



Red de Posgrados de
Investigación Latinos en
Administración y Estudios
Organizacionales

Administración y Estudios Organizacionales

Complementariedades y contradicciones

**Rodrigo Muñoz Grisales
(Compilador)**

© Administración y Estudios Organizacionales. Complementariedades y contradicciones, 2016/ Rodrigo Muñoz Grisales, compilador.
---Medellín: Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, 2016.
ISBN 978-958-8719-43-6

Administración y Estudios Organizacionales

Complementariedades y contradicciones

**Rodrigo Muñoz Grisales
(Compilador)**

ISBN 978-958-8719-43-6



EDITORIAL

La Red Pilares pone a disposición de sus cientos de afiliados y, en general, de los académicos interesados en los temas organizacionales y administrativos, este volumen de aportaciones sobre los más diversos temas de investigación de los doctorados y maestrías cobijados por nuestra alianza. *Administración y Estudios Organizacionales: complementariedades y contradicciones*, es el título que hemos querido darle porque a los largo de sus capítulos se ventila esa problemática relación entre la aplicabilidad y el quehacer de la gestión y el enfoque comprensivo y crítico que se suele encontrar en los Estudios Organizacionales.

No obstante dicha problemática, ambos campos no pueden dejar de encontrarse y necesitarse. Una de las metas que ha forjado nuestra Red es precisamente la de complementar la formación administrativa, tradicionalmente instrumental y funcional, con un componente crítico que forme en el criterio y en la comprensión de las dinámicas humanas en el medio organizacional. Sin esta dialógica, el accionar del administrador estaría marcado por la miopía y la torpeza relacional. De otro lado, los Estudios Organizacionales no existirían sin la administración, pues ésta ayudó a configurar históricamente el fenómeno o complejo de fenómenos que hoy es su objeto de estudio.

Allí, en esta relación conflictual, se encuentra la razón de ser nuestra Red y de nuestras publicaciones y eventos que quieren aportar a la inteligibilidad de nuestro mundo organizacional con todos los componentes que hacen posible su realidad.

Aunque contamos con asociados canadienses y españoles, en este volumen asumen un protagonismo mayor académicos y estudiantes de México, Colombia, Brasil, Argentina y Chile, y le imprimen su enfoque en problemas administrativos y organizacionales latinoamericanos fundamentalmente. El nuestro ha sido un subcontinente marcado por la dependencia y el colonialismo intelectual y científico (amén de otras dependencias) y por ello buscamos con este esfuerzo editorial abrir el debate sobre nuestras propias realidades y generar visiones y teorías propias. Esperamos que los lectores encuentren aquí una rica fuente de visiones y aproximaciones originales y creativas.

Rodrigo Muñoz Grisales, Ph.D.

Presidente Red Pilares

CONTENIDO

PRIMERA PARTES Estudios culturales de la organización (Simbolismo, interculturalidad y multiculturalidad)

1. Análisis lingüístico y discursivo del discurso del control organizacional en las misiones y visiones de seis empresas colombianas. Sonia López Franco 17
2. La producción simbólica de las organizaciones: algunos aspectos de la producción de queso minas artesanal en Brasil. Lelis Maia Brito, Lidiane Nunes Silveira 33
3. Tatuaje: la identidad del cuerpo y la explotación humana en las organizaciones. Nivaldo Alves Cassimiro; Ricardo de Villefort Alves Pinto; Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão 59

4. Por una interculturalidad crítica en la administración. Apuntes y enclaves desde el Cauca diverso.	Wilson Noé Garcés Aguilar 104
5. Estrategia de vivir a vida de una trabajadora expatriada à luz da estratégia existencial consumista.	Aline Mendonça Fraga, Carmen Ligia Iochins Grisci, Vanessa Amaral 125 Prestes.
6. La responsabilidad social empresarial como elemento de construcción de la identidad organizacional de los individuos a partir de la antropología y las relaciones con la trascendencia.	Oscar Humberto García 149 Vargas
7. Cultura Nacional, Cultura Organizacional y sus impactos en las negociaciones: Caso de Japón.	Roberto Morales, Carlos 177 Fabregas
8. Reflexiones sobre las representaciones del consumo en la publicidad infantil y sus dimensiones históricas, económicas y sociales.	David Alejandro Restrepo 202 Díaz
9. Una perspectiva socio--técnica acerca del trading: complejidad en mesas de dinero de Bancos en Chile.	Juan Felipe Espinosa, José Ignacio Alarcón, Pablo Isla 227 Madariaga

SEGUNDA PARTES

Innovación, creación y estrategias organizacionales

1.	Starbucks, caso de éxito en México.	Cecilia García Muñoz Aparicio, María del Carmen Navarrete Torres, Olga Beatriz Sánchez Rosado	262
2.	Estrategias de una gran empresa: Farmacias Benavides.	Beatriz Pérez Sánchez, Armando Mayo Castro,	277
3.	Sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación en las organizaciones.	Bárbara Osorio, Catalina López, Clara Ibel González, Mónica Henao-Calad,	297
4.	La intervención a través de un acto comunicativo.	Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez	320
5.	Análisis de los componentes de la mercadotecnia interna aplicada en la industria maquiladora textil de la ciudad de Tijuana.	Omaira Cecilia Martínez Moreno, José Gabriel Ruiz Andrade, Ricardo Verján	359
6.	La confianza en las prácticas de la estrategia de organizaciones de propósito dual.	Martha Eugenia Reyes Sarmiento -Luz María Rivas	382
		Montoya	

- | | | |
|---|--|-----|
| 7. La efectividad entendida en el marco de los estudios interorganizacionales: Los determinantes de la efectividad en la red de innovación tecnológica. | Carmen Cecilia Daza Villadiego | 411 |
| 8. Dimensiones organizacionales del cambio tecnológico. Un análisis de los procesos de adopción de tecnología en una empresa manufacturera Colombiana. | Juliana Tabares Quiroz, Santiago Correa Vélez | 418 |
| 9. El conocimiento tácito grupal, motor del conocimiento organizacional. | Ana Cecilia Diez Gaviria, Monica Henao Cálad, Beatriz Uribe Ochoa | 448 |
| 10. Estrategias no convencionales de Servicio: Un desafío en el diseño organizacional. | Juan Carlos Robledo Fernández; Francisco Vergara Streinesberger; Gustavo Camargo; Zully Aguilera Prins | 473 |
| 11. Riesgos en la definición de la estrategia de negocio. Un concepto en elaboración. | Carlos Alberto Montoya Londoño, Luz María Rivas | 506 |
| 12. Herramientas de innovación y prospectiva para el mejoramiento de la seguridad en las ciudades de Latinoamérica. | Jean Paul Pinto | 521 |
| 13. Contribuciones potenciales de la Filosofía del Proceso a la investigación del proceso de innovación en lo contexto de los Estudios Organizacionales (OS). | Queila Regina Souza Matitz, Karine Chaerski Francisconi | 546 |

- | | | |
|--|---|-----|
| 14. Antecedentes y consecuencias de compartir información boca a boca electrónico sobre actividades de responsabilidad social corporativa. | Claudia Ximena Aguirre
Mejia | 567 |
| 15. A cadeia produtiva de alimentos orgânicos: um estudo no Vale do Rio Cuiabá. | Idineia Bressan, Ivana A.
Ferrer Silva, Willian Luan
Rodrigues Pires, Juliana
Giradelo da Silva | 595 |
| 16. El liderazgo para la sustentabilidad; un acercamiento nuevo a la forma de dirigir una organización. | Luz Cecilia Gálvez Bon,
José Guadalupe Soto
Karass, Juan Pedro Ibarra
Michel, Cristiangelly Rivera
Verduzco | 608 |
| 17. Discursos sobre el Organizar del Socio-Pasado en una Patente Brasileña de Biotecnología. | Ana Sílvia Rocha, Carlos
Dias Chaym, Mariana Maia,
Francisco Breno de Lima
Holanda | 630 |
| 18. Inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en la industria de San Luis Potosí -un estudio de caso. | María del Rocío Medina
Mata | 657 |

TERCERA PARTE

Administración de pequeñas y medianas empresas y de empresas familiares

- | | | |
|---|--|-----|
| 1. O modelo tridimensional e o processo de sucessão em empresas familiares. | Sayonara de Fátima Teston,
Eliane Salete Filippim,
Marcos Baptista Lopez
Dalmau, Patrick Zawadzki | 742 |
|---|--|-----|

- | | |
|--|--|
| <p>2. Prevalencia de los postulados de la escuela de relaciones humanas: el caso de una pyme de la ciudad de cali.</p> | <p>José Luis Duque Ceballos,
Diego Fernando Vargas, 745
Andrea Hurtado Ayala</p> |
| <p>3. Computación en la nube para organizaciones pyme hacia la competitividad (caso pymes boyacenses).</p> | <p>Leidy Tatiana García Riaño,
Patricia Carolina Barreto 756
Bernal</p> |
| <p>4. Planeación y Control de Inventario; Caso: Pastillas para Frenos en una Refaccionaria de la Cd. de México.</p> | <p>Vicente Ángel Ramírez
Barrera, Ángel Eduardo 774
Ramírez Nieves, Ana Elena
Narro Ramírez</p> |
| <p>5. Diagnóstico de Desempeño Individual en el Sector Restaurantero de Cd. Obregón, Sonora, México.</p> | <p>María del Carmen Vásquez
Torres, Ricardo Alonso 796
Carrillo Armenta, María
Elvira López</p> |
| <p>6. El emprendimiento juvenil para las micro y pequeñas empresas: un estudio de caso en Cuiabá - MT, Brasil.</p> | <p>Eduardo de Oliveira Lopes,
Fernanda Corrêa Freitas,
Okawada, Juliana Giradelo 826
da Silva, Sabrina Emmelly
Pecini da Silva, Willian
Luan Rodrigues Pires</p> |

CUARTA PARTE

Universidad producción de conocimiento y transformación social

- | | | |
|--|--|-----------|
| 1. El modelo triple Helix y su importancia en la puesta en marcha de un spin-off universitario. | Rubén Salazar Hernández,
Ricardo Simancas Trujillo | 840 |
| 2. Capitalismo académico y estándar dependiente de la educación superior en Brasil. | Camila Furlan da Costa,
Sueli Goulart | 862 |
| 3. La identidad institucional de la universidad federal brasileña: un estudio multicasos. | Angelo Brigato Ésther,
Isabela Grossi Amaral | 888 |
| 4. Evaluación de condiciones para la investigación en la universidad. Percepción de los estudiantes participantes en el verano científico. | Norma Aguilar Morales,
Edith Georgina Surdez
Pérez, Juliana Álvarez
Rodríguez | 915 |
| 5. Satisfacción estudiantil: un referente de calidad educativa a considerar en la administración de las universidades. | Edith Georgina Surdez
Pérez, Norma Aguilar
Morales, Ana Laura Priego
Pérez | 932 |
| 6. Responsabilidad social universitaria desde el enfoque de la formación interdisciplinar. | Sayonara de Fátima Teston,
Patrick Zawadzki, Camilia
Susana Faler, Ricardo
Antonio de Marco, Carla
Fabiana Cazella | 959 |
| 7. La defensa de la educación superior pública en México: la organización del Colectivo en Defensa de la Universidad Veracruzana. | Alejandro Saldaña Rosas,
Mayra Ledesma Arronte | 980 |

- | | | | |
|-----|---|--|-----------------|
| 8. | La Relación del Poder en el Campo Universitario y el Poder en la Praxis Investigativa. | Ruth Selene Ríos Estrada | 1006 |
| 9. | Educación del Campo en la Universidad Federal de Pelotas: el caso de las clases especiales de Medicina Veterinaria. | Carlos Poerschke Voltz,
Sueli Goulart | 1027 |
| 10. | La Internacionalización de una Universidad Pública Estatal a través de la movilidad e intercambio académicos: un estudio longitudinal en Proceso. | Fabiola de Jesús Mapén
Franco, Jorge Alberto
Rosas Castro, Wilver
Méndez Magaña | 1057 |
| 11. | Reflexiones sobre la intervención en las organizaciones. | Elvia Espinosa Infante,
Oscar Lozano Carrillo | 1083 |
| 12. | Protagonistas ou vítimas? Um caso de estudantes universitários brasileiros na perspectiva da integração universidade-indústria. | Isabella Stroppa Rodrigues,
Emmanuel Paiva de | 1115
Andrade |
| 13. | Universidade empreendedora: reflexões sobre o caso da universidade brasileira. | Isabella Stroppa Rodrigues,
Angelo Brigato Éster | 1137 |
| 14. | Configuración del mercado de la educación superior privada en México: un acercamiento a su complejidad organizacional. | Angélica Buendía Espinosa | 1156 |
| 15. | El idioma en la construcción del conocimiento y la responsabilidad social de investigadores brasileños: el caso del área de la educación física. | Patrick Zawadzki e
Sayonara de Fátima Teston | 1191 |

16. Condiciones e interés por el desarrollo de investigación en las organizaciones. Análisis comparativo de dos áreas del conocimiento.
- Deneb Elí Magaña Medina,
María del Carmen Sandoval
Caraveo, Román Alberto 1204
Quijano García

QUINTA PARTE

Formación de administradores, perspectivas humanistas y comprensivas

1. Problemas y necesidades en la Gestión de las Organizaciones Educativas: implicaciones para la formación avanzada de los docentes y directivos docentes del departamento del Magdalena.
- Jorge Oswaldo Sánchez
Buitrago, Iván Manuel 1224
Sánchez, Javier Viloría
Escobar.
2. El Profesor de Educación Superior como Elemento en la Formación de los Valores Profesionales En Estudiantes Universitarios.
- Aída Dinorah García
Álvarez, Jorge Rebollo 1245
Meza, Lenin Martínez Pérez
3. Relações de liderança e poder em instituições de educação superior pública e privada.
- João Sotero do Vale Júnior,
Lucas Tiago de Jesus,
André Luís Pinheiro, 1265
Márcio Pereira Lôbo

4. Pedagogía y gestión universitaria. Una aproximación desde la Hermenéutica filosófica.
- Roger de Jesús Sepúlveda
Fernández. Universidad del 1289
Atlántico
5. Buenas prácticas de gestión directiva y académica que interpelan de manera positiva la calidad de las instituciones educativas: una lectura comprensiva desde las voces de directivos y docentes del distrito de Santa Marta (Colombia).
- Jorge Oswaldo Sánchez
Buitrago, Olga Cleosilda 1310
Chica Palma, Edgardo
González Acuña.
6. Planificar para la incertidumbre. Agenda de gestión para la innovación tecnológica organizacional en la reivindicación del administrador como agente socialmente responsable.
- Alfredo Garibay Suárez 1337
7. El Éxito en estudios Doctorales: Una mirada desde las elecciones racionales.
- Jorge Luis Del Río-Cortina,
Carlos Alberto Rodríguez 1361
Arias
8. Hacia una reforma radical en la formación de los administradores latinoamericanos. Nadando en dos aguas: E.O. y Adm.
- Arturo Andrés Pacheco 1373
Espejel
9. Responsabilidade social universitária na perspectiva da formação interdisciplinar.
- Sayonara de Fátima Teston,
Patrick Zawadzki, Camilia
Susana Faler, Ricardo 1399
Antonio de Marco, Carla
Fabiana Cazella
10. Impacto social de la producción de conocimiento relacionados con las investigaciones doctorales en ciencias administrativas y gestión para el desarrollo, caso: Universidad Veracruzana, México.
- Jerónimo Ricárdez
Jiménez, Irene Vega 1421
Fuentes, Giovanna Mazzotti
Pabello

11. La influencia de los Ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín en las Empresas de Servicios Públicos en Medellín.

Natalia González Salazar - 1441
Juan Carlos López Díez

SEXTA PARTE

Políticas públicas: enfoques organizacionales

1. Uma análise organizacional da política pública de segurança alimentar e nutricional do Departamento de Antioquia, Colômbia (2001-2014).

Lina María Mazo Henao, 1479
Takeyoshi Imasato

2. Las capacidades institucionales necesarias para la retención en la educación superior.

Mario Javier Naranjo 1499
Otálvaro

3. Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la región de la gran Santa Rosa – Rs.

Cristiane Melchior, 1530
Nedisson Luis Gessi, Edio Polacinski

4. Evaluación del proceso de implementación de concurso público, en base a la ley contra la corrupción.

Cecília Arlene Moraes, 1555
Felipe Angelo da Silva

5. La influencia de la lógica productivista en la lucha por el poder de Graduados de Administración campo interior en Río de Janeiro: un análisis desde el enfoque de la Pierre Bourdieu.

Ana Paula Medeiros Bauer, 1582
Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly

6. Problemas Organizacionales en la Implementación de las Políticas Pública de atención a la Pobreza en México.
- Ignacio Marcelino López 1603
Sandoval
7. Los conflictos alrededor de la construcción de un marco legal del sector de la comunicación en Brazil: un análisis desde el enfoque de las coaliciones defensoras.
- Leonardo Vasconcelos
Cavalier Darbilly, Letícia 1621
Cardoso Prata

SÉPTIMA PARTE

Poder, conflicto y naturaleza política de las organizaciones

1. Cyborización: revoluciones tecno-científicas y sus implicaciones sobre el poder organizacional y el management.
- Edgar Varela Barrios, Diana 1650
Milec Cifuentes Leiton
2. Clima organizacional: poder y cultura en centro de abastos de productos agrícolas.
- Jenny Edith Parada
Camargo. Cesar Vargas 1679
Avella
3. Renovação do Neoliberalismo e a configuração de um Estado-Centauro – entre a ‘liberdade’ de empreender e a punição aos vagabundos.
- Rodrigo Gameiro, Rosimeri 1703
Carvalho da Silva

- | | | |
|----|---|---|
| 4. | La racionalidad administrativa fraudulenta en el ciclo financiero de las organizaciones. | Jorge Feregrino Feregrino,
Verónica Velázquez
Romero, Pablo Isla
Madariaga, Isa Walker 1723
Valdivieso, Andrés Willatt
Herrera, Javier González
Ruiz. |
| 5. | La federalización de las finanzas públicas locales en Tabasco. | Armando Mayo Castro 1742 |
| 6. | Análisis del Campo de Fuerzas de la cultura de la simplicidad y la empatía en las organizaciones. | Juan Carlos Robledo
Fernandez, Arnold David 1765
Santamaría Beleño |

OCTAVA PARTE

Estudios críticos en administración

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | La ecología política y la racionalidad ambiental como crítica a la razón imperial. | Carlos Juan Núñez
Rodríguez, Susana García 1798
Jiménez |
| 2. | ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los Estudios Organizacionales?. | Maria Ceci Misoczky 1806 |
| 3. | En pro de explorar alternativas en intervención: dos argumentos “intencionales”. | Jorge Iván Vélez
Castiblanco 1822 |
| 4. | El movimiento de la calidad en Colombia 1930-2014 - El mito empresarial hacia la competitividad. | Miriam Escobar Valencia 1831 |

- | | | |
|---|---|------|
| 5. La mujer, rol y cambio organizacional: el legado de su género. | Myrna G. Martínez Lucio
Docente, | 1865 |
| 6. Implementación de herramientas preliminares de diagnóstico organizacional, para análisis de tendencia de comportamiento autista en organizaciones de Córdoba (Argentina) y Tunja (Colombia). | Nely Pérez Martínez, Ana
Carolina Razzi. | 1898 |
| 7. El giro decolonial en la teoría de la organización: apuntes teóricos y metodológicos para la investigación-acción con organizaciones comunitarias, movimientos sociales y cooperativas. | Giovanna Mazzotti Pabello,
Karime Leon Sánchez,
Jerónimo Ricárdez Jiménez | 1941 |
| 8. El cambio organizacional bajo incidencia de actores externos: estudio de caso de un núcleo agrario de bienes comunales en México. | Emmanuel Carrera
Martínez. | 1968 |
| 9. La administración y los estudios organizacionales frente al paradigma de los Derechos Humanos. El caso del Programa de Trabajo Decente de la OIT. | Esther Morales Franco,
Sandra Carrillo Andrés | 1984 |
| 10. La revisión del salario como evidencia de la centralidad de la empresa. | Patricia Tometich, Rosimeri
Carvalho da Silva | 2020 |
| 11. Contribuciones del Pensamiento Social Latinoamericano para los Estudios Organizacionales: una gira con Fals Borda, Marini y Retamar. | Guilherme Dornelas
Camara | 2047 |

NOVENA PARTE

Crisis ambiental y prácticas organizacionales

- | | | |
|--|--|------------|
| 1. Desarrollo sustentable: Modelo de Gestión Ambiental para el reciclaje de papel. | Sabrina Emmelly Pecini da Silva, Juliana Giradelo da Silva, Felipe Angelo da Silva, Eduardo De Oliveira Lopes, Idineia Bressan | 2065 |
| 2. A Prática do Greenwashing no Brasil. | Letícia de Sousa Fialho, Fábio Freitas Schilling Marquesan, Lucas de Souza | 2085 |
| 3. El lado oscuro de la empresa ganadora de la guía de sostenibilidad de la revista ex a me . | Joanice Maria Araújo Diniz, Abílio Peixoto Diógenes, Fábio Freitas Schilling | 2119 |
| 4. El concepto de medio ambiente a lo largo de la evolución de la historia humana y su visión de desarrollo. | Sandra Milena Silva Arroyave | 2149 |

DÉCIMA PARTE

Prácticas organizacionales en cooperativas, movimientos sociales y organizaciones comunitarias

- | | | |
|--|--------------------|------------|
| 1. Huelgas en Brasil y vida cotidiana: un enfoque de Henry Lefebvre. | André Dias Mortari | 2176 |
|--|--------------------|------------|

- | | | |
|---|---|------|
| 2. Fair trade: um estudo na cooperativa de mulheres dom & arte. | Idineia Bressan, Willian Luan Pires, Ávilo Roberto de Magalhães, Juliana Giradelo da Silva | 2195 |
| 3. Lógicas institucionales en prácticas formales. El juego entre actores, territorio y significados. Hallazgos preliminares. | Olga Lucía Garcés Uribe | 2211 |
| 4. Las comunidades campesinas afro-descendientes del norte del cauca. Una mirada desde el postdesarrollo. | Harold Galvis Parrasi | 2247 |
| 5. Las relaciones de confianza, compromiso y gobernanza sobre la base de las redes de pequeñas empresas: Lo caso do Shopping Popular de Cuiabá. | Maria Carolina S. de Arruda, Augusto César D'Arruda, Miguel Eugênio M. Vilanova, Maria Célia Mitidiero, Ernesto M. Giglio | 2289 |
| 6. Breves considerações acerca da legislação das cooperativas de trabalho no brasil – um novo instrumento de organização das relações laborais. | Michele Vollrath Bento, Thilara Lopes Schwanke Xavier, Marcelo Freitas Gil, Antônio Cardoso Oliveira, Maria Isabel Giusti Moreira | 2316 |
| 7. Gestión del desarrollo territorial en Brasil: crisis y posibilidades. | Francisco Raniere Moreira da Silva, Tânia Maria Diederichs Fischer | 2335 |

8. Descripción de caso sobre el perfil de los asociados en una cooperativa de Brasil durante el proceso de toma de decisiones.
- Sayonara de Fátima Teston,
Alcidir Andolfato, José
Antonio Schneider, Michele 2353
Gaboardi Lucas, Patrick
Zawadzki
9. Políticas Públicas para a Gestão de Cooperativas: a contribuição do Ensino Tecnológico para o desenvolvimento do Cooperativismo no sul do Brasil.
- Gil, Marcelo Freitas; Bento,
Michele Vollrath; Xavier,
Thilara Lopes Schwanke;
Oliveira, Antônio Cardoso; 2375
Moreira, Maria Isabel
Giusti

ONCEAVA PARTE

Gestión humana

1. Estrés y calidad de vida de bomberos militares profesionales de la ciudad primavera do leste - mato grosso.
- Ávilo Roberto de
Magalhães, Rogério Costa 2395
Batista -Diogo Barbosa
Leite
2. Las relaciones sociales en equipos de teletrabajo.
- Nora Inés Rubbini 2419
3. Un escenario de futuro del sistema general de seguridad social en salud cincuenta años después de creado.
- Pedro Leon Cruz Aguilar;
Alonso Velasco Bonilla 2443

- | | |
|--|---|
| 4. Modelo de optimización: Incremento de producción y reclutamiento de personal. | Aureola Quiñónez Salcido 2459 |
| 5. Ventajas competitivas de las organizaciones con la inclusión de personas con habilidades diferentes como prácticas de responsabilidad social. | María del Rocío Medina 2479
Mata |
| 6. Tecnología como mecanismo de regulación del rumbo laboral en México. Propuesta de análisis de las relaciones que dibujan el rumbo laboral. | Eva Rodríguez Blanco 2500 |
| 7. ¿Gestión de recursos humanos en crisis?: Análisis y debate acerca de la ARH en el contexto organizacional chileno. | Gregorio Pérez Arrau 2533 |
| 8. Circulación, transferencia y apropiación de conocimiento especializado sobre el “factor humano”, Colombia 1912-1946. | Oscar Gallo 2543 |



Administración y Estudios Organizacionales

Complementariedades y contradicciones



I

PRIMERA PARTE

ESTUDIOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

(Simbolismo, interculturalidad y multiculturalidad)

Análisis lingüístico y discursivo del discurso del control organizacional en las misiones y visiones de seis empresas colombianas¹

Sonia López Franco²

1. Este texto hace parte de los resultados de la tesis doctoral titulada “Análisis lingüístico del discurso organizacional. Los textos de la planeación estratégica: misión-visión y los manuales de buen gobierno como estrategias discursivas de las prácticas de control, aplicada a seis organizaciones colombianas”, presentada en la Universidad EAFIT para aspirar al título de Doctora en Humanidades, año 2015.

2. Doctora en Humanidades, Universidad EAFIT. Docente-investigadora Universidad EAFIT, Departamento de Humanidades.

RESUMEN:

Este texto parte del supuesto de que el control en las organizaciones es planificado estratégicamente y construido discursivamente mediante la misión-visión y los manuales de buen gobierno como prácticas de control, con lo cual se instaura un género discursivo particular. El texto se centra solo en la exposición de los resultados del análisis de la Misión y la Visión de seis organizaciones colombianas, en el marco metodológico de análisis denominado Esquema de Análisis del Discurso de Control Organizacional (EADCO), que integra y muestra la relación entre categorías conceptuales, categorías discursivas, lingüística y las teorías discursiva y gramatical. Entre las conclusiones se señala que los textos relacionados con la planeación estratégica (Misión/Visión) son lejanos, poco afectivos, excluyentes, generalizadores, manipuladores, estigmatizadores. Es decir, esos textos son discursos con los cuales, en esos espacios institucionales, se generan y reproducen hegemonías.

Palabras clave:

Textos de Misión/Visión, organización, control interno, superestructura textual, Esquema de Análisis del Discurso del Control Organizacional (EADCO)

ABSTRACT:

This paper assumes that control in organizations is strategically planned and built discursively, through the mission-vision and good governance handbooks as control practices, then a particular discursive genre is institutionalized. The paper focuses only on the presentation of the analysis results of the Mission and Vision of six Colombian organizations, based on methodological framework of analysis called Scheme Discourse Analysis of Organizational Control (EADCO, in spanish terms), which integrates and shows the relationship between conceptual, discursive, linguistic categories, and discursive and grammatical theories. In conclusion we affirm that the texts related to strategic planning (Mission / Vision) are distant, low affective, excludent, generalizing, manipulators, stigmatizing. That is, these texts are discourses with which, in these institutional spaces, are generated and reproduced hegemonies.

Keywords:

Texts of Mission/Vision, organization, internal control, textual superstructure. Scheme of Discourse Analysis of Organizational Control (EADCO)

Introducción

Los textos de la Misión/Visión están relacionados con la planeación estratégica de toda organización. Son textos interpretados como prácticas de control más que como comunicaciones amigables y persuasivas, dadas las ambigüedades y la falta de un lenguaje incluyente con el trabajador que allí se manifiesta. De hecho, se profundiza la asimetría por medio de un lenguaje excluyente del emisor a la hora de establecer jerarquías (que son necesarias para el funcionamiento de cualquier organización).

Los eufemismos del tipo “colaborador” (en vez de trabajador), el carácter egocéntrico del discurso, la mitigación de las órdenes mediante un lenguaje ilegible y la relación asimétrica que proponen los textos entre empresa y trabajadores, son características de un lenguaje poco cercano, porque no se invita a la participación conjunta, sino más bien a la regulación.

Con estos textos, contrario a lo que se podría pensar, no se construye un discurso propio, se sigue un modelo que termina siendo ambiguo y autoritario. Se trata de un

discurso poco humano, cerrado, un ente con el que no se permite negociar a través de la pregunta, con lo que se impide una apertura y con ello, una interiorización, procesos claves para la adopción de ese discurso.

El propósito de este texto es, entonces, describir las principales categorías que constituyen la superestructura de los discursos de la Misión y Visión (M/V) en las organizaciones estudiadas, para mostrar como a ese nivel discursivo y en ese tipo de género funciona el control.

Fundamentación teórica

Los textos de la Misión y Visión (M/V) exponen las ideas rectoras de una organización. Ellos conforman el *credo* de la empresa. La *visión* es el discurso del futuro, en tanto responde a la pregunta “qué queremos”, mientras la *misión* responde a “por qué existimos”. Al tiempo, los *valores* responden al “cómo queremos actuar” en coherencia con la *misión* y cómo la empresa desea que sea la vida cotidiana, mientras se persigue la *visión*. Estas preguntas constituyen la brújula de toda organización, de tal suerte que forman la ruta a seguir; por tanto, las respuestas deberían ser pensadas y consensuadas entre los implicados.

La descripción de estos discursos se hace en un marco teórico más amplio, en el que primero se examinan los conceptos centrales, *texto/discurso*, *género discursivo*, *representación*, *interacción*, *organización* y *control*, en relación con la pregunta: ¿cómo se representa lingüística y discursivamente el discurso del control organizacional? Segundo, se articularon dos perspectivas: la del discurso organizacional y las del análisis del discurso. Esta última, a partir de dos vertientes, la sociocognitiva, cuyo énfasis está en la representación, el contenido y en la actividad del lector, y la perspectiva interaccional, cuyo énfasis está en la interacción (negociación) entre quien escribe y el que lee y, especialmente, en la estructura de los textos desde la actividad del que escribe.

Para describir estos discursos nos basamos en la recolección, durante doce meses (2104), del corpus constituido por las M/V de las empresas Éxito, Bancolombia, Haceb, Nutresa, Corona, así como en el Esquema de Análisis del Discurso de Control Organizacional (EADCO), del cual extraemos solo aquella parte relacionada con la *descripción de la superestructura*, con el nivel gramatical y el nivel sintáctico.

Este análisis micro se detiene en la estructura interna de los textos y en los recursos lingüísticos con los que cuenta. De esta manera, a la superestructura lo que le importa del nivel sintáctico son las funciones que cumplen sus unidades llamadas *categorías*, cuando entran en relación con otras dentro de una oración; por ello, no se independiza la palabra, ni se abstrae. Más bien, se analiza en dependencia con el discurso concreto de la organización en tanto género, porque cuenta con una fuente de producción, con un sistema de circulación marcado por la repetición y la norma, con unos sujetos de la interacción (empleados/empresarios) y con propósitos explícitos.

La manera como una organización distribuye y ordena la información indica a quién o a qué se quiere referir, a quién quiere protagonizar, qué quiere resaltar, en qué focalizan la atención, cómo nomina, cómo marca la referencialidad, esto es justamente lo que hace el análisis de la superestructura, revisar uno de los niveles de análisis que propone Teun van Dijk (1987: 53), el cual pertenece al plano de la estructura formal del

discurso, en donde las categorías gramaticales, además de funciones sintácticas, cumplen funciones de revelar la intención de hablante.³

Metodología

Este análisis se basó en el método descriptivo-inductivo (cuantitativo-cualitativo), porque las afirmaciones parten de los datos y las categorías emergen de la lectura del corpus. Para ello, se diseñó un esquema de análisis denominado EADCO (Esquema de Análisis del Discurso de Control Organizacional), que integra y muestra la relación entre las categorías conceptuales, las categorías discursivas, lingüística y las teorías discursiva y gramatical.

El esquema se divide en dos dimensiones: la dimensión lingüística y la dimensión discursiva. Con la primera se trabaja el léxico en todas sus manifestaciones y funciones (15.900 palabras) y la oración, tanto gramatical como ortográfica, según cada una de las perspectivas (2.258 oraciones). Para ello nos basamos en la gramática descriptiva de la lengua española (Ignacio Bosque y Violeta Demonte, 2000) y en la Gramática Sistémica Funcional de Halliday (1982, 1994).

Para el análisis de la superestructura, se recurrió al estudio de categorías como los lexicalizadores, los cromatizadores, la deixis, los deónticos, las formas de tratamiento y las voces pasiva y activa. En el siguiente apartado, a la par que se presentan los resultados del nivel expuesto, se enuncian las concepciones de cada categoría estudiada.

Resultados

Como queda enunciado, si bien el trabajo de investigación se hizo sobre la superestructura y la macroestructura de los textos M/V y los manuales de buen gobierno, en este espacio solo exponemos la superestructura de la M/V. Así las cosas, mostramos los resultados sobre los lexicalizadores, los cromatizadores, la deixis, los deónticos, las formas de tratamiento y las voces pasiva y activa.

Como resultado se muestra cómo podemos concluir la forma de nombrar el control interno, cómo evalúa y cómo se autopresenta, cómo referencia al otro y cómo instituye interacciones.

De los lexicalizadores o las formas de discursivas de nombrar

Los lexicalizadores establecen una relación entre la persona que los usa y la forma como nombra a otros. Son apelaciones con las cuales se generan relaciones lejanas y poco afectivas u hospitalarias. Algunos ejemplos los podemos leer así:

Empresa, grupo, organización, cooperativos, consumidor, cliente, comunidad, hogares, accionistas, alianzas, Colombia, Región Andina, Latinoamérica, mercados internacionales, mercado, inversiones, productos, servicios, capital, crecimiento, marca, personal, colaboradores, talento humano, empleados, personas líderes, personas felices.

Dicha denominación incorpora información conceptual, referencial y relativa al mundo real o al mundo abstracto de las ideas. Se trata de sustantivos propios y comunes que, contextualizados en una situación discursiva, dan cuenta de la forma como el sujeto que los usa se relaciona con lo nombrado, ya sea de manera cercana, lejana, crítica, formal, afectiva, social, irónica. Así, en la medida en que se nombra a ciertos sujetos, se

³ Para una profundización de los aspectos teóricos mencionados, y en particular del EADCO y lo que tiene que ver con los asuntos propios del nivel de análisis abordado en este texto, véase López (2015).

les atribuyen unas obligaciones y unas características. Como vemos en el ejemplo, la obligación es ser líder y la característica es ser feliz.

Somos personas felices y líderes apasionados que evolucionamos contigo mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente. HACS41013M

Son expresiones lexicalizadas, porque pese a su función gramatical, adquieren en el contexto un carácter más semántico que sintáctico, toda vez que cuando el usuario las elige, no lo hace atendiendo a una categoría como sustantivo, sino a su forma de ver ese uso, a su manera de significar con ese uso lo que quiere exponer.

Estos lexicalizadores tienen dos posibles orígenes: por un lado, son expresiones aprendidas, tomadas de los rituales de interacción propias de una empresa, donde la formalidad es sinónimo de respeto y distanciamiento (*doctor, señor, señora, jefe*). En ese sentido, suenan más a una dimensión de la cortesía que de un genuino respeto. Por otro, esas mismas expresiones son usadas debido a un proceso de agrupamiento, el cual consiste en cumplir con reglas que limitan las interacciones a partir de la forma como se referencia al otro. Si es el jefe, este lexicaliza al trabajador como colaborador y con ello se aísla de ese grupo, conforma otro y delimita las interacciones.

Los lexicalizadores no representan lo mismo siempre; su significado depende de quién los diga en un contexto determinado, y una vez usados se les asigna un significado holístico o global del discurso. Por ejemplo, al lexicalizar al “trabajador” en “colaborador” y al lexicalizarlo como “líder”, se habla de un deseo implícito de parte de la empresa por alcanzar en el empleado un líder colaborador.

Dicha expresión es un mandato más que una apelación y establece una relación de dominio de quien lo usa sobre quien es nombrado. Sin embargo, con accionista, se establece una relación de subordinación entre quien nombra, que es la empresa, y lo nombrado, que es el accionista. Como se ve, esas relaciones no son simétricas, aun cuando con ellas se establecen relaciones en la cotidianidad.

Se lexicaliza con palabras, no con oraciones o sintagmas. En general, en las M/V se usan sustantivos y unidades léxicas acompañadas por preposiciones o artículos: “el cliente”, “los accionistas”, “una organización”.

Observamos que de todos los usos se nombran básicamente seis universos de acción: a la organización, sus usuarios, los accionistas, las zonas geográficas, los productos y ganancias, y los empleados: la organización se autonombra formalmente, pero positiva (*empresa, grupo, organización*) como un recurso para tomar posición en la situación comercial, pero no con el ánimo de apertura. Con dicha postura se dispone a una relación que indica con quién abrirse en sus terrenos de dominio para compartir elogios o ganancias y con quién intercambia en sus acciones.

A los accionistas se lexican con respeto y legitimidad, porque, según la empresa, ellos portan los valores institucionales, son los que tienen alianzas y son con los que obtienen mutuos beneficios. El ánimo de usar para los accionistas esa lexicalización es de apertura. No así al cliente.

Al cliente se le lexicaliza con respeto y compromiso de ser el objetivo final de las acciones de la empresa, al ubicarlo en lo regional, local, nacional e internacionalmente, y al ofrecerle productos y beneficios.

Acerca de los empleados, se da una situación de conflicto, en la que los lazos de interacción son vulnerables, por cuanto las interacciones son incómodas y cerradas, toda

vez que ninguno de los textos usa el lexicalizador *trabajador*, pero sí usan eufemismos, como *colaborador*, *personas felices*, *líderes*, etc.

Los *contextos de la lexicalización* varían. Por un lado, su uso se fija por la frecuencia, lo cual favorece a la memoria, a la retención del modelo de nombrar. Por otro, por la *colocación*, definida como el enlace por adherencia entre dos palabras que al estar unidas se reinterpretan, esto es, generan nuevos sentidos y acepciones. No solo se da colocación por vecindad de palabras, sino también por contigüidad de los sentidos que de esa unión se desprenden. Es el caso de *nuestros clientes*, *mercados internacionales*, *medio ambiente*, *comunidad de influencia*, *alianzas de mutuo beneficio*.

De los cromatizadores o formas discursivas de calificar

Los *cromatizadores* relacionan al hablante con lo que califica y evalúa. Con uno y otro, la organización se compromete con lo que dice o se aleja de ese compromiso. Esto es, lo que cromatiza tiene como función, en el discurso, otorgar un matiz que identifica el grado de implicación o *de afectación de quien enuncia*. Es el caso de *cromatizadores como* “Con el mejor”, “Empresa superior”, “Especialmente con aliados”.

Estos son algunos ejemplos que cumplen la función de valorar y evaluar a través de la creación de una imagen verdadera, aunque el compromiso no sea real, sino más bien generalizado o exagerado. Se trata del uso de adjetivos en algunos casos, y en otros, de adverbios; ambos acompañan a los sustantivos lexicalizados, con la idea de no solo expresar la experiencia de la empresa, sino también para controlar la vida de quienes trabajan en ella. Los trabajadores no solo deben comprender y usar estas formas de cromatizar la empresa, sino que también están a la merced de lo que se diga de ella.

Esa imagen construida de la empresa a partir de los cromatizadores es más profunda y permanente que la del “mundo real”, debido a los repetidos cromatizadores usados dentro de una comunidad llamada *empresa* y a los rituales de uso.

Los tipos de cromatizadores que encontramos son los *apreciativos*, con los cuales se evalúa un sujeto o una situación o un acontecimiento, y los *expresivos*, que tienen que ver con el énfasis o la intensidad con la que se quiere señalar un sujeto, un acontecimiento o un objeto. Ejemplos de los apreciativos:

“Ofrecemos electrodomésticos con *tecnología actualizada* y *diseño atractivo* para el hogar y otros ambientes” (HACS40813M).

“Buscamos enamorar a nuestros clientes. Comprometernos con nuestros grupos de interés. Ser una de las *marcas preferidas* en la región andina. Desarrollamos *alianzas estratégicas*, *negocios incluyentes*, *rentables* y *ofertas sostenibles*” (HACS41013V).

Y uno de expresivos: “En el 2015 el Grupo Éxito *tendrá* resultados superiores en [...]” (EXIS30813V).

Con el uso de los cromatizadores apreciativos se logra construir, en el receptor, una imagen positiva del emisor, a la manera de una estrategia. Con los expresivos, se suscribe la verdad de lo que dicen esos discursos y se introducen justificaciones de la existencia.

Si bien la función de los cromatizadores es calificar y evaluar, también su uso da razón del grado de implicación y responsabilidad asumida por quien los usa: “Ser una *organización ágil* con un enfoque *comercial total*” (CORS40813V).

Ágil y *total* son dos formas adjetivas de organización con las que se compromete COR, aunque no se implica al no decir cuando cumplirá este deseo.

Veamos otro caso: “Somos el *mejor aliado* de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras” (BANS40813M). En general, las expresiones adverbiales (*mejor*) que funcionan como cromatizadores manifiestan una actitud interna de buena

imagen del emisor, con lo cual se puede estar atenuando lo expresado, para evitar una interacción con tensiones en las que se busca estar o no de acuerdo. Por otro lado, en estos ejemplos, el grado de implicación de quien o quienes exponen sus misiones y visiones es alto.

De la deixis o las referencias discursivas

La unidad de análisis que cumple con la función de referencialidad es la deixis, la cual determina, en gran parte, el grado de cohesión de un discurso, porque hablar de un *yo*, *aquí*, *allá*, *ese*, *aquel*, *hoy*, *ayer*, *mañana*, es hablar de referencias. La deixis, al interior de un discurso, establece la relación entre el sujeto que habla y las referencias al sujeto u objeto nombrado o por nombrar, al espacio, al tiempo y al lugar que ocupa en él. En ese orden se clasifican en *deixis de persona*, *social*, *personal*, *espacial*, *temporal* y *textual*.

Los *deícticos de persona* (exofóricos) son los encargados de dar cuenta de las personas que participan en ese discurso empresarial y de la situación, de tal suerte que queda señalado o indexado quién enuncia, el emisor, cuándo lo hace y a quién o a qué hace referencia.

En efecto, en la mayoría de los discursos del corpus se emplea el *nosotros* en su forma *nuestra*, *nos*, *nuestro*, en el orden de aparición, para referir a quien habla. Ese plural de la primera persona señala a la organización, no a un sujeto o sujetos en particular. Es a un grupo mucho más amplio, a una abstracción que ha planeado estas apuestas y las deja consignadas con la deixis pronominal o de persona. Sin embargo, el sujeto es un plural que no tiene una representación única física, es discursiva.

“Consolidar *nuestras* operaciones en Colombia, transformando la Organización Corona en líder indiscutible y rentable en el mejoramiento del hogar y materiales de construcción (acabados) en Colombia a través de la estrategia de expansión de las unidades de Retail y del desarrollo de nuevos productos y plataformas desde manufactura” (CORS40813V).

“Expandir *nuestra* presencia a otros países especialmente con aliados, de manera que nos permita fortalecer las operaciones actuales y replicar nuestro éxito en Colombia” (CORS40813V).

“Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de *nuestro* personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social” (FAMS40813M).

“En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente” (NUTS40813M).

El uso del *nosotros* (yo más un X) deja al descubierto su opuesto, un *ellos*, los de afuera, a quienes se dirige, pero que no están presentes siempre.

En cuanto a la *deixis social*, decimos que ayuda a que esa tercera persona (*ellos*), ausente en algunos discursos, tenga una referencia ya no gramatical, sino caracterizada por su función social o estructura societal, según la relación social o de grupo que tenga con quien enuncia, con ese *nosotros*, en este caso. La deixis social emplea las formas de tratamiento para etiquetar socialmente a esos otros actores de los discursos de las organizaciones. En la figura 1 vemos el desempeño del *nosotros*.

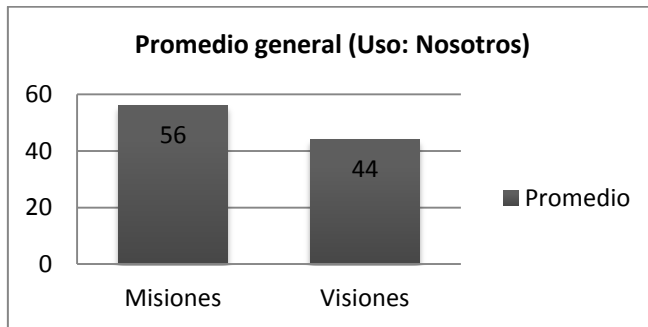


Figura 1 Deixis social en la M/V

En efecto, *nosotros*, fórmula de inclusión e identificación de grupos, se presenta más en los discursos referidos a la misión, con un promedio del 56%, y menos a la visión, con un promedio de 44%, para un total de 54 deícticos sociales hallados en el corpus. Así, la misión es un presente en el que el *otro* debe aparecer como actor principal, mientras la visión es un futuro en el que el *otro* es un paciente de una promesa.

En cuanto a la *deixis personal*, descrita en el uso que hace quien escribe para manifestar todos sus roles, podemos verla en un ejemplo:

“Establecemos relaciones de mutuo beneficio, sostenibles, fundamentadas en *nuestros valores* corporativos. Logramos con *nuestros* proveedores y clientes generación recíproca de valor; con los empleados oportunidades de desarrollo y progreso; con los accionistas aumento del valor de la compañía y con la comunidad de influencia, respaldo en *sus planes* de desarrollo y protección del medio ambiente” HACS40813M

En el ejemplo, *nuestros valores* señalan al emisor del discurso, a HACEB. Es un yo plural, colectivo, que se responsabiliza de sus valores, no de los de los otros.

Sus planes: de ellos, los de afuera, los que no corresponden con un nosotros.

Nosotros y nuestro: la organización se dirige a ellos (los proveedores) y a sus de ellos.

En conclusión, en unos casos se involucra el yo plural, en otros desaparece el ellos. En otros se incorpora, en *nosotros*, a *ellos* más yo.

Con respecto a la *deixis espacial*, observamos que no se usa en todo el corpus, pese a que señala el territorio, el contexto físico en el cual se enmarca toda relación del discurso, de tal manera que se forma el escenario de la situación discursiva (aquí, allí, allá). La razón de esa ausencia está en que, como se dijo, se trata de un discurso corto que cuenta con muchos presupuestos de parte del lector, que en su mayoría son los trabajadores y un público con conocimiento previo sobre lo que va a hallar. Es un discurso estandarizado que no requiere de esa información demostrativa para dar a conocer una decisión.

Sin embargo, es posible acuñar una *deixis espacial* que acá se denomina *nominal*, porque usa nombres de lugares específicos en los que se lleva a cabo la *misión* o la *visión* de las organizaciones. De concederse esa *deixis espacial nominal*, se halla entonces el siguiente grupo:

Colombia, hogar, países (CORS40813M).

Colombia, Latinoamérica, países, medio ambiente (FAMS40813V).

Región andina, países americanos (HACS40813M).

También hallamos algunas *deixis demostrativas* propias de discursos que evitan la redundancia o la repetición de los sujetos de las oraciones. Es el caso de “otro”:

“Expandir nuestra presencia a *otros* países especialmente con aliados, de manera que nos permita fortalecer las operaciones actuales y replicar nuestro éxito en Colombia”.
CORS40813V

La *deixis temporal* la localizamos en los verbos, puesto que no solo implica el tiempo en su forma misma, sino también que lo explica. Los verbos, además de cumplir con funciones deícticas, cumplen con funciones organizativas y simbólicas. Pero importa el valor del tiempo en este punto, toda vez que da cuenta de la estructura de los discursos sobre la M/V de las organizaciones. Esta *deixis* marca los límites temporales del ahora, del pasado, del presente o del futuro.

Dentro del corpus, la misión se manifiesta con el tiempo verbal presente de indicativo, porque es un acontecer en el momento, es real, se trata de una explicación o presentación de algunas decisiones tomadas por las organizaciones. No así la visión, que se proyecta en modo subjuntivo, aun es ideal.

“*Buscamos enamorar* a nuestros clientes. *Comprometernos* con nuestros grupos de interés. Ser una de las marcas preferidas en la región andina. *Desarrollamos alianzas* estratégicas, negocios incluyentes, rentables y ofertas sostenibles” (HAC41012V).

En el ejemplo, *Buscamos enamorar* señala un modo aún por realizar y un sujeto colectivo de la primera persona del plural. *Comprometernos* indica un hecho ideal con sujeto en primera persona del plural, mientras *Desarrollamos alianzas* apunta a una promesa en primera persona del plural.

En otro caso:

“*Somos* personas felices y líderes apasionados *que evolucionamos* contigo mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras *que cuidan* el medio ambiente” (HACS41012M).

En este ejemplo, *Somos*: presente, señala sujeto tácito, primera persona plural. *Evolucionamos*: señala un presente con sujeto primera persona plural. *Cuidan*: presente con sujeto ubicado previamente (electrodomésticos).

El uso frecuente de la *deixis verbal*, incorporado el sujeto, da cuenta de un estilo de organización particular y de una economía lingüística en función del carácter sintético y limitado del discurso expositivo, cuyo afán no es aclarar, ni argumentar ni mucho menos narrar.

En relación con la *deixis textual (endofórica)*, encontramos que es la verdadera muestra del grado de cohesión, puesto que relaciona elementos del mismo discurso ubicados atrás o adelante, ya referidos o por referir, información nueva (*deixis catafórica-léxica*) e información vieja (*deixis anafórica*), para lo cual usa adverbios de lugar y de tiempo y algunas proformas.

A mayor *deixis anafórica*, o información vieja, más significados captados y relacionados internamente. Evita que se pierda la referencialidad y permite mantener la atención en un elemento u otro. Debido a esta *deixis*, el discurso es secuencial, puede dejar algo dicho y no volverlo a repetir; más bien lo referencia, limita la redundancia. Son elementos que mantienen el referente a través de formas gramaticales, pero lo más importante es que se hacen las referencias al interior del discurso. En el corpus es alta la presencia de ellos, a diferencia de la *deixis catafórica*, que es menor porque la intención no es generar motivación para seguir el hilo conductor del tema o de la información o generar suspenso, mientras progresa el desarrollo temático.

En las misiones estudiadas se presenta más *deixis personal* que en la visión. Ese carácter “egocéntrico” del uso de la primera persona del plural es una de las características de la *deixis*, es decir, hace referencia a un “origo” (punto 0) marcado por el “aquí”, “ahora”, del “yo”, y a un uso concreto en el acto de habla por mantener una relación de tipo referencial, en el sentido de identificar y localizar el objeto hacia el cual señalan. Dicho carácter alude a la participación de un solo hablante que crea y sostiene toda la referencialidad.

De los deónticos o cómo debe ser

Los *deónticos* se relacionan con la probabilidad, la posibilidad, la necesidad, el deber ser de los hechos. En efecto, son los deónticos los elementos que tienen un carácter más institucional en los discursos de las organizaciones incluidas en el corpus. Así, se combinan los elementos cromatizados con los elementos del deber ser, de las probabilidades.

Dichas probabilidades se exponen, en su mayoría, en los discursos de las visiones, que tienen un carácter más de futuro o de promesa por cumplir. En todas las exposiciones de las visiones se define el deóntico bajo la premisa de la autoridad que las usa. Sin esa autoridad, no es posible emplear un deóntico, porque de ella depende saber si se cumplirá o no la contingencia, sin llegar a las promesas sin cumplir o sin caer en la definición de metas inalcanzables. Además, el hecho de ser expuesto, se torna más adelante en la obligación de cumplirlo.

“En el 2015 el Grupo Éxito *tendrá* resultados superiores en: Perspectiva financiera: - Ingresos” (EXIS30813V).

“Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en 2010, y triplicarlo para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan aspiraciones de bienestar, nutrición y placer. Con margen EBITDA dentro del corredor del 12% al 14%”. NUTS30813V

“Seremos la mejor opción para los hogares en Colombia, con creciente participación en los mercados internacionales, con electrodomésticos de tecnología actualizada y diseño atractivo, fundamentados en: Liderazgo en servicio integral a nuestros clientes y usuarios de la región. El gran valor de nuestras marcas en la región. Flexibilidad y capacidad de respuesta. Procesos innovadores que agreguen valor. Personal competente y de alto desempeño. Alianzas de mutuo beneficio. Ser una empresa socialmente responsable” (HACS31013V).

En casi todos los casos, los deónticos se presentan en relación con el modo subjuntivo, lo cual dispone a estas construcciones en ideales por alcanzar, aún no realizados.

Léxico y las formas de tratamiento o las formas discursivas de apelar

En los textos de la M/V se establecen las formas de tratamiento de dirección a partir del empleo de la primera persona y la segunda del plural: *Nosotros* refiere a *nuestro, nosotros, nos, nuestros y nuestras*. Este uso no solo ayuda a conocer la extensión o la delimitación del alcance de lo enunciado, sino también para buscar una especie de complicidad, toda vez que se involucra al interlocutor con lo enunciado.

La primera persona del plural incluye unas veces al interlocutor o interlocutores (o a los dos); en otros casos, quedan excluidos el interlocutor o los interlocutores (quienes hablan, no quien escucha).

Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar (NUTS40813M).

En este caso, *nuestras* excluye al receptor e incluye solo al emisor. Otras veces se realiza o se intenta realizar la inclusión del interlocutor o interlocutores, en algunas circunstancias esenciales en las que solamente el que habla resulta en rigor afectado por la deixis de primera persona (quien habla usa la primera del plural, pero se refiere a él mismo, lo hace el enunciante sin tener en cuenta la reacción del oyente):

Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en 2010 y triplicarlo para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer (NUTS30813V).

Aquí, *juntos* incluye e involucra al receptor con fuerza, al conjugar el verbo “lograr” dirigido a un tercero que es el consumidor, visto como un “nosotros” cercano.

El plural del autor puede estar motivado por la solemnidad, la efusión o modestia, y por ello se prefiere al uso del *yo/nos*.

Buscamos enamorar a nuestros clientes. Comprometernos con nuestros grupos de interés.
Ser una de las marcas preferidas en la región andina. Desarrollamos alianzas estratégicas, negocios incluyentes, rentables y ofertas sostenibles (HACS41013V).

Son poco frecuentes entre los discursos de estas seis organizaciones las fórmulas con las que el que habla se refiera a sí mismo en tercera persona; solo se halló un caso: “En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en [...]” (EXIS30813V).

El *tuteo* es otra forma de tratamiento que implica solidaridad u obediencia. Pero HAC es la única organización que usa el “tú” como forma de tratamiento donde el receptor se hace explícito con “contigo” y con “tu” como expresiones más solidarias y poco usadas en el contexto de habla cotidiana en la región andina.

Somos personas felices y líderes apasionados que evolucionamos contigo mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente (HACS41013M).

El uso de *ustedes* es inexistente en el corpus, porque no se trata de un discurso prescriptivo, ni de prevenciones, ni de un discurso instructivo, ni publicitario; más bien es un discurso de exposición de una serie de decisiones tomadas.

En cuanto a los *vocativos*, son modos que indican el parentesco o nombres que señalan cualidades o que representan títulos a ejercer. Sirven para presentar a otros o para autopresentarse de manera colectiva. Es lo que se denomina la *identificación a partir de nominaciones*. En los siguientes ejemplos, con (1) se autopresentan las empresas con un vocativo adjetivo y (2) son vocativos referidos a otros de manera positiva, cercana, afectiva, respetuosa:

Somos el *mejor aliado* (1) de los *clientes* (2) en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros *clientes* (2), *colaboradores* (2), *accionistas* (2) y a la *comunidad* (2) (BANS40813M).

Lograr la más alta recomendación siendo una Banca *más Humana* (1) (BANS20813V).

En el 2015 el *Grupo Éxito* (1) tendrá resultados superiores en: Perspectiva financiera: Ingresos (EXIS30813V).

Somos *una organización* (1) *dedicada* a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor. Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de *nuestro personal* (1), crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social (FAMS40813M).

Ser una *organización líder* (1) en el mercado de productos para el aseo personal, el hogar y las *empresas en general* (2) en Colombia y Latinoamérica (FAMS30813V).

Somos *personas felices y líderes apasionados* (1) que evolucionamos *contigo* (2) mejorando *tu* (2) calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente. HACS40813M

La apelación con adjetivo positivo de autopresentación (*Somos el mejor aliado*) se usa tanto para presentar al emisor como para invocar al interlocutor con nombres y adjetivos (*clientes*). El recurso de autopresentación más común es el de la primera persona del plural (*nosotros*), que incluye a los emisarios de la empresa e involucra a quienes dirigirá su información, porque señala a la persona que habla y con ella a otra o a otras personas, presentes o ausentes, determinadas por la situación y constituidas a veces en clases, grupos, etc.

Para apelar al otro, llámese *cliente*, *jefe*, *colaborador* o *potencial socio*, los textos exponen recursos discursivos que determinan la relación y la localización del sujeto del

discurso y la extensión de los interlocutores. En la figura 2 aparece “Jefe” como una forma de tratamiento que implica autoridad y jerarquía altamente usado en una de las organizaciones. Con ese uso se construye un tipo de relación diferente a otra organización que usa más accionista(s) como otra forma de tratamiento con la que se formula otra jerarquía.

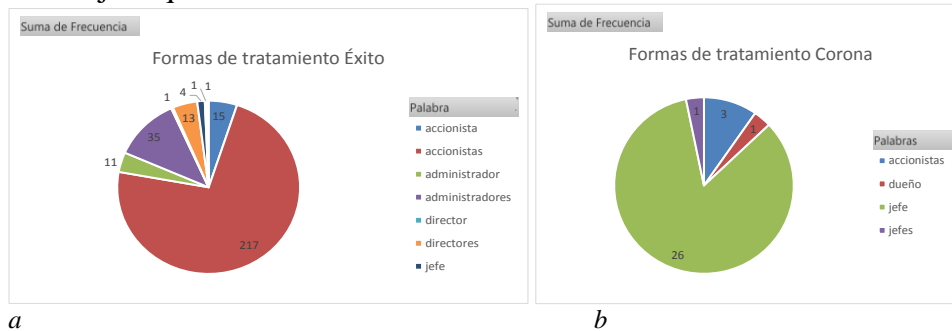


Figura 2 Formas de tratamiento de a. EXI; b. en COR

Dentro de los vocativos se hallan *estrategias de autopresentación positiva*, particulares de estos textos, las cuales son consideradas “jugadas” discursivas con las que se logra una impresión positiva, debido al uso de estructuras concesivas y comparativas. En el análisis hallamos muchos usos, uno de los cuales nos sirve de ejemplo (véase figura 3).

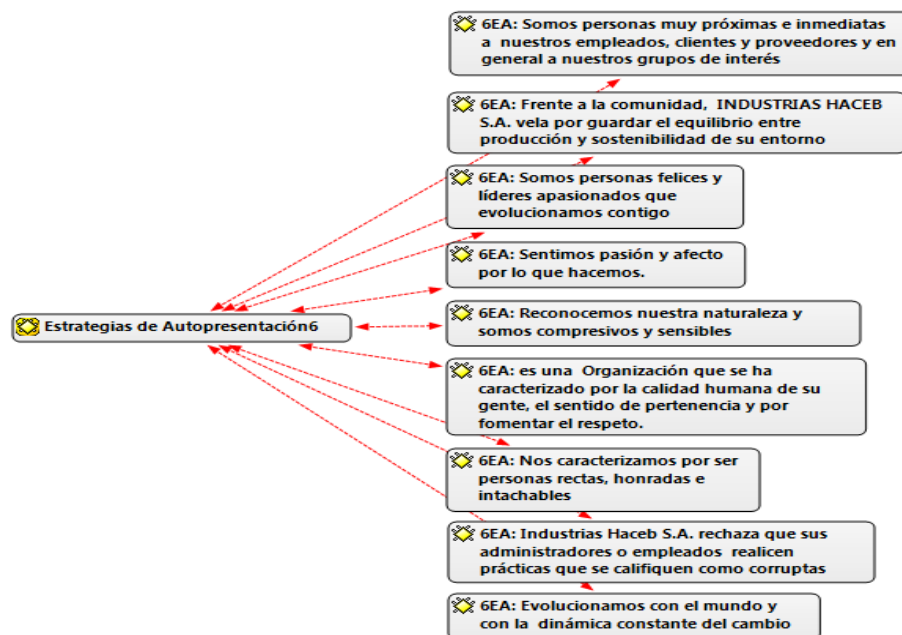


Figura 3 Autopresentación HAC

En este caso, HAC le otorga la condición de felices a los trabajadores y, al tiempo, indican cómo deben seguir siendo. La organización quiere mostrarse respetuoso de la ley y por ello se autopresenta como líder, con lo cual intenta controlar las acciones, porque se erige modelo de cada uno de los empleados: son muy próximos e inmediatos, equilibrados, tienen sentimientos, reconocen los valores, no son corruptos, evolucionan.

La estrategia funciona también como argumento y enganche de interacción a futuro, pues se enmascara un discurso que va más allá de la mera presentación. Es más, se

muestra altruista, aunque el fin último es persuadir sobre un comportamiento que no afecte la empresa, más bien que le ayude a tener los mejores resultados.

Según Luhmann, la autopresentación (autodescripción) positiva tiene como función “acaparar, reunir y centrar las continuas autorreferencias que se presentan, para hacer evidente con ello que siempre se trata de un único ‘sí mismo’, siempre de un sistema idéntico consigo mismo” (2010: 481).

Voz pasiva, voz activa (relación del hablante con la lengua)

En los textos de la M/V, la construcción de las oraciones coincide, casi siempre, con una oración simple y en voz activa para maximizar o minimizar al sujeto protagonista. En efecto, ninguna de las oraciones de la M/V tiene estructura pasiva, porque no es una narración, pues se trata de un discurso breve para lograr rapidez y celeridad en la lectura. Es un discurso que no expone argumentos, aunque sí explicita a los sujetos receptores. Es un discurso donde se aseveran y afirman unas decisiones tomadas, como puede leerse en: “Facilitamos soluciones y enriquecemos los espacios para vivir mejor” (CORS40813M). El ejemplo se trata de una oración compuesta, coordinada, copulativa simple, con presente indicativo y primera persona plural. Esto representa una aseveración contundente que no tiene ni condicional, ni duda. Su carácter informativo impide interrupciones o argumentos explicativos.

En cuanto a las otras oraciones activas, aparecen muchas en infinitivo (que de ningún modo se interpretan como pasivas). El *infinitivo* es una de las formas no personales del verbo, es decir, no indica quién realiza la acción; no indica tiempo, por lo tanto no aporta información acerca de si el proceso está en curso, ya ha sucedido o ha de tener lugar; no indica modo interrogativo o exclamativo, y no indica número. Además, es neutro en cuanto al aspecto (excepto en su forma compuesta). Parte de esta información tiene que interpretarse recurriendo al contexto en el que aparece, ya que el infinitivo no puede expresarla por sí mismo.

La siguiente oración está en infinitivo:

Consolidar nuestras operaciones en Colombia, transformando la Organización Corona en líder indiscutible y rentable en el mejoramiento del hogar y materiales de construcción (acabados) en Colombia a través de la estrategia de expansión de las unidades de Retail y del desarrollo de nuevos productos y plataformas desde manufactura (CORS40813V).

Los infinitivos se pueden considerar como oraciones subordinadas si se puede recuperar el sujeto tácito, para lo cual hay que recurrir de nuevo al contexto. Se podría interpretar como oración subordinada si aparece introducida por “queremos consolidar”, “quiere consolidar”, “buscamos consolidar”, “busca consolidar”, o alguna otra fórmula similar antes de la enumeración o la pregunta de la que depende.

La siguiente oración en infinitivo:

“Expandir nuestra presencia a otros países especialmente con aliados, de manera que nos permita fortalecer las operaciones actuales y replicar nuestro éxito en Colombia” (CORS40813V),

posee oración subordinada coordinada copulativa simple que no tiene sujeto (quién cumple la acción de expandir), no tiene tiempo (cuándo se expande) ni tiene interlocutor explícito. Puede suceder en cualquier tiempo, en cualquier lugar o en ninguno.

Como los verbos en indicativo se refieren a acciones objetivas, se afirma que dicho modo encierra todo lo “real”, al contrario de lo que sucede en el modo subjuntivo, en el cual se está frente a acciones hipotéticas, y por ello, “irreales”.

Buscamos *enamorar* a nuestros clientes. *Comprometernos* con nuestros grupos de interés. *Ser* una de las marcas preferidas en la región andina. *Desarrollamos* alianzas estratégicas, negocios incluyentes, rentables y ofertas sostenibles (HACS40813V).

Una gran parte de las oraciones están en presente, en modo indicativo (lo cual implica que el contenido se manifiesta como real y no como hipotético), con aspecto imperfectivo, es decir, la acción está en curso. En los casos en que el presente aparece después de una construcción en infinitivo, se debe interpretar si el presente lo es realmente o se refiere al futuro, de acuerdo con el contexto.

En la oración:

Somos una organización dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor (FAMS40813M)

se presenta sujeto tácito, presente indicativo, primera persona. Oración subordinada en función de complemento del nombre. Entre otras, cumple con las siguientes características generales a todo el corpus:

- Los sujetos de la misión se presentan en forma tácita 13 veces (de las 14 posibles); solo en 1 caso, explícito. En la visión, en cambio, el sujeto es cero, ausente, no actúa en 9 veces. Solo 1 caso es explícito y 4 casos tácito.
- El tiempo verbal de la misión está 16 veces en presente de indicativo y solo 1 caso en participio. Frente a la visión, los pocos tiempos son 1 en futuro simple y 3 en indicativo, con la presencia de una perífrasis verbal.
- En cuanto a la persona, en el caso de la misión, son 13 en primera persona del plural (nosotros); solo 1 de los casos nombra el referente (la misión de nuestra empresa). En la visión aparecen únicamente 2 casos en primera persona del plural y 1 en tercera persona del singular.
- La misión, en la mayoría de las organizaciones, se presenta en oraciones compuestas, generalmente con subordinada y varias con complementos directos, circunstanciales, de finalidad, predicativo y de nombre. Por su cuenta, la visión, como se deduce de la primera característica, no tiene carácter de oración en 8 ocasiones de las 14 posibles. Las demás son compuestas, con presencia de subordinada con complementos de régimen proposicional, de medio, de nombre y predicativo.
- Las exposiciones de la misión en oraciones con verbo conjugado en la primera persona presentan a la organización, pero no orientan sobre el tema al que se hace referencia. Por esto, no aparece una expresión como: “La Misión de...”. En cambio, al interior de la oración, las organizaciones siempre usan frases preposicionales con las cuales marcan al sujeto del predicado, el cual es, casi siempre, el cliente y sus complementos delimitados por sus características o necesidades.

Somos personas felices y líderes apasionados que evolucionamos contigo mejorando tu calidad de vida con electrodomésticos, servicios, soluciones integrales, rentables e innovadoras que cuidan el medio ambiente (HACS41013M).

- La perífrasis verbal es escasa en la visión, pero se usa hasta conformar la unidad: “Buscamos enamorar a nuestros clientes” (HACS41013V).
- En 8 oportunidades se inicia la visión con un verbo en infinitivo, sin sujeto y sin enunciar explícitamente: “nuestra Visión es”. “Lograr la más alta recomendación siendo una Banca más Humana” (BANS20813V).
- Solo en un caso se inicia la visión con verbos conjugados en futuro simple: “Seremos la mejor opción” (HACS31013V).

- En un caso se usa de entrada, para la visión, la forma de tratamiento “juntos”, seguido de un complejo esquema oracional. “Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos en 2010, y triplicarlo para el 2015, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer” (NUTRS30813V).
- En cuanto a los agentes, en su mayoría es la misma organización (intercambiada con un *nosotros, nuestro*) y el paciente el cliente (un tercero). De todos modos, los verbos son procesos expuestos en presente de indicativo, con los cual exhiben las acciones actuales o exponen acciones habituales del pasado, presente y futuro.

Conclusiones

Podemos afirmar que los discursos de la M/V constituye un tipo de género porque cuenta con un tema, tiene un contexto de producción, un contexto de circulación, unos propósitos y unas relaciones entre los participantes. En efecto, la temática es la de control interno, su definición y regulación a partir de la ley que lo exige. El contexto de producción está en manos de las jerarquías superiores de las organizaciones. El propósito es prevenir acciones que vayan en contra de la organización y potencializar al máximo la buena conducta laboral. El contexto de circulación se halla en la misma organización, su público interno y el externo, puesto que con ese discurso se pretende también generar confianza, controlar y publicitar la organización. La relación que se establece entre los participantes en todos sus roles (accionista, administradores, empleados, proveedores) es de controlador a controlado, dada la fuerza del discurso prescriptivo que influye en las acciones futuras, toda vez que describen comportamientos, situaciones, advertencias, consejos y, muy puntualmente, comportamientos indeseables para la organización.

Las organizaciones *se identifican* como asociaciones, “grupo”, “compañía”, como empresas, industrias, empleadores, sociedad, a partir de un *nosotros* representado en verbos conjugados con el plural en los tres tiempos verbales. Se identifican como los que saben, como protectores, organizadores, ejecutores. Pero para lograr esa identidad deben ser controladores, para generar un ambiente honesto en el proceso de producción. Solo quien esté dispuesto a cumplir con los mecanismos de control expuestos podrá ser parte del grupo, valga decir, quien tenga buena conducta y haga prevalecer el interés de la empresa sobre el interés particular.

Queda expuesto que la relación entre los sujetos de esta situación de interacción de los manuales es asimétrica. Los directivos ostentan la imagen de quienes saben de qué hablan y tienen las condiciones legítimas para ordenar. Se basan en voces legales y en el pasado fundacional de la empresa para declarar lo que declaran. Así mismo, como jerarquía superior y con la autoridad que les otorga la ley, ordenan. Los empleados o grupos de interés de la organización quedan informados y ordenados. Con lo primero

construyen una imagen de la organización, en todo caso positiva, y con lo segundo se genera una tensión de cumplir o incumplir con lo ordenado.

REFERENCIAS

Corpus de la investigación

- Corona (2015). *Perfil corporativo*. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de <http://www.corona.co/nuestra-empresa/quienes-somos/perfil-corporativo>
- Grupo Bancolombia. (2014). *Código de buen gobierno*. Recuperado de <http://www.grupobancolombia.com/webcorporativa/gobierno/pdf/codigoBuenGobierno.pdf>
- Grupo Éxito. (2008). *Compendio de Gobierno Corporativo Almacenes Éxito S. A.* Recuperado de <http://www.grupoexito.com.co/files/inversionistas/pdf/Compendio-de-Gobierno-Corporativo.pdf>
- Grupo Familia. (2012). *Código de conducta*. Recuperado de <http://www.grupofamilia.com.co/es/inversionistas/Paginas/gobierno-corporativo/buen-gobierno.aspx>
- Grupo Nutresa (2013). *Informe anual y de sostenibilidad 2013*. Recuperado de <http://www.grupochocolates.com/es/content/informe-anual-y-de-sostenibilidad-2013-0>
- Industrias Haceb S.A. (2012). *Manual de buen gobierno*. Recuperado de <http://www.haceb.com/Portals/0/Haceb-Manual-Gobierno.pdf>

Referencias

- Bosque, Ignacio y Violeta Demonte (2000). *Gramática descriptiva de la lengua española* (pp. 3929-3993). Madrid: Espasa.
- Halliday, M. A. K (1982). *El lenguaje como semiótica social. La interpretación social del lenguaje y del significado*. Traducción de Jorge Ferreiro Santana. México: Fondo de Cultura Económica.
- Halliday, M. A. K. (1994). *An Introduction to Functional Grammar*. Londres: Edward Arnold.
- López, Sonia (2015) *Análisis lingüístico del discurso organizacional. Los textos de la planeación estratégica: misión-visión y los manuales de buen gobierno como estrategias discursivas de las prácticas de control* (Tesis Doctorado en Humanidades. Universidad Eafit, Medellín).
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Herder, Universidad Iberoamericana.
- Van Dijk, T. (1987). *Estructuras y funciones del discurso*. Madrid: Siglo XXI.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Sonia López Franco

Licenciada en español y Literatura (Universidad de Medellín)

Magíster en Lingüística Latinoamericana (Instituto Caro y Cuervo)

Doctora en Humanidades (Universidad Eafit)

Docente TC, Universidad Eafit

Cvelac: <http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/jsp/report-index.jsp>

La producción simbólica de las organizaciones: algunos aspectos de la producción de queso minas artesanal en Brasil

Autor (es)

Brito, Lélis Maia¹ Silveira, Lidiane Nunes²

¹ Professor do Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil. Doutorando em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas, Brasil.

² Professora do Instituto Federal de Minas Gerais, Campus Ouro Preto, Brasil. Doutora em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

RESUMEN:

En este trabajo se discuten algunos aspectos de la importancia de la cultura en las organizaciones productoras de quesos artesanales tradicionales en Minas Gerais, Brasil. Se puede entender, desde el aspecto de organizaciones como la cultura, ya que esto implica muchos factores que van desde la historia de la organización, sus técnicas de producción, *know-how*, el modo de vida de las personas involucradas en el proceso de producción para los consumidores, que vienen valorar todo este complejo sistema de marketing cultural. Los significados culturales de la producción de queso artesanal mineiro dan sentido a todo el proceso de obtención del consumo de materiales, la fabricación y el producto en bruto. En el proceso de apreciación de la cultura de la producción artesanal de queso en Minas Gerais podemos entender la importancia de la discusión de las organizaciones como la cultura. La cultura que consiste en cómo hacer que este producto está ligada a la diversidad de los valores, usos, significados y relaciones que hacen estas organizaciones mineiras - granjas típicas - unas vistas de modelo organizaciones como la cultura. En este artículo discutimos la cultura organizacional dentro de queseros mineiros artesanales, que permite comprender que la producción de queso artesanal en Minas Gerais, un activo intangible, es modelo plausible de la organización desde el punto de vista de la cultura, ya que todo el camino decisiones, la participación de las granjas, los instrumentos y las personas, tiene una serie de significados.

Palabras clave: queso artesanal *mineiro*, productos artesanales y valores culturales

ABSTRACT:

In this work we discuss some aspects of the importance of culture in traditional artisan cheese-producing organizations in Minas Gerais, Brazil. You can understand, from the look of organizations as culture, as this involves many factors ranging from the history of the organization, its production techniques, know-how, the way of life of the people involved in the production process to consumers, which come valuing all this complex cultural marketing system. The cultural meanings of artisanal minas cheese production give meaning to the whole process of obtaining the raw materials, manufacturing and product consumption. In the process of appreciation of the culture of artisan cheese production in Minas Gerais can we understand the importance of discussion of organizations as culture. The culture that involves how to make this product is linked to the diversity of values, habits, meanings and relationships that make these organizations - typical farms - a model views organizations as culture. In this paper we discuss organizational culture within the artisanal minas cheesemakers, allowing understand that artisanal cheese production in Minas Gerais, an intangible asset, it is plausible model of organization from the point of view of culture, since all the way making, involving farms, instruments and people, has a number of meanings.

Keywords: *mineiro* artisanal cheese, artisanal product and cultural values.

1. INTRODUÇÃO

O tema sobre organizações enquanto cultura, no âmbito da discussão sobre cultura organizacional e mudanças no contexto sócio organizacional, foi escolhido para este trabalho por ser fundamental para se compreender a dinâmica das relações dos indivíduos nas organizações, o papel das organizações no mercado e na sociedade e por melhor abranger a discussão sobre os valores envolvidos nas organizações produtoras de queijo artesanal em Minas Gerais, Brasil. Além disso, a escolha desta temática e deste tipo de organização levou em consideração o fato de que as organizações desse ramo são ricas em valores e significados culturais que nos permitem exemplificar a importância dos estudos em cultura organizacional.

O termo cultura, dentre diversas conceituações e aplicações, é compreendido neste trabalho como sendo um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que visa caracterizar o modo de ser e agir de determinado grupo social/organização e a sua relação com a realidade. Ao adotarmos este conceito para as organizações, em especial, no caso deste trabalho, os produtores de queijo minas artesanal, podemos dizer que essas organizações também possuem esses valores culturais, o que deixa claro, pelo menos para este estudo, o quanto a dimensão da cultura é fundamental para compreendermos o papel e a valorização dos produtores de queijo em Minas Gerais.

Para tanto, o objetivo deste trabalho, por meio de uma abordagem teórica, é apresentar e discutir aspectos gerais sobre a cultura organizacional tendo como enfoque os produtores de queijo minas artesanal.

Este trabalho está organizado em três seções, sendo elas: (1) Cultura organizacional, (2) Cultura nas organizações e (3) Alguns aspectos sobre cultura nas organizações produtoras de queijo artesanal em Minas Gerais. A partir deste trabalho é possível compreender que a produção artesanal de queijo em Minas Gerais, um patrimônio imaterial, é modelo plausível de organização sob o ponto de vista da cultura, uma vez que todo o modo de fazer, envolvendo as fazendas, os instrumentos e as pessoas, possui uma série de significações. Pensar no queijo artesanal mineiro enquanto cultura é compreender a história, o modo de vida, a relação entre o material e o imaterial, entre o objetivo e o subjetivo, entre o homem e o divino e entre o passado e o presente.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

A discussão sobre cultura organizacional envolve diversas concepções e análises, tanto do ponto de vista da Antropologia quanto da Administração de empresas, sendo ambas consideradas neste trabalho. Nesse sentido, inicialmente, podemos compreender a cultura como sendo a representação de um sistema social formado por ideologias, valores, leis, símbolos e cotidiano. Isso torna explícito que a cultura é inerente a cada tipo de organização, ou seja, cada uma possui um conjunto de valores ou representações específicas por meio das quais a cultura organizacional é expressa (Morgan, 2002). Para Alcadipani e Crubelatte (2003), a cultura organizacional possui características complexas, é envolvida por uma diversidade de situações e pode ser mutável, variando de organização para organização e de grupo para grupo. Nessa mesma linha, Fleury (1987) ressalta que a cultura também pode ser “pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo” (p. 7). Freitas (1991), por sua vez, agrega a essa discussão a ideia de que a cultura organizacional possui um conjunto de elementos capazes de explicar todo o envolvimento das pessoas dentro de uma organização. Para a autora, os elementos são os valores organizacionais, as crenças e os pressupostos, os ritos, os rituais e as cerimônias, as histórias e os mitos, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação.

De forma complementar, Fleury (1987) cita as obras de Robert Ernst (1985) e Edgar Schein (1985) que, respectivamente, definem cultura como "um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados" (Schein, 1985 apud Fleury, 1987, p. 10-11) e como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Ernst, 1985 apud Fleury, 1987, p. 10-11).

Assim, a cultura pode ser entendida, com base nas definições propostas anteriormente, sob a ideia de sistemas simbólicos e processo de comunicação intra e

intergrupos e sob a ótica da dominação, a qual utiliza instrumentos de poder e legitimação para estabelecer determinada ordem. Por outro lado, Smircich (1983), citada por Fleury (1987, p.9), ressalta que a cultura pode ser entendida de outras duas maneiras: uma seria aquilo que a organização tem como cultura, podendo ter sido adquirida hoje ou há algum tempo; e, a outra, veria a cultura como algo que a organização é e sempre foi, dando um sentido de raiz cultural. Para Fleury et. al. (1997), a cultura de uma organização, também, pode ser compreendida a partir de uma série de níveis, tais como os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos, enquanto que este último incorpora a discussão sobre a relação entre a organização e o seu ambiente e a natureza dos relacionamentos humanos.

Diante desta diversidade de conceitos sobre cultura apresentada neste tópico, podemos incorporar a definição proposta por Prado (2005), o qual conceitua o termo cultura, nas organizações, como sendo um “conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira como um grupo social interpreta sua realidade e se comporta diante dela” (p. 6). Ao adotarmos este conceito para as organizações, em especial, foco deste trabalho, os produtores de queijo minas artesanal, podemos dizer que essas organizações também possuem um conjunto de símbolos, artefatos, valores e história, o que torna evidente, pelo menos para este estudo, o quanto a dimensão da cultura é fundamental para compreendermos o papel e a valorização dos produtores de queijo em Minas Gerais. Destacando tratem-se de organizações que podem ser estudadas sob o enfoque da cultura, pois nos possibilita discutir sobre o contexto cultural dentro e fora da organização, como um sistema de valores.

Sob essa análise podemos dizer que a cultura pode ser um elemento externo ou interno à organização e que irá, de alguma forma, influenciar na postura e no caráter da organização em relação ao seu pessoal (ambiente interno) e ao mercado (ambiente externo). Identificar e analisar a origem, os significados e o envolvimento da cultura na organização é fundamental para se compreender as ações da organização, tanto do ponto de vista da sua filosofia quanto do seu processo de produção de bens e serviços.

Compreender as organizações enquanto cultura é fundamental para avançarmos nas discussões sobre a importância da cultura e todo o contexto que a envolve. Do ponto de vista do turismo, tratado como um dos caminhos de interpretação das organizações como cultura, a ideia, segundo Tomazzoni (2008), é a de que “os fenômenos culturais

são fenômenos simbólicos, e o estudo da cultura está essencialmente interessado na interpretação dos símbolos e da ação simbólica. Cultura é o padrão de significados que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se e partilham suas experiências, concepções e crenças” (p. 3).

2.2 Cultura nas organizações

Como vimos anteriormente, as organizações são formadas por um conjunto de elementos e significados que expressam a sua cultura. O entendimento dessa cultura tem sido fundamental para compreender o ambiente interno e externo da organização. Levando em consideração o papel da cultura nas organizações, Chu e Wood Jr. (2008) comentam que os estudos nessa área de cultura organizacional analisam uma série de questões. Dentre elas, os autores destacam a análise da organização e a sua adaptação ao ambiente externo, o relacionamento da organização e o seu ambiente interno e as questões do espaço e da linguagem. Para estes autores, os “traços culturais constituem variáveis dinâmicas, que sofrem influências do meio sócio institucional e, por sua vez, interferem nos processos de gestão das empresas” (Chu & Wood Jr., 2008, p. 969). No que se refere ao ambiente interno, a cultura organizacional pode ser analisada a partir de alguns elementos, tais como a estrutura organizacional, as regras, as políticas, os objetivos, as missões, as descrições de cargos, a liderança, o processo de comunicação, a existência de grupos informais, os sindicatos, dentre outros. Estes elementos nos auxiliam como uma referência para o entendimento da cultura dentro de uma organização. Eles nos permitem inferir sobre como a organização está instituída e como é o relacionamento dela com os funcionários. No entanto, a cultura de uma organização é muito mais ampla e profunda. Para Morgan (2002), “lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento tribal que decoram a superfície de uma vida organizacional, simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido” (p. 138). Entender as organizações enquanto cultura é saber que tais elementos foram criados e são utilizados com diversos objetivos e interesses. Abordar superficialmente um ou mais elementos não permitirá compreender profundamente a ideia de organizações enquanto culturas. Ainda, Morgan (2002) enfatiza, também, que “a cultura não é algo imposto sobre uma

situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” (p. 131). O que corrobora com a ideia de que as organizações, sob o ponto de vista da cultura, são dinâmicas ao estabelecerem trocas de significados entre os agentes que envolvem os seus ambientes interno e externo.

Nesse ponto é importante ressaltar que, segundo Mascarenhas (2002), quando discutimos sobre cultura e os ambientes organizacionais é preciso fazer uma distinção entre cultura nacional e cultura organizacional. Para este autor, “um dos elementos mais importantes a marcar a cultura de uma organização é a cultura nacional. As características da cultura de uma sociedade devem ser entendidas como fatores que influenciam a formação da cultura de uma empresa” (Mascarenhas, 2002, p. 90). Além da cultura nacional podemos enfatizar culturas regionais ou locais e a tradição como fatores influenciadores de uma organização.

Sobre cultura organizacional brasileira, os autores Borges de Freitas (1997), Davel e Vasconcelos (1997) e Barros e Prates (1996) citados no trabalho de Alcadipani e Crubelatte (2003), comentam sobre a diversidade e a heterogeneidade da cultura brasileira nas organizações. Para Borges de Freitas (1997), as características brasileiras são a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro. Enquanto que para Barros e Prates (1996), a ação cultural brasileira envolve características ou categorias, com traços culturais comuns, como o formal, o informal, os líderes e os liderados. Autores como Bresler (2000), Capelão (2000) e Davel e Vasconcelos (1997) comentam que a principal característica das organizações brasileiras enquanto culturas é a figura paterna como símbolo da gestão da empresa.

Para Alcadipani e Crubelatte (2003), “os supostos traços gerais da cultura brasileira podem, por exemplo, possuir diferentes significados, ser produto de diferentes intenções e ocupar diferentes funções em diferentes grupos da cultura” (p. 73). Isso significa, segundo estes autores, que há limitação sobre o entendimento de organizações vistas enquanto cultura no que se refere à generalização de valores culturais e a predeterminação de modelos de gestão e padrão de cultura a serem adotados pelas organizações dado que são comuns a determinado grupo. Haja vista que as organizações são compostas por indivíduos que possuem características culturais particulares, que podem ser semelhantes ou totalmente distintas da organização ou grupo do qual fazem parte.

De forma complementar, Pimentel et. al. (2007) discutem que “a identidade de uma organização sempre é afetada pelas significações culturais que perpassam as empresas, estando intrinsecamente relacionada à diversidade de grupos e de atores sociais participantes daquelas, pois estes seriam responsáveis pela elaboração de diferentes culturas e identidades na organização” (p. 3). Nesse caso, podemos associar os significados culturais relacionados à tradição do modo e saber fazer do queijo minas artesanal à identidade cultural das pessoas que ainda adotam as práticas tradicionais, os valores, os símbolos e rituais que envolvem a produção artesanal do queijo em Minas Gerais.

Ainda assim, é possível que as identidades das organizações se alterem de alguma maneira, conforme “a (re)construção simbólica baseada nas representações e nos valores socialmente compartilhados pelos diversos atores organizacionais” (Pimentel et. al. 2007, p. 3). Essa reconstrução cultural e simbólica, do ponto de vista da produção artesanal do queijo em Minas, se deve aos processos de fortalecimento e valorização desse produto ao considera-lo como patrimônio imaterial de uma cultura que, apesar de mudanças ao longo do tempo, ainda preserva o saber fazer e as práticas tradicionais de produção. Essa reconstrução pode, também, ser associada ao novo perfil dos consumidores, os quais buscam na gastronomia uma forma de adquirir ou, neste caso específico, saborear simbolismos e valores culturais.

3. ALGUNS ASPECTOS SOBRE A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE QUEIJO ARTESANAL EM MINAS GERAIS

Neste tópico, temos como objetivo discutir a importância da análise da cultura sob a perspectiva de organizações tradicionais que possuem seus valores, símbolos e práticas relacionadas a um contexto histórico. Atendendo a esta proposta, este tópico foi organizado em três partes, sendo elas (1) Queijo minas artesanal: um símbolo das organizações vistas como cultura, que analisa as organizações produtores de queijo como detentores de valores culturais; (2) Produção de queijo: uma cultura como patrimônio, que descreve o processo de patrimonialização imaterial do queijo minas artesanal e, por fim, a parte (3) Produção e consumo de tradição e cultura, que discute

sobre a mercadologia de produtos alimentícios artesanais ou culturais com o objetivo de relacionar valores culturais do queijo e o comportamento do consumidor.

3.1 Queijo minas artesanal: um símbolo das organizações vistas como cultura

Podemos dizer, em face à discussão apresentada neste trabalho, que as pessoas possuem um conjunto de valores culturais que é fruto do meio no qual se socializam, seja em um ambiente familiar ou profissional. Isso significa, segundo Severino (2011), que o homem é envolvido por uma cultura e que seus hábitos são representações da sua história. Dentre seus hábitos e representações, conferimos destaque para a comida como uma forma de identificação do sujeito com o seu local, grupo(s) e significados. Para Silva (2009), “o conjunto histórico de valores, de regras e hábitos recebidos de gerações passadas orienta a visão de mundo e o comportamento do indivíduo no momento presente” (p. 46).

Nesse contexto de valorização do histórico, dos hábitos, da identidade local e da cultura que permeia a alimentação é que destacamos as organizações produtoras de queijo artesanal em Minas Gerais. Segundo Meneses (2006), “interpretar os saberes e as técnicas de fatura de um produto artesanal é, sobretudo, enquadrá-lo em um repertório de expressões da cultura que referenciam a constituição identitária de grupos sociais” (p. 9). Para esse autor, a produção artesanal, no caso específico do queijo em Minas, é rica em relações humanas, história, identidade, cultura continuando desta forma tradicional mesmo diante de diversas mudanças e adaptações. Para Oliveira (2010), a produção de queijo minas artesanal vai além da especificação de um produto, representa um “símbolo abrangente e complexo na tradição da cultura de Minas Gerais” (p. 25).

A produção de queijo artesanal em Minas Gerais foi trazida pelos portugueses no período colonial brasileiro. As técnicas utilizadas em Minas são muito semelhantes àquelas utilizadas, tradicionalmente, em Portugal, mais especificamente na região da Serra da Estrela. Todavia, há relatos de que o queijo artesanal mineiro possui características físicas e de produção do queijo são jorge, produzido na ilha de São Jorge, em Açores, colonizada pelos portugueses. A semelhança entre o queijo de são jorge e o minas artesanal se deve à utilização do leite de vaca cru e ao uso do coalho animal (Oliveira, 2010). De toda forma, os modos de fazer portugueses foram adaptados aos

moldes locais na América portuguesa (Brasil), como por exemplo, o coalho e o leite (em Portugal utilizavam o leite de ovelhas, e não de vacas como no Brasil). Dada a dificuldade em transportar o queijo, ele era armazenado nas fazendas (locais de produção) por um determinado período para que pudesse atingir um estágio de maturação (“cura”), para então ser transportado. O queijo “curado”, que atingiu o estágio ideal de maturação conforme a tradição, possui aspecto amarelado e consistência mais sólida, além de apresentar melhor qualidade (Severino, 2011). Para Meneses (2006), “essa origem técnica que chega à América portuguesa com o colonizador é raiz de uma nova construção intimamente ligada, a cada tempo, à sobrevivência de colonos ibéricos, de indivíduos luso-brasileiros e, por fim, de mineiros” (p. 9).

Em Minas Gerais, as principais regiões que ainda preservam a tradição e os modos de fazer queijo artesanal mineiro são as regiões da Serra do Salitre, da cidade de Araxá e, principalmente, as regiões da cidade de Serro e da Serra da Canastra. É importante lembrar que, apesar da tradição do modo de fazer o queijo artesanal, cada uma dessas regiões possui especificidades, como as pastagens naturais e as bactérias oriundas dos climas locais. “A esses fatores somam-se vários aspectos socioculturais que forjaram um modo de fazer próprio na manipulação do leite, dos coalhos, dos pingos, das massas, das formas de prensagem, da cura e da tradição comercial. A esse modo de fazer acrescentam-se formas de viver, significados atribuídos, sentidos e simbologias aderidas” (Meneses, 2007, p. 24).

Para Meneses (2007), a produção artesanal de queijo em Minas envolve a tradição familiar, o desenvolvimento de uma economia local e os valores culturais das atividades de uma fazenda típica mineira. Todo o modo de fazer do queijo artesanal está associado a valores culturais que foram passados de geração para geração. Podemos dizer que há uma relação íntima entre o produtor de queijo e todas as tarefas envolvidas no preparo deste produto. Para Lima e Doula (2012), “mais do que apenas produzir um bem para a comercialização, o que resulta no processo artesanal é um bem cultural e de ‘raízes’ familiares e regionais que são muito importantes” (p. 191).

Nesse processo de valorização da cultura da produção artesanal de queijo em Minas Gerais é que podemos entender a importância da discussão das organizações enquanto cultura. A cultura que envolve o modo de fazer desse produto está ligada à diversidade de valores, hábitos, significados e relações que fazem dessas organizações –

fazendas típicas mineiras – um modelo de organizações vistas como cultura. Nessa linha de simbolismo e representação cultural do queijo artesanal é que destacamos a ideia de patrimonialização. Para Severino (2011), “as receitas culinárias podem ser uma fonte significativa para o estudo da história de uma comunidade, e a comida um símbolo identitário que representa a cultura de um grupo” (p. 4). De forma complementar, Meneses (2006) ressalta que “a cozinha é um espaço de intermediação entre o fazer da fazenda e o fazendeiro e sua família. É aí que convivem e dialogam os trabalhadores, o patrão, a esposa do patrão, seus filhos, a cozinheira, o queijeiro e tantos auxiliares e vizinhos que circulam pelo espaço da fazenda” (p. 29).

Toda essa riqueza, cultura, valores, reconhecimento e legitimação sobre a produção de queijo artesanal mineiro o fez ser considerado um patrimônio da cultura imaterial brasileira pelo Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN), reconhecendo como prática tradicional e identitária o artesanato do queijo mineiro nas regiões do Serro, da Serra da Canastra e da Serra do Salitre, conforme foi ressaltado anteriormente. Para Meneses (2006), “a ideia de ‘imaterialidade’ nas culturas liga-se umbilicalmente ao conceito antropológico de cultura: algo de caráter desmaterializado e de uma dinâmica complexa, posto que vinculado ao processo das relações sociais e simbólicas” (p. 21). Esse processo de patrimonialização é uma forma de reconhecer os valores culturais, simbólicos e sentimentais de um grupo. Esse reconhecimento vai além de um valor cultural, abrange também os valores identitários, econômicos e sociais dessas organizações (Diniz, 2013).

Sendo assim, podemos compreender que a produção artesanal de queijo em Minas Gerais, um patrimônio imaterial, é um modelo plausível de organização sob o ponto de vista da cultura, uma vez que todo o modo de fazer, envolvendo as fazendas, os instrumentos e as pessoas, possui uma série de significações. Pensar no queijo artesanal mineiro enquanto cultura é compreender a história, o modo de vida, a relação entre o material e o imaterial, entre o objetivo e o subjetivo, entre o homem e o divino e entre o passado e o presente.

3.2 Produção de queijo: uma cultura como patrimônio

A discussão sobre o patrimônio histórico cultural no Brasil data desde 1930, sob a iniciativa de Mário de Andrade, quando foi criado, em 1937, o Serviço do Patrimônio

Histórico e Artístico Nacional (SPHAN). Já na década de 1980, a discussão sobre o patrimônio avança, apesar de lentamente, ao criar, nesse período, o Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC) com o objetivo de ampliar as discussões e aplicações sobre a patrimonialização da cultura brasileira através de bens materiais e imateriais, como por exemplo, o saber fazer, a tradição, os símbolos e os valores que envolvem a produção de queijo minas artesanal. Adiante, no ano de 2000, foi instituído o Decreto n. 35.511 sobre o registro de bens culturais de natureza imaterial (Lemos Júnior e Bortolozzi, 2013). Neste decreto, os bens imateriais são agrupados em quatro categorias, sendo elas: (1) Livro dos saberes, que envolve os conhecimentos e os modos de fazer tradicional, de raiz, de determinado grupo ou comunidade – caso específico dos produtores de queijo minas artesanal; (2) Livro de Registro das Celebrações, que trata dos rituais, das festas e da vivência coletiva, religiosa ou não, e demais práticas sociais; (3) Livro de Registro das Formas de Expressão, o qual compreende as manifestações artísticas de maneira geral e, (4) Livro de Registro dos Lugares, sendo que este envolve os mercados, as feiras, os santuários, as praças e outros lugares nos quais são manifestadas as práticas culturais locais (Melo & Silva, 2014).

Se, por um lado, a institucionalização do queijo minas artesanal como patrimônio imaterial proporcionou ganhos, em especial sobre a visibilidade e a valorização da história, modo de fazer, tradição e símbolos, por outro, auxiliou na limitação de ações mercadológicas por parte dos produtores. Uma vez que se trata de um patrimônio imaterial, além de estar, também, sob a regulamentação estadual, datada de 1952, que impedia a comercialização deste tipo de queijo fora do estado de Minas Gerais. Para a comercialização, fora de Minas Gerais, era preciso que o produto tivesse autorização do Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Esta situação de limitação da comercialização foi flexibilizada, legalmente, em 2013, quando regiões produtoras do queijo artesanal puderam comercializar o produto para outros estados, desde que atendessem a uma série de exigências sanitárias (Melo & Silva, 2014).

Para Lemos Júnior e Bortolozzi (2013) é possível compreender como patrimônio cultural imaterial os artesanatos, a utilização de plantas como remédios, as músicas, as festas religiosas e populares, as relações pessoais e familiares, as canções, as histórias e lendas e, em especial, foco de estudo deste trabalho, a culinária, por envolver o

conhecimento sobre a agricultura e a relação do homem com a natureza. Neste trabalho, uma exemplificação desta culinária como manifestação cultural é a produção de queijo minas artesanal, por envolver uma riqueza em identidade, tradição, valores, símbolos e rituais. Ações do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado de Minas Gerais (IEPHA-MG) e do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), no que se referem ao tombamento como patrimônio imaterial, têm por objetivo resgatar a importância do queijo artesanal mineiro ao ressaltar sua importância cultural, social e econômica para algumas regiões do estado de Minas Gerais. O queijo exerce uma função maior do que a simples comercialização, este produto é rico em cultura, tradição, valores e símbolos que enaltecem o saber fazer e a história de uma comunidade (Netto & Netto, 2016).

Apesar da importância histórica, cultural, social e econômica do queijo artesanal em Minas Gerais, somente a partir de 2000 é que se iniciou o processo de valorização, fortalecimento e patrimonialização por meio da lei estadual n. 14.185 de 31 de janeiro de 2002 e do decreto estadual n. 42.645 de 05 de junho de 2002. Por meio dessas legislações foi definido, dentre outras questões, que o queijo, para ser considerado como minas artesanal, deve ser feito conforme os procedimentos tradicionais culturais da região de produção, utilizar leite cru integral, ser beneficiado, artesanalmente, na própria propriedade e ter consistência firme, cor e sabor específicos, sem a adição de corantes e/ou conservantes (Oliveira, 2010).

A solicitação, inicial, de patrimonialização do modo de fazer artesanal do queijo, especificamente para a região do Serro, foi feita pela Cooperativa dos Produtores de Queijo do Serro junto ao Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado de Minas Gerais (IEPHA-MG). Em seguida, já no ano de 2003, houve mais três pedidos de registro no Livro dos Saberes envolvendo a produção artesanal de queijo em Minas Gerais. Os pedidos de registro sobre o modo de fazer do queijo artesanal envolveu as seguintes regiões produtoras: Região do Alto Paranaíba ou Cerrado, Região de Araxá e a Região da Canastra (Lemos Júnior & Bortolozzi 2013).

Pode-se dizer que essas ações de patrimonialização conferem ao queijo artesanal mineiro a sua importância e representatividade como símbolo e herança cultural de Minas Gerais. Para Carsalade (2016), a cultura, entendida sob o enfoque dos valores da produção de queijo artesanal mineiro, “se liga à ideia de cultura como identidade

coletiva” (p. 2), de maneira que, mesmo diante das exigências mercadológicas e legais, se mantém viva no sentido de, ainda, preservar a tradição, o modo de fazer queijo e, até mesmo, o modo de ser do mineiro. Além disso, a valorização dessa cultura tradicional tem sido fundamental para a agregação de valor ao produto e, principalmente, para o desenvolvimento econômico e social das regiões produtoras.

3.3 Produção e consumo de tradição e cultura

Diversas definições ou expressões são dadas aos produtos considerados tradicionais. Dentre eles, segundo Tibério (1998), destacam-se os produtos: “típicos, específicos, artesanais, caseiros, de qualidade, de qualidade específica, de qualidade particular, de qualidade superior, produtos da terra” (p. 2) e outros. Almeida, Paiva Júnior e Guerra. (2013) complementam essa discussão ao ressaltar que os produtos artesanais, considerados como “produtos com história”, vêm passando por um processo significativo de valorização, seja pelo fortalecimento do trabalho artesanal, seja pela produção no meio rural ou pela contraposição aos produtos industrializados ou massificados. A caracterização de um produto artesanal ou tradicional leva em consideração uma diversidade de elementos tais como a origem geográfica, os valores históricos, de gerações, relacionados à questão temporal, os costumes relacionados à produção e ao consumo, a matéria prima, dentre outros.

Considerando essa linha mercadológica, tem-se observado que os consumidores têm exigido no mercado produtos tradicionais, os quais possuem um conjunto de valores e símbolos que remetem à ideia de qualidade. Isso significa dizer que “a busca por essa qualidade é tanto por uma questão de saúde, como também, pela qualidade simbólica presente nesses alimentos, como tradição, origens e raízes, pois esses alimentos trazem arraigados na sua constituição a história particular de uma comunidade, de um território, de um grupo ou de uma região que o fizeram como únicos” (Zuin & Zuin, 2008, p. 111).

É importante destacar essa valorização do produto tradicional, artesanal ou, até mesmo, do produto cultural, uma vez que é uma representação da história, dos valores e da cultura de um determinado grupo. Esses tipos de produtos são feitos preservando-se os saberes e as técnicas tradicionais com o objetivo de manter a tradição e a história ainda vivas nas relações sociais e na memória das pessoas que passam a adquirir esse

tipo de produto ou serviço. Por isso, para Zuin e Zuin (2008), a busca dos consumidores por esses produtos fundamenta-se, também, nas “lembranças afetivas, pois também por meio dos alimentos as pessoas lembram situações, pessoas e eventos, buscando, às vezes, uma identidade perdida” (p. 114).

Para Almeida et. al. (2013), os significados culturais da produção de queijo, em especial o queijo minas artesanal, dão sentido a todo o processo de obtenção da matéria-prima, fabricação e consumo do produto. Para os consumidores, esse significado cultural, essa tradição, o valor histórico, os símbolos e a relação entre os atores sociais, os quais são os detentores do saber da produção do queijo, é que influenciam na valorização e no consumo do produto. Isso consiste em compreender, segundo esses autores, os significados culturais, pois permitem ir além do conhecimento sobre os processos de produção e comercialização do produto, uma vez que este tipo de produção e produto envolve uma diversidade de valores, símbolos, tradições e relações sociais.

Apesar de os produtos artesanais apresentarem produção limitada em função da matéria prima e da mão de obra, são capazes de serem competitivos no mercado no que se refere à diferenciação do produto e pelo fato de apresentarem valores culturais e simbólicos aos consumidores diferentes dos produtos similares produzidos em escala superior. Isso quer dizer que esses produtores possuem diferencial competitivo no mercado, atribuindo aos seus produtos atributos valiosos, raros, de preço *premium* e que são insubstituíveis e não replicáveis (Elaydi & McLaughlin, 2012).

Cruz e Menasche (2011) ressaltam que em alguns países da Europa os processos de produção estão sofrendo alterações visando atender à demanda do consumidor quanto a questões como alimentos seguros, ambientais e de saúde. É a partir dessa análise que os autores reforçam a idealização do consumo de produtos locais, ou seja, produtos que “contam com a confiança dos consumidores, cujos atributos são de tipo distinto daqueles estabelecidos pela normatização da indústria agroalimentar, que entende qualidade quase que estritamente a partir de parâmetros higiênico-sanitários” (Cruz & Menasche, 2011:97). Além da diferenciação em termos de qualidade, inerente ao produto, o produto artesanal ou tradicional, segundo Cunha (2012, p. 64) a partir de estudos de Canclini (1983), é considerado como um “elemento de diferenciação social”. Uma vez que, segundo esses autores, serve como “meio de legitimar a posição social e cultural” dos consumidores.

No que se refere ao mercado de alimentos, Glass e Castro (2008) comentam que uma das limitações que vem florescendo por parte dos consumidores é a padronização dos produtos produzidos em escalas globais. Uma das respostas a esse movimento está na diferenciação, o que significa que essa demanda vem ganhando força no mercado, “já que uma parcela dos consumidores demanda produtos sofisticados, únicos, seja por querer demonstrar um estilo de vida próprio perante a sociedade ou pela simples satisfação pessoal em contribuir para que se perpetue um dado modo de produção, uma determinada cultