito tempo a margem do sistema educativo.

Foi neste contexto que no final da década de 1980, foram criadas as Casas Familiares Rurais (CFRs) na Região Sul do Brasil. Este modelo de ensino para o meio rural foi inspirado nas experiências francesas surgidas em 1935. Entre as finalidades das CFRs, cabe destacar, a possibilitar da formação adaptada às necessidades socioeconômicas rurais, com o objetivo de diminuir o êxodo rural, desenvolver o campo, superar as condições de pobreza e abandono, entre outros, através da formação a partir da realidade dos jovens e de suas famílias (ARCAFARSUL, 2009).

Para atingir estes objetivos, as CFRs utilizam como metodologia de formação a pedagogia da alternância, que alia num mesmo processo a profissionalização, com a formação social voltada para o meio rural, sem afastar o jovem do convívio de sua família. O modelo recebe esta denominação (pedagogia da alternância) por que o jovem passa uma semana em regime de internato na CFR e duas semanas com a família, num período de três anos. A CFR é administrada por uma associação de pais que tem a responsabilidade administrativa, legal, financeira e pedagógica da escola (CFR). A relação com as organizações sociais e o poder público se dá na forma de

parceria, resguardando a autonomia de gestão e dos princípios político-pedagógico da alternância. Na França esta proposta de ensino foi bem sucedida e se expandiu por todo o país, posteriormente alcançando outros países (ESTEVAM, 2003).

Desta maneira a formação em alternância diferencia-se do ensino tradicional, por utilizar no seu processo de ensino-aprendizagem situações vivida pelos jovens, em vez da simples aplicação de aulas teóricas. Neste modelo, os alunos são os atores de sua própria formação, num processo permanente entre a experiência de vida socioprofissional (familiar, profissional, social e cultural) e o conhecimento empírico, estes saberes e conhecimentos são socializados, fazendo da escola um lugar mútuo de ensino e formação profissional (QUEIROZ, 2004).

Desde o inicio de sua formação na CFR de Armazém, o jovem é orientado a construir o seu PPVJ (Projeto Profissional de vida do Jovem). Desta forma o jovem concretiza as suas pesquisas ao longo dos três anos de estudo, realiza experiências, conhece outras realidades e busca conhecer melhor a sua ao comparar com as outras. É também desafiado desde o começo de sua formação a pensar no seu futuro como profissional. O PPVJ é meio de buscar a inserção profissional, ou de implementar um empreendimento que gere emprego e renda para si e sua família. O objetivo do PPJV é no seu final proporcionar aos jovens uma alternativa de futuro no campo, conseqüentemente, uma perspectiva de melhor qualidade de vida no meio rural. Por isso, todo o processo de formação é orientado no sentido de serem empreendedores rurais, ou seja, empreendedores de seu próprio meio. Diante disso, o fator de sucesso do PPVJ depende do grau de envolvimento e compromisso assumido pelo jovem e sua família.

É neste ponto que surgem inúmeras indagações: será que a formação obtida é capaz de reverter às hostilidades enfrentadas por esses jovens? Os PPVJs estão sendo implementados na forma planejada? Houve melhoria das condições de trabalho de renda das famílias? Por considerar que este modelo de formação não se baseia em exames, provas ou testes para avançar em seu processo de formação, mas sim nos PPVJs e nas suas capacidades de empreender em seu próprio meio sócio-profissional, este artigo torna-se imprescindível averiguar até que ponto esses Projetos estão sendo implantados.

A CFR de Armazém localizada Região Sul do Estado de Santa Catarina, trabalha com o modelo de formação baseado na Pedagogia da Alternância. Suas atividades tiveram início no ano de 2002. Atualmente, estão matriculados 62 jovens divididos em três turmas;e outros 29 já se formaram. A Casa Familiar é administrada pela associação de pais composta por aproximadamente 80 famílias associadas, residentes nos município

de Armazém, Gravatal, São Martino e São Bonifácio, na figura 1 a seguir, se verifica a sua localização.

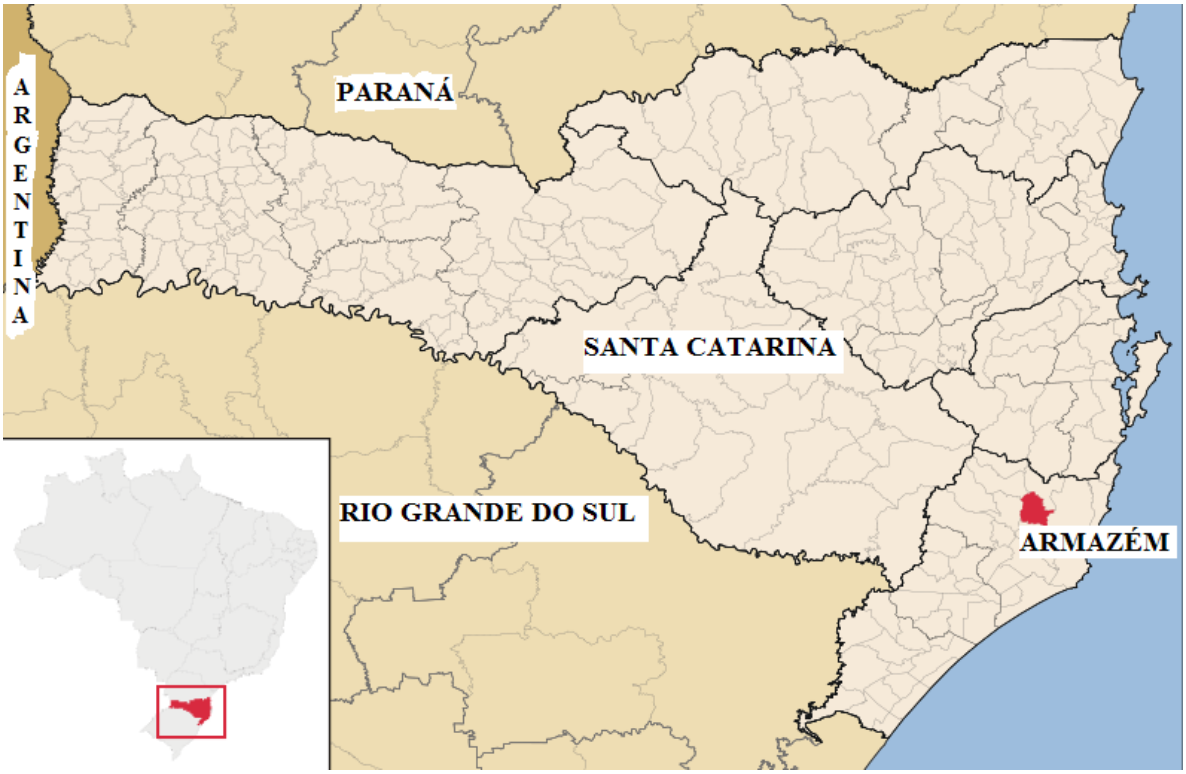


Figura 1 – Localização do Município de Armazém - SC. Sede da CFR
Fonte: SDR – 2010 - adaptado.

O objetivo do presente artigo é verificar se formação proporcionada pela CFR de Armazém tem contribuído para despertar atitudes empreendedoras nos jovens do campo. E, também, identificar se os jovens egressos se tornaram empreendedores em termos de atitudes, inovações introduzidas nas propriedades e se houve melhoria na renda da família.

O artigo está dividido da seguinte forma: o primeiro item contextualiza e define o problema e os objetivos do artigo. No segundo item, apresenta-se a revisão teórica acerca do tema empreendedorismo, PPVJs, desenvolvimento local, entre outros conceitos que fundamentam a realização do trabalho. A metodologia é delineada no terceiro item, em que são apresentados, as etapas, procedimentos metodológicos e classificação da pesquisa. O quarto item apresenta a pesquisa de campo por meio de recursos estatísticos e a discussão dos dados obtidos com a pesquisa de campo. Por fim, as conclusões e os resultados alcançados pela pesquisa.

2. A CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO DE EMPREENDEDOR

Antes de mais nada é importante conhecer a origem dos termos empreendedorismo e empreendedor, para compreender o seu significado no atual contexto que se apresenta como caminho para o desenvolvimento econômico da sociedade contemporânea. No dicionário da língua portuguesa, as palavras empreendedorismo e empreendedor, aparecem como substantivos derivados do verbo empreender.

Todavia, o espírito empreendedor, na realidade, emerge a partir da segunda metade do século dezenove, como um valor cultural no mundo empresarial e assume um papel de destaque na vida econômica. Na atualidade, o empreendedorismo mostra-se como uma força substantiva de influência na economia, pois é através dele que pessoas estão dispostas a enfrentar riscos e a trabalhar dedicadamente em troca de realizações desejadas. Assim, uma breve análise da literatura poderá ressaltar alguns aspectos históricos e conceituais importantes para melhor compreensão do significado e abrangência deste fenômeno.

O termo empreendedor, do francês *entrepreneur,* tem raízes no século XVI na França, designando os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Mais tarde, o economista irlandês Richard Cantillon (1697-1734) utilizou o termo para designar alguém que assumia o risco de comprar produtos de outras pessoas para vendê-los posteriormente. Da mesma forma, Adam Smith embora não tenha utilizado o termo especificamente, tinha uma grande preocupação com a criação de negócios. O seu homem econômico é aquele que investe em seu próprio empreendimento pensando no lucro; como um proprietário capitalista, isto é, alguém que fornece o capital para o processo produtivo e, assim, interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor. Para o autor:

> [...] não é da benevolência, do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas da consideração que eles têm pelo seu próprio interesse. Dirigimo-nos não à sua humanidade, mas à sua auto-estima, e nunca lhes falamos das nossas próprias necessidades, mas das vantagens que advirão para eles. Ninguém, a não ser o mendigo, sujeita-se a depender sobretudo da benevolência dos semelhantes (SMITH, 1988, p.25).

Posteriormente, nesse mesmo sentido, J. B. Say (1762-1832) designava empreendedor aquele que por suas atividades é remunerado por lucro, tendo

especificamente uma grande preocupação com a criação de negócios. O autor fazia distinção entre empreendedores e capitalistas, e, entre os lucros de cada um. Os primeiros consideravam-os os agentes da inovação e da mudança, ou seja, aqueles que corriam riscos, e os segundos não tinham a mesma preocupação.

A importância e significado do empreendedorismo são especialmente ressaltadas por Schumpeter (1997), que destaca sua visão sobre a relevância do empreendedor para a economia numa sociedade. Para ele, *entrepreneur* designava alguém que faz novas combinações produtivas, produz novos produtos ou desenvolve novos processos voltados à expansão da economia. Além disso, o empreendedor identifica novos mercados ou fontes de suprimento mais efetivas para sua produção e, assim, é o principal responsável pela criação de novos tipos de organizações na sociedade.

> O sucesso depende da intuição e da capacidade de ver as coisas de um modo que depois prove ser correto, mesmo que não possa ser estabelecido no momento, e da captação do fato essencial, descartando-se o não essencial, mesmo que não seja possível prestar conta dos princípios mediante os quais isso é feito (SCHUMPETER, 1997, p. 60).

Entretanto, os economistas interessados na compreensão do papel do empreendedor, segundo Filion (1998), como o elemento central do processo de desenvolvimento econômico são poucos e ficam quase sempre a margem do debate econômico. A recusa dos economistas em aceitar modelos não-quantificáveis, acabou levando o universo da discussão para os comportamentalistas que buscaram compreender o fenômeno a partir do comportamento do empreendedor.

Ainda sobre a definição do empreendedor, uma boa definição é encontrada em Drucker (1998), que o define como alguém que funda uma empresa ou amplia seu negócio, isto é, aquele que corre riscos viáveis para atingir seus objetivos e interesses, sendo movido por sua insatisfação com o *status quo* que permeia seu negócio, e por isto, busca mudanças, reagindo à sua insatisfação e explorando o ambiente a procura de novas oportunidades. Para o autor, um empreendedor vê a mudança como uma norma sadia e, embora ele não a provoque por si mesmo, está em constante interação com ela, reagindo positivamente e explorando-a como sendo uma oportunidade.

Empreendedor é, na verdade, uma livre tradução da palavra *entrepreneur.* que diz respeito a diferentes sentidos, pois não se restringe exclusivamente a instituições econômicas e pode significar também a geração de auto-emprego ou trabalho autônomo. Pode também estar associado ao desempenho inovador de um empregado

numa empresa ou um servidor em uma organização pública. Assim, conforme observa Drucker (1998), o empreendedor não é apenas um capitalista, embora ele precise de capital em qualquer tipo ou atividade econômica. Nem tampouco ele é somente um investidor, pois também assume riscos como qualquer um que inicia um novo negócio.

Um empreendedor, por sua natureza, é alguém corajoso, porém não é temerário e, por isto, busca conhecimento para melhor superar possíveis dificuldades. Para um empreendedor, mesmo em situações de fracasso, sua auto-estima e seu otimismo são preservados, pois ele é motivado pela vontade de vencer e sabe que a sua vitória será uma fonte saudável de satisfação e prazer.

O papel do empreendedor é de fundamental importância para a compreensão do sistema produtivo, pois estes são vistos como detectores de oportunidades de negócios, criadores de empreendimentos e dispostos a riscos. Weber (1999) enumera o sistema de valores que fundamenta o capitalista: pessoas inovadoras, independentes e detentoras de capital, que exercendo liderança nos negócios organizavam um modo de produção. O autor ainda destaca a influência da ética Protestante no desenvolvimento do capitalismo, pois, para o Protestantismo, “trabalhar é servir à Deus”.

De acordo com Filion (1998), o empreendedor é considerado aquele indivíduo capaz de provocar mudanças no meio em que vive. Nesta visão, a empresa é a materialização de um sonho, ou seja, é a projeção do íntimo de uma pessoa em sua forma total. Para ele, o empreendedorismo é visto como um campo onde se constrói a liberdade humana.

Assim sendo, ser empreendedor na sociedade contemporânea é antes de tudo estar inserido num contexto de profundas transformações e exigências na vida moderna e sobretudo, ser um agente efetivo neste processo de mudanças globais.

Em síntese, o empreendedor deve ser um indivíduo que possui certas características, tais como: iniciativa, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização, perseverança, dedicação, intuição, comprometimento, visão de futuro, liderança, imaginação, capacidade de influenciar as pessoas, de não se abater diante do fracasso aceitando-o como uma oportunidade para o aprendizado, e, principalmente, um identificador e aproveitador de oportunidades.

Ao contextualizar brevemente a evolução do conceito de empreendedorismo, não se pretendeu esgotar o assunto, mas demonstrar como o tema foi sendo construído. Na próxima seção se aborda a importância da formação profissional para se tornar empreendedor.

2.1 A formação profissional para empreender

Na atualidade, a desigualdade da distribuição da riqueza é apontada como uma das principais causas do subdesenvolvimento. Da mesma forma, o conhecimento é deficientemente distribuído nas diversas camadas societárias. Vive-se então, diante de um ciclo paradoxal: a riqueza exige conhecimento, e ambos, riqueza e conhecimento, possibilitam adquirir ou manter o poder, que por sua vez proporciona riqueza (HANDY, 1999).

Contudo, Toffler (1996), compara o poder do conhecimento com o poder da força e o poder do dinheiro. O autor demonstra a maneira pela qual as pessoas podem adquirir poder e esta está intimamente relacionada com nível de conhecimento e competência com que elas aplicam este conhecimento. É destacada a invenção da internet e dos satélites que direta e indiretamente, têm permitido às pessoas maior facilidade de acesso ao conhecimento, tornando-o assim, uma forma por excelência, mais democrática de poder. No mesmo sentido Bauman (2001), destaca que o conhecimento chegou a esse patamar, graças à velocidade do movimento e o acesso aos meios mais rápidos de mobilidade, que chegaram nos tempos modernos à posição de principal ferramenta do poder e da dominação.

Uma questão a se ressaltar sobre a importância do conhecimento na atualidade, segundo Handy (1999), é que o mesmo não se adquire por “osmose”, nem tampouco por hereditariedade; cada pessoa precisa desenvolver o seu conhecimento. Neste sentido, a sociedade contemporânea exige cada vez mais conhecimento, defendido pelo autor como aquele que pode ser aplicado na prática em beneficio da vida humana de forma individual e/ou coletiva.

Desta forma, com base no autor supracitado, o conhecimento é a parte inicial do processo de desenvolvimento quer seja humano ou econômico. Por isso, ter conhecimento, apenas, não é suficiente. É necessário a sua aplicação, isto é, transformá-lo em ações ou resultados de interesse geral. Por isso a conhecida sigla CHA, formado pelas letras iniciais das palavras Conhecimento, Habilidade e Atitude, indica a necessidade de saber combinar essas qualificações para atingir objetivos. Por exemplo, o CHA do empreendedor significaria a competência pessoal, no que se refere à tríade conhecimento-habilidade-atitude. Assim, mesmo considerando que “conhecer é saber”, é importante lembrar que a compreensão do saber é o princípio básico da sabedoria, por isso, se não há compreensão, não há avanços nem tampouco o poder de aplicá-lo. Em outras palavras, somente saber não é suficiente:

há uma distância profunda entre o saber e o saber-fazer. Ou ainda, há uma enorme distância entre o conhecimento e a habilidade para exercê-lo.

Muitas habilidades, conhecimentos e atitudes destacados no sistema de Heifetz (1999) podem ser comparados com o ponto de vista de outros autores. Com terminologias diferentes ou idênticas, é possível identificar convergências para grupos de competências gerenciais. Além do conhecimento e da habilidade para implementá-lo, há ainda outro fator importante: a atitude. Muitas são as pessoas com conhecimentos e habilidades suficientes para implementar, mas não têm atitudes para realizá-las.

A discussão do modelo acima teve por objetivo de demonstrar que o método da Pedagogia da Alternância se aproxima do método de Heifetz e Handy, cujo modelo busca articular experiências vividas (habilidades), com saberes teóricos (conhecimentos) e a sua aplicação prática (atitudes). Segundo Gimonet (2007), o processo de formação do jovem com base na Pedagogia da Alternância das CFRs insere-se numa ação divida em cinco fases: 1) ver, coletar dados, ler a realidade; 2) expressar, formalizar os dados; 3) questionar, problematizar; 4) buscar respostas; 5) submeter à prova da realidade, experimentar (agir). Esses processos são resumidos no esquema da Figura 23 abaixo

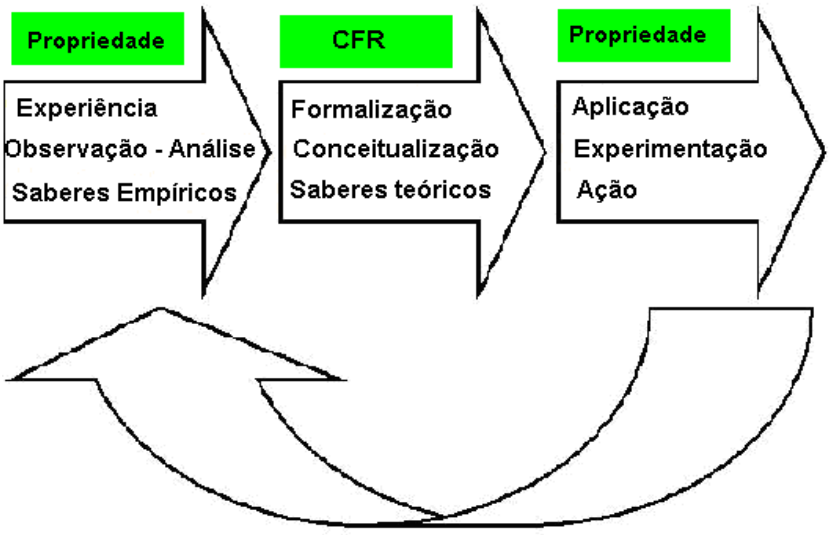


Figura 2 – Tempos e espaços de formação
Fonte: Gimonet (2007) – Adaptado.

Para o autor acima citado, o modelo da alternância se contrapõe a concepção habitual de educação, em que pensa-se separadamente a formação da escola e da realidade onde se vive. No lugar em que se vive é realizado as práticas, o saber-fazer, a habilidade manual, as competências profissionais. Na escola, estariam os saberes

teóricos, que teriam sido transmitidos pelos professores - detentores do conhecimento. Tem-se ainda, a família, o lugar do afeto. Finalmente, o ambiente físico – paisagens, montanhas, animais –, e o ambiente humano, cultural e todas as suas socializações.
Por isso que a formação por alternância parte do principio de que a formação acontece em todos estes espaços, não sendo possível a sua separação. Para Gimonet (2007) o objetivo da alternância é juntar, unificar, todos os elementos porque

> não opõe mais a teoria e a prática, porque existe prática, teoria e conceito em todo lugar. Porque a mão e o pensamento se juntam sempre. Porque o saber é a ação e ação é o saber. Um outro paradigma escolar a adquirir, mas que supõe desfazer-se do anterior que nos modelou. Evolução e até às vezes revolução, a acontecer em nossas cabeças (p. 129).

Realizado uma breve discussão sobre a formação por alternância com ênfase no empreender; discute-se a seguir o PPVJ como uma forma do jovem se tornar um empreendedor de seu próprio meio.

2.2. O Projeto Profissional e de Vida do Jovem - PPVJ

O PPVJ é o elemento central que deve dar sentido não somente a formação do jovem, mas a sua própria vida. Segundo Puig (2004), deve permitir trazer soluções aos seus próprios problemas; o projeto não deve ter o propósito de reproduzir ou copiar ideias, mas sim concebê-las, criá-las, mediante o qual o jovem poderá desenvolver suas próprias capacidades, buscar soluções para o seu próprio meio, com seus próprios meios. Os jovens deverão encontrar alternativas sem esperar somente que estas venham dos altos escalões (político, administração pública, bancos e outros). Os mesmos devem aprender a contar com estes meios, mas sem depender exclusivamente deles. Deverão ser capazes de inovar a partir dos recursos familiares, comunitários, locais, incluindo todos os atores do meio, principalmente sua família, comunidade, autoridades locais (QUADROS e BERNARTT, 2007).
Na atualidade a função do agricultor não se restringe mais à do produtor agropecuário, mas sim a de um empreendedor local com capacidades múltiplas (técnicas, econômicas, ecológicas, comerciais, sociais e outras); por isso, o PPVJ não pode e nem deve se limitar a um só desses aspectos. Pode-se afirmar que, o processo de formação por alternância é um meio facilitador para o jovem adquirir as competências necessárias para no exercício da sua profissão, ao mesmo tempo desenvolver

habilidades para tornar o seu PPVJ uma realidade. O seu Projeto deve ir além do saber-fazer, deve conter elementos do saber-ser. Transformá-los em líderes, promotores do bem comum, capazes de construir projetos pessoais e comunitários, buscando as sinergias com outras realidades.

Ainda, com base nas autoras supracitadas, caso se realizasse avaliações sobre as atividades desenvolvidas de ensino e de aprendizagem na CFR, poderia se afirmar que seria extremamente importante avaliar a situação dos PPVJs dos jovens egressos sobre suas capacidades em empreender. É lógico que não se trata de fazer um inventário de uma realidade inalcançável, mas verificar a capacidade de empreender e de ter iniciativas dos egressos.

O PPVJ é desenvolvido com acompanhamento durante três anos de uma equipe de formadores. Com base na realidade vivida (concreta) de cada jovem, ou seja baseados no saber-fazer real de cada um, sob a lógica do desenvolvimento do meio local, por meio do envolvimento de sinergias entre pessoas e instituições. Não se alcança o verdadeiro desenvolvimento se não levar em consideração as iniciativas locais, como a criatividade e a potencialidade de cada lugar.

Por isso, as CFRs devem permitir ao jovem fazer a leitura e em encarar os seus problemas de outra maneira, de dar o tempo necessário ao seu amadurecimento e refletir sobre o seu projeto de vida, despertar em si as suas potencialidades e as do meio em que o jovem está inserido. Desta forma, com criatividade e espírito empreendedor, o jovem inserido em determinado contexto - em seu próprio meio, deve ser um verdadeiro ator e autor do seu desenvolvimento pessoal e do meio local, porque sem o desenvolvimento pessoal não existe o desenvolvimento coletivo e nem local.

Desta maneira, pode-se afirmar que a formação ofertada pelas CFRs pode adaptar-se perfeitamente às necessidades pessoais e comunitárias de cada região, em que o desenvolvimento pessoal deve ser solidário, numa visão humanista centrada nas pessoas, em que as responsabilidades pessoais unem-se a coletiva. Diante disto, o acompanhamento do jovem na construção de seu PPVJ é um dos elementos centrais e constitui-se num dos pontos essenciais da própria formação por Alternância.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi dividida em três partes. Na primeira realizou-se o levantamento bibliográfico empreendedorismo, formação por alternância, entre outros conceitos. Em seguida foi a fase da coleta de dados referentes às questões do projeto

em si, em termos de criação e implantação, fundamentos e concepções teóricas junto aos integrantes do projeto, e posteriormente, foram feitas as entrevistas com os jovens. Nestas entrevistas foi utilizado o questionário estruturado com perguntas fechadas. E por último fez-se a compilação e interpretação dos dados.

A CFR de Armazém formou a primeira turma em 2006 e a segunda no ano de 2007. A pesquisa primária foi realizada junto aos alunos egressos destas duas primeiras turmas. Para se chegar a delimitação da amostra considerou-se os seguintes critérios: em 2006 se formou a primeira turma com 17 alunos, em 2007 a segunda com 12, em 2008 com 18, 2009 com 20 e 2010 15 jovens se formaram, totalizando 82 jovens. Considerando que objetivo da pesquisa foi avaliar os resultados alcançados, optou-se em pesquisar somente as duas primeiras turmas.

A coleta dos dados foi realizada entre os meses de outubro, novembro de 2009 e concluído em fevereiro de 2010. Do total da amostra foram entrevistados 19 jovens das duas turmas, os demais jovens encontravam-se nas seguintes situações: dois estão servindo o exército, cinco migraram para as cidades e os demais (três), não foram entrevistados por dificuldade de acesso as propriedades. Como o objetivo era avaliar os PPVJs e o número de entrevistas possibilitava fazer a análise, desconsiderou-se a necessidade de aplicar mais questionários.

Para a tabulação dos dados obtidos pelo questionário foi utilizado o software *Sphinx* e posteriormente, para a análise dos dados coletados, utilizou-se software *SPSS 10.0.* Os resultados das análises foram apresentados em forma de tabelas e quadros para melhor visualização.

4 A CFR DE ARMAZÉM E SEU CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO

A CFR de Armazém localiza-se no município de Armazém, região Sul de Santa Catarina. Os municípios de Armazém, Gravatal, São Martinho e São Bonifácio fazem que integram a região de abrangência da CFR situam-se numa região privilegiada, pois está próxima do litoral e da Serra geral, com muitos pontos turísticos.

Os quatro municípios que compõem a CFR de Armazém são constituídos de pequena população que se apresenta praticamente estagnados nas últimas décadas, denotando inclusive redução em alguns municípios. Quando comparada com a evolução da população estadual percebe-se uma redução drástica, conforme se observa nos dados da Tabela 1 abaixo.

Municípios	**1970**	**1980**	**1991**	**2000**	**2008**

Armazém	7.117	5.989	6.096	6.873	7.584
Gravatal	8.438	8.084	8.272	10.799	10.802
São Bonifácio	3.403	3.534	3.373	3.218	3.271
São Martinho	3.470	3.036	3.378	3.274	3.283
Total Municíp.	**22.428**	**20.643**	**21.119**	**24.164**	**24.940**
Santa Catarina	**2.901.660**	**3.628.292**	**4.541.994**	**5.356.360**	**6.052.587**
Total/SC (%)	**0,77**	**0,57**	**0,46**	**0,45**	**0,41**

Tabela 1 – População residente por município de 1970 a 2008.

Fonte: Censo demográfico IBGE 1970, 1980, 1991 e 2000. População estimada – IBGE - 2008.

Em relação ao local de moradia da população dos municípios constata-se que a grande maioria reside no meio rural, apesar de que nas últimas três décadas percebe-se uma diminuição gradativa da população rural em relação à urbana; mas em percentuais bem inferiores aos verificados no Estado, conforme consta na Tabela 1.

Outro problema marcante do meio rural nos municípios de abrangência da CFR é em relação a idade média dos agricultores. Os dados contidos na Tabela 2 indicam que existe um envelhecimento no meio rural; pois constata-se que a média de idade estadual é de 49 anos, pode-se considerar relativamente alta. No entanto nos municípios era superior em quase três anos, tendo como caso extremo o município de Gravatal com uma média de idade de 54 anos, dados que podem ser vistos na Tabela 2 a seguir.

Abrangência geográfica	**Idade média do agricultor (anos)**
Armazém	52
Gravatal	54
São Bonifácio	50
São Martinho	51
Média de idade dos Municípios	**52,75**
Santa Catarina	**49**

Tabela 2 - Idade média do agricultor nos municípios e no Estado.

Fonte: LAC – 2005 - adaptado.

Cabe destacar que se existe a questão do envelhecimento do campo nos municípios; outro fenômeno observado é relacionado à diminuição no número de filhos residindo com os pais nos estabelecimentos agropecuários. Mais da metade das propriedades conta com apenas um filho. A Tabela 3, confirma os dados já apresentados anteriormente sobre a migração.

Abrangência Geográfica	**Número de filhos**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Acima 7**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
Armazém	54,22	30,12	12,05	1,81	1,81	-	-
Gravatal	65,02	24,09	8,91	1,32	-	0,66	-
S. Bonifácio	55,80	32,59	8,40	2,71	0,25	0,25	-
São Martinho	50,34	35,03	11,56	2,72	0,35	-	-
Média Município	**56,30**	**30,58**	**10,12**	**2,17**	**0,60**	**0,22**	**-**
Santa Catarina	**38,77**	**37,30**	**16,33**	**4,92**	**1,65**	**0,59**	**0,44**

Tabela 3– Nº de famílias do produtor rural segundo o nº de filhos que moram nos estabelecimentos rurais

Fonte: LAC – 2005 - adaptado

Os dados acima confirmam a tendência da juventude em migrar para as cidades. E uma das causas da evasão destes jovens do campo é a busca de uma maior escolarização, porque no meio rural não é possível encontrar escolas, pois as mesmas localizam-se nas cidades.

4.1 as características gerais dos jovens da CFR de Armazém.

Os dados obtidos revelaram que os jovens egressos entrevistados, 18 são do sexo masculino e um do sexo feminino[27], solteiros e residem com suas famílias. Conforme os dados da tabela 4 abaixo, verifica-se que a idade dos entrevistados oscilou entre 18 e 24 anos, tendo como média 20,42 e o desvio padrão foi de 1,677 anos, o que representa pouca diferença na idade entre os jovens pesquisados.

Idade dos jovens entrevistados

[27]A ausência das mulheres nas CFRs evidencia o problema enfrentado no campo em que autores como Abramovay (2000) denominam de "masculinização do campo". O debate sobre este tema no meio rural sempre foi muito polêmico.Como não é objeto central desta tese, para saber mais sobre o assunto remete-se as pesquisadas realizadas em Santa Catarina por Paulilo (1987, 1990 e 2000) que possui uma boa discussão.

	Nº. de Entrevistas	Idade Mínima	Idade Máxima	Média da Idade	Desvio padrão
Idade	19	18	24	20,42	1,677
Total	**19**	**-**	**-**	**-**	**-**

Tabela 4: Idade dos jovens entrevistados

Fonte: dados primários.

A respeito da quantidade de pessoas residindo nas propriedades dos entrevistados, o número oscilou entre duas (2) e sete (7) pessoas[28], tendo como média 4,21 por residência e um desvio padrão de 1,398. Estes números indicam que apesar dos valores serem aparentemente extremos, a média de pessoas residindo nestes estabelecimentos pesquisados apresenta um número que caracterizam a tendência nacional do pequeno tamanho das famílias na atualidade. Conforme os dados a seguir.

Tamanho das famílias

	Nº. de Entrevistas	Nº. Mínimo de residentes	Nº. Máximo de residentes	Nº.Médio de residentes	Desvio Padrão
Pessoas residentes nas propriedades	19	2	7	4,21	1,398
Questionários Validados	19	-	-	-	-

Tabela 5: Tamanho das Famílias: Nº de pessoas residindo nas propriedades.

Fonte:dados primários.

Sobre o nível de escolaridade dos entrevistados, se verificou que todos possuem o Ensino Fundamental completo. Os números, da tabela 5 acima, mostram que estes jovens têm uma preocupação com a escolarização, pois a grande maioria ou possuem o Ensino Médio ou já estão cursando e frequentam o Ensino Superior.

Nível de escolaridade dos entrevistados

Nível de escolaridade	Freqüência	%	%Validado	%Acumulado

[28] A média de filhos das famílias dos entrevistados, é dois. Entretanto, quando o tamanho da família é superior a cinco membros, nesses casos se explica porque em algumas propriedades residem junto aos familiares os avós.

Ensino fundamental completo, ensino médio incompleto	10	52,6	52,6	52,6
Ensino médio completo, superior incompleto	9	47,4	47,4	47,4
Total	**19**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Tabela 6: Nível de escolaridade dos entrevistados
Fonte:Dados da pesquisa.

Como se constata nos dados da tabela anterior, a grande maioria dos jovens egressos, após concluírem a sua formação na CFR, continuou a sua escolarização. Estes dados são confirmados, na tabela 7 abaixo, em que fica explicitada o desejo dos jovens em prosseguirem seus estudos. Destes 52,6% afirmaram que pretendem retornar ou já estão estudando, enquanto 42,1% não sabiam se voltaria estudar e apenas um não tem vontade de retornar aos estudos.

Desejo de continuar os estudos				
	Freqüência	%	%Validado	% Acumulado
Sim	7	36,8	36,8	36,8
Não	1	5,3	5,3	42,1
Talvez	8	42,1	42,1	84,2
Estou estudando	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	-

Tabela 7: Desejo de continuar os estudos
Fonte:dados primários.

4.2 O jovem, seu PPVJ e suas perspectivas

Um dos principais objetivos do presente item é discutir a situação dos Projetos Profissionais e de Vida dos Jovens (PPVJs) e responder aos objetivos específicos “a” e “b”. Conforme já descrito anteriormente, a elaboração do PPVJ é o principal requisito para a formação do jovem na CFR. Neste sentido as Tabelas 8 e 9, a seguir, trazem informações a respeito da situação destes projetos e os temas desenvolvidos pelos jovens. Destacaram-se a produção de leite e o reflorestamento com 31,6% cada um, sendo que o restante (36,8%) está distribuído em outras atividades, conforme está especificado na tabela 8, a seguir.

Natureza dos PPVJs				
Atividades	**Freqüência**	**%**	**%validado**	**%Acumulado**
Agroindústria	1	5,3	5,3	5,3
Embutidos de Suínos	1	5,3	5,3	10,5
Produção de leite	6	31,6	31,6	42,1
Palmeira real	2	10,5	10,5	52,6
Produção de açúcar e polvilho	1	5,3	5,3	57,9
Reestruturação de água industrial	1	5,3	5,3	63,2
Reflorestamento	6	31,6	31,6	94,7
Turismo Rural	1	5,3	5,3	100,0
Total	**19**	**100,0**	**100,0**	**-**

Tabela 8: a natureza dos PPVJs

Fonte:dados primários

Ainda sobre as características dos PPVJs, cabe ressaltar que os mesmos estão muito próximos das atividades já desenvolvidas nas propriedades. Estão ligadas a produção de leite e o reflorestamento, explorações típicas e muito comuns na região de abrangência da Casa. No entanto, ressalta-se que os PPVJs implantados se destacam pelas inovações implementadas nas propriedades.

Embora a CFR tenha buscado introduzir novas atividades, as famílias[29] são muito resistentes investir em “novidades”, pois requer conhecimento prévio sobre o assunto e temem quebrar certos paradigmas familiares. Desta forma, no momento da decisão na família sobre o PPVJ, acaba prevalecendo a “experiência” dos pais em detrimento do empreendedorismo do filho.

Ainda, sobre a tabela 8, a preocupação foi detectar quais foram os temas desenvolvidos pelos jovens em seus PPVJs. Na tabela 9, o objetivo foi verificar a situação em que se encontram os Projetos de Vida dos jovens egressos. Do total dos entrevistados, 52,6% afirmaram ter implantado, 10,5% disseram que estão em fase de implantação e 36,8%, ainda, não implantaram os seus PPVJs.

Cabe ressaltar que apenas 26,3% dos entrevistados afirmaram ter acessado a crédito, cujo valor oscilou entre R$ 6.000,00 a R$ 16.000,00. Embora a CFR disponha de uma

29 Os jovens, ainda, encontram muitas resistências dos pais, que têm a propriedade sob seu controle e não permitem implantar grandes mudanças. Outro problema é referente a quase ausência de políticas públicas direcionadas para a^{o} jovem do campo– as existentes ou não chegam ou são mal aproveitadas.

linha de crédito junto ao Pronaf para financiar os Projetos dos Jovens, ainda são poucos os que a utilizam e os motivos apresentados pelos jovens variam desde a burocracia dos e os altos juros cobrados pelas instituições bancárias, a inadequação dos empreendimentos com a legislação sanitária e ambiental, entre outros.

A situação do PPVJ				
Situação	**Freqüência**	**%**	**%Validado**	**% Acumulado**
Colocado em prática	10	52,6	52,6	52,6
Em fase de implantação	2	10,5	10,5	63,2
Não implantou	7	36,8	36,8	100,0
Total	**19**	**100,0**	**100,0**	**-**

Tabela 9: A situação do PPVJ
Fonte:dados primários

Também buscou-se saber como os jovens visualizam o PPVJ, a maioria dos entrevistados (73,7%) consideram como um projeto econômico, enquanto 15,8% acreditam ser um projeto para a vida, ressaltando mais os aspectos sociais e os demais (10,5%) não responderam a essa questão. Sobre o nível de satisfação com o PPVJ, 57,9% afirmaram estarem satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 10,6% responderam estar pouco ou não estão satisfeitos e o restante, 31,6% não responderam a essa questão.

PPVJ – mesma atividade exercida anteriormente				
	Frequencia	%	%Validado	% Acumulado
Sim	7	36,8	43,8	3,8
Não	4	21,1	25,0	68,8
Em parte	5	26,3	31,3	100,0
Total	16	84,2	100,0	-
Não resp.	3	15,8	-	-
Total		**100,0**	**100,0**	**-**

Tabela 10: PPVJ – mesma atividade exercida anteriormente

Fonte:dados primários.

Quando questionados sobre o PPVJ ser a mesma atividade que era exercida anteriormente, 63,1% afirmaram que sim ou ainda o é parcialmente, sendo que apenas 21,1 % disseram que não e o restante 15,8% preferiu não responder a essa questão

A maioria dos entrevistados (73,7%) consideram o PPVJ como um projeto econômico, enquanto 15,8% acreditam ser este um projeto para a vida e os demais entrevistados (10,5%) não responderam a essa questão.

Renda familiar antes de entrar na CFR				
Valores em Reais	Freqüência	%	% Validado	% Acumulado
De R$ 501,00 a R$ 1.000,00	6	31,6	31,6	31,6
De R$1.001,01 a R$2.000,00	9	47,4	47,4	78,9
De R$2.001,01 a R$3.000,00	3	15,8	15,8	94,7
Mais de R$3.000,01	1	5,3	5,3	100,0
Total	**19**	**100,0**	**100,0**	**-**

Tabela 11: renda familiar antes de o jovem entrar na CFR

Fonte:dados primários.

Em relação ao nível de renda mensal da família antes do jovem freqüentar a CFR, 78,9% dos entrevistados responderam que era de até R$ 2.000,00, enquanto que o restante, 21,1% afirmou obter uma quantia mensal superior ao valor citado, segundo os dados da tabela 12, acima.

Renda após concluírem os estudos na CFR				
	Frequencia	%	% Validado	% Acumulado
De R$501,00 a R$ 1.000,00	2	10,5	10,5	10,5
De R$1.001,01 a R$2.000,00	4	21,1	21,1	31,6
De R$2.001,01 a R$3.000,00	5	26,3	26,3	57,9
Mais de R$3.000,01	8	42,1	42,1	100,0
Total	19	100,0	100,0	-

Tabela 12: renda familiar após o jovem ter frequentado a CFR

Fonte: dados primários.

Após a conclusão de seus estudos na CFR, 31,6% dos jovens afirmaram que a renda familiar era de R$ 2.000,00, enquanto que a maioria, (68,4%) disseram receber valores superiores ao acima citado, os dados podem ser verificados na tabela 12.
Para verificar se a formação recebida contribuiu ou não para o aumento da renda das famílias dos entrevistados, se realizou o teste de Friedman, que apontou a existência de uma melhora significativa na situação econômica dos egressos da CFR ($p<0,001$) quando comparado à sua situação anterior à CFR.

4.3 Indicadores de infraestrutura das propriedades

Após a saída dos jovens da CFR, constatou-se mudanças em pelos menos 12 itens nas propriedades dos jovens entrevistados. Entre eles os mais destacados foram os seguintes: 31,6% passaram a ter trator, 47,4% compraram novas terras, 26,3% adquiriram micro-trator (tobata) e motor-serra, 15,8% colheitadeira e triturador, 10,5% passaram a ter silos para armazenagem da produção, 36,8% roçadeiras, 52,6% utilizam piquetes na manutenção do gado, 26,3% passaram a fazer reflorestamento, 21,1% mecanizaram a ordenha do leite e 15,8% deixaram de ter casa de madeira e passaram a ter casa de alvenaria, sendo que os demais já possuíam casas de alvenaria.

Estado de conservação das instalações nas propriedades				
Situação	Frequencia	%	%Validado	% Acumulado
Bom	16	84,2	84,2	84,2
Ótimo	2	10,5	10,5	94,7
Regular	1	5,3	5,3	100,0
Total	**19**	**100,0**	**100,0**	**-**

Tabela 13: estado de conservação das instalações nas propriedades
Fonte: dados primários.

Em relação ao estado de conservação das instalações das propriedades, 94,7% dos entrevistados afirmaram estar em bom e ótimo estados. Isso significa concluir, com base nos depoimentos que em termos gerais está havendo melhoramento na infraestrutura das propriedades.

4.4 Produção e comercialização da produção das UFPs

Ressalte-se em relação à produção e a comercialização, as principais atividades desenvolvidas nas propriedades foram as seguintes: bovinocultura leiteira, fabricação e comercialização de produtos coloniais, fumicultura, produção para autoconsumo, turismo rural e reflorestamento. Desta forma verificou-se que são poucas as atividades empreendidas pelos jovens entrevistados que apresentam grandes diferenças entre si.

Procurou-se saber o que é produzido nas UFPs para o autoconsumo e para comercialização. As respostas obtidas em relação aos produtos destinados exclusivamente para o consumo da família na propriedade, ficaram assim distribuídas: Aipim (42,1%), batata (26,3%), verdura (73,7%), feijão (15,8%), galinha (15,8%), suíno (15,8%), gado (42,1%), leite (36,8%), queijo (5,3%), conservas (5,3%), ovos (10,5%), doces (5,3%), milho (15,8%), lenha (21,1%), frutas (15,8%), amendoim (5,3%), melado (5,3%) e açúcar (5,3%). Constatou-se que em todas as propriedades são produzidos produtos somente para o consumo da família sem destinação para o mercado.

Em relação aos produtos destinados à comercialização, os dados coletados pela pesquisa foram os seguintes: açúcar mascavo (10,5%), lenha (31,6%), melado (15,8%), polvilho (5,3%), pão (5,3%), biscoitos (5,3%), bolos (5,3%), carne suína (5,3%), carne bovina (42,1%), conservas e doces (10,5%), leite (36,8%), eucalipto (5,3%), milho (5,3%), turismo (5,3%), fumo (5,3%), cachaça (5,3%) e licor (5,3%). Estes produtos são as principais fontes de renda das propriedades, embora se constate que muitos têm dupla finalidade: servem para o autoconsumo e para serem comercializados.

Quanto à forma de comercialização desta produção obteve-se os seguintes dados: direto no comércio (15,8%), por encomenda (26,3%), em casa (21,1%), fumageira (5,3%) e laticínio (31,5%). Como pode-se verificar a forma de venda da produção é bem diversificada.

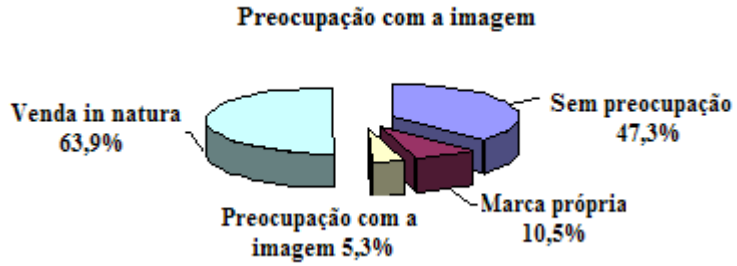


Gráfico 1: Preocupação com a imagem do produto

Fonte: dados primários.

Buscou-se saber também, se havia a preocupação dos jovens e seus familiares com a imagem do produto comercializado. As respostas obtidas são preocupantes: 47,3% responderam não ter preocupação com a imagem do produto e 36,9% disseram comercializar a produção diretamente com as empresas de forma in natura.

4.5 A visão dos jovens sobre Empreendedorismo

Embora os jovens encontrem muitos obstáculos para ser 'empreendedores' no meio rural, no entanto, as respostas obtidas foram positivas em relação ao tema. As respostas ficassem dispersas em virtude de se tratar de uma pergunta aberta, mas foi possível categorizar as respostas. Ou seja, as palavras mais utilizadas nas respostas foram: "ter e administrar o seu próprio negócio" ou "ousar, realizar sonhos", "mudar", "inovar", "visão de negócio" entre outros, conforme os dados da tabela 14. Para eles, o tema está ligado à 'mudança de vida'. 'Ter o seu próprio projeto de vida', 'gerar a sua própria renda e para sua família', 'ter independência financeira', 'dar oportunidade de trabalho', entre outras.

A visão do jovem sobre empreendedorismo

Categorias	Frequencia	Percentual	% Validado	% Acumulado
Ousar - realizar sonhos	1	5,3	5,3	5,3
Ação de inovar propriedade	1	5,3	5,3	10,5
Administrar melhor a propriedade	1	5,3	5,3	15,8
Administrar o próprio negócio	1	5,3	5,3	21,1
Arte de inovar	1	5,3	5,3	26,3
Capacidade de mudar e diversificar	1	5,3	5,3	31,6
Ser dono e tocar o próprio negócio	1	5,3	5,3	36,8
Forma de administração	1	5,3	5,3	42,1
Interessar pela área e fazer produzir	1	5,3	5,3	47,4
Maximizar lucro	1	5,3	5,3	52,6
Não sabe	3	15,8	15,8	68,4
Pessoa que possui visão além	1	5,3	5,3	73,7
Melhorar aquilo que se faz	1	5,3	5,3	78,9

Visão de negócio	3	15,8	15,8	94,7
Administração melhor a propriedade	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	-

Tabela 14: a visão do jovem sobre empreendedorismo

Fonte: dados primários

Se em relação ao empreendedorismo existe uma compreensão adequada, dentro das definições utilizadas neste artigo. Então, buscou-se saber dos jovens, o que é preciso para ser bem sucedido na vida. As respostas obtidas foram de que a família está em primeiro plano, seguido pelo dinheiro e contar com a sorte. Numa análise mais superficial se poderia soar um tanto estranho estas respostas, mas se julgar a partir da realidade do campo e sua trajetória de dificuldades no país se percebem que as respostas têm sentido e razão de ser.

O que precisa para ser bem sucedido na vida?				
Categorias	Frequencia	%	% Validado	% Acumulado
Contar com a sorte e ter muita vontade	1	5,3	5,3	5,3
Apoio da família e dinheiro	3	15,8	15,8	21,1
Dinheiro, qualidade dos produtos produzidos	2	10,5	10,5	31,6
Família e dinheiro	1	5,3	5,3	36,8
Inteligência	1	5,3	5,3	42,1
Investir em tecnologias modernas	2	10,5	10,5	52,6
Qualidade no serviço e determinação	2	10,5	10,5	63,2
Sorte e competência	1	5,3	5,3	68,4
Sorte, vontade, prosperidade e dinheiro	1	5,3	5,3	73,7
Ter vontade de trabalhar	2	10,5	10,5	84,2
Vontade e dedicação e contar com a sorte	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	-

Tabela 15: os fatores para ser bem sucedido na vida

Fonte: dados primários.

Não é por acaso que este modelo de agricultura, com base na pequena propriedade é denominada de agricultura “familiar”. A necessidade de contar com o apoio de todos os membros da família para garantir a sobrevivência e a subsistência do grupo familiar são essenciais. Num ambiente extremamente hostil e cheio de dificuldades a união de todos é muito importante, ainda se tratando das dificuldades em termos da descapitalização desses agricultores, o dinheiro é lembrado, pois sem ele não há a possibilidade de inovar e investir em novas formas de produção para amenizar as hostilidades no trabalho do campo. desta forma se evidencia em parte porque muitos dos PPVJs ainda não foram implantados. A falta de recursos para implementar é uma das grandes ameaças dos projetos de vida dos joevns.

Por último, “contar com a sorte” é uma das esperanças em ser bem sucedido no meio rural. Como os agricultores dependem do comportamento da natureza para ser bem sucedido na sua produção, sendo esta uma variável que está fora de seu controle, à sorte é um elemento vital para o sucesso. A palavra sorte para os agricultores (jovens) pode ser traduzida por “tempo”: tempo de espera para colheita, tempo bom, tempo de chuva, tempo de seca, entre outros tempos.

Além das categorias expostas na tabela 15, outras foram citadas pelos jovens como fatores para ser bem sucedido na vida, como: “vontade”, “coragem”, “competência”, “qualidade dos produtos”, entre outras. Como se pode observar, os dados desta tabela coincidem com os da anterior, quando se tratou da percepção dos jovens sobre o empreendedorismo.

Conclusões

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo demonstram que os jovens egressos da CFR de Armazém tornaram-se empreendedores em termos de atitudes e inovações introduzidas nas propriedades. Se verificou em diversos momentos da pesquisa de campo, exemplos neste sentido: como a implantação dos PPVJs nas propriedades, a continuidade dos estudos pela maioria dos jovens – alguns frequentando o Ensino Superior, em termos tomada decisões nas propriedades, bem como na implementação de inovações, entre outras. Dentro desta lógica da formação para o empreendedorismo da CFR, observou-se que o trabalho desenvolvido possibilitou a criação de novas oportunidades de trabalho e a melhoria da renda familiar. Isso foi comprovada através da aplicação do teste de Friedman, que apontou

a existência de uma melhora significativa da renda familiar dos egressos ($p<0,001$) quando comparado à sua situação anterior à CFR.

Entre as dificuldades detectadas se destacam as seguintes: falta apoio de algumas famílias, o apoio da CFR não é suficiente para que o jovem implante o seu PPVJ e seja bem sucedido, falta de recursos para financiamento dos PPVJs, entre outros. E também foram detectadas outras dificuldades em dar continuidade aos PPVJs, como: relacionados à comercialização da produção, dificuldades burocráticas, legais e outros. Neste caso, enfatiza-se que o tamanho pequeno das propriedades e das comunidades rurais, o seu relativo isolamento geográfico fragilizam muito as possibilidades destes jovens e seus familiares ter vida longa em seus empreendimentos e se desenvolverem por meio de seu próprio esforço.

Por isso, a articulação entre os empreendimentos são importantes para criar vínculos mais fortes entre esses jovens que poderão ser estimulados pela própria CFR. A integração possibilitará que seus membros façam em conjunto inúmeras atividades, como a compra de seus insumos, o marketing e a venda de seus produtos, tudo isso poderá ser realizado de maneira conjunta. Desta forma, deixa-se como contribuição desta pesquisa, a sugestão a direção da CFR de Armazém, para que incentive os jovens a se integrar na execução de seus empreendimentos e com isso obter melhores resultados, também se poderia criar uma cooperativa nos moldes não-patrimonial que já existe em outras regiões do Brasil.

Diferentemente das cooperativas tradicionais, a Cooperativas Não-patrimonial teria como função maior dar visibilidade aos produtos, através da utilização de uma marca própria em que todos poderiam se beneficiar e ao mesmo tempo manter o seu próprio negócio. Desta forma cada empreendimento continuaria produzindo individualmente, mais vinculado a “Cooperativa”. A grande vantagem deste modelo proposto é que as decisões de como e quanto produzir e gestionar o negócio, ficaria a critério de cada associado, cabendo a “Cooperativa” dar suporte na parte de comercialização, marketing, padronização do produto e fornecimento de documentação fiscal, entre outras funções.

Este modelo cooperativo proposto, cada associado manteria sua marca própria e ao mesmo tempo utilizaria a marca da Cooperativa, podendo também usar somente a marca da Cooperativa. O custo para criação seria é baixo por não necessitar de instalações para produção, no caso de se ter um local o seu gerenciamento se poderia utilizar a própria estrutura e o pessoal da CFR. A coperativa poderia cumprir inúmeras funções, a primeira delas seria a servir de laboratório para a formação dos jovens, tendo um papel extremamente importante no processo de ensino-aprendizagem dos

jovens, pois a CFR poderá direcionar os PPVJs no sentido de formar associados para Cooperativa.

Referências

ABRAMOVAY, R. **O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural**. Economia Aplicada – volume 4, n° 2, abril/junho 2000

ARCAFAR-Sul. **Histórico da ARCAFARSUL.** Disponível em:<www.arcafarsul.org.br>. Acesso em: 25 jun. 2009.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

CARNEIRO, Maria J. *Juventude rural: projetos e valores*. In.: ABRAMO, Helena & BRANCO, Pedro M. D. (orgs.) **Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional.** São Paulo: Instituto Cidadania/Perseu Abramo, 2005.

CARNEIRO, Maria J. **O ideal *rurbano*: campo e cidade no imaginário de jovens rurais**. In.: TEIXEIRA da SILVA, F. C., SANTOS, R., COSTA, L. F. C. (orgs.) Mundo Rural e Política. Rio de Janeiro, Ed. Campus/Pronex, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura,1999.

DRUCKER, Peter F. **A sociedade pós–capitalista**. 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DURSTON, John. ***Juventude* Rural, Modernidade e Democracia: Desafio para os Noventa**. In: Juventude e Desenvolvimento Rural no Cone Sul Latinoamericano. Série Documentos Temáticos. RS. Brasil, 1994.

ESTEVAM, Dimas O. **Casa Familiar Rural**: a formação com base na pedagogia da alternância. Florianópolis: Insular, 2003.

_____**. Avaliação dos resultados da formação por alternância: a partir da análise dos Projetos Profissionais e de Vida dos Jovens (PPVJs)do** campo: um estudo de caso dos egressos da Casa Familiar Rural de Armazém – SC. Florianópolis, SC: Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) – UFSC, 2010.

FILION, L. J. **Visão e relações: elementos para um meta-modelo empreendedor**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1998.

GIMONET, Jean C. **Praticar e compreender a pedagogia da alternância**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2007.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron, 1995.

HEIFETZ, Ronald. **Os Novos Desafios**. HSM Management. Nº. 14, ano 3. Maio - Junho 1999.

NASCIMENTO, Claudemiro G. **Pedagogia da resistência**: um pensar a educação a partir da realidade campesina. Goiás-GO: VIII EREGEO, 2003.

PAULILO, Maria Ignez S. **O peso do trabalho leve**. Rio de Janeiro: Revista Ciência Hoje - SBPC, v. 5, n. 28, p. 64-70, jan./fev. 1987.

_____. **Produtor e Agroindústria**: consensos e dissensos. Florianópolis: UFSC/FCC, 1990.

PERES, F. C. **Programa de Formação de Jovens Empresários Rurais (PROJOVEM): uma alternativa para o jovem rural.** In PERES, F. C. (Org.) **A Experiência do Programa de Formação de Jovens Empresários Rurais – PROJOVEM**. Piracicaba: USP/ESALQ/DIBD/EXAGRI, 1998.

_____. **A experiência do Projovem e a viabilização da reforma agrária no brasil**. Piracicaba: USP/ESALQ, 2000.

QUADROS, S. T. de e BERNARTT, M. de L. **Pedagogia da Alternância e Projeto Profissional de Vida**: contribuições para a permanência do jovem no meio rural. (Artigo científico da Especialização em Pedagogia da Alternância e Desenvolvimento Sustentável). UTF–PR: Campus de Pato Branco, 2007.

QUEIROZ, João B. P. **Construção das Escolas Agrícolas no Brasil: Ensino Médio e Educação Profissional.**Tese de Doutorado em Sociologia – UnB, Brasília, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVESTRO, Milton Luiz *et alli*. **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: EPAGRI, 2001

SMITH, Adam. **Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. 3ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

TOFFLER, Alvin, **Powershifit:** as mudanças do poder. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

WANDERLEY, Maria Nazareth B. **A emergência de uma nova ruralidade nas sociedades modernas avançadas – o "rural" como espaço singular e ator coletivo**. Estudos Sociedade e Agricultura.Rio de Janeiro: CPDA/UFRJ, n. 15, p. 87-145, out. 2000

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.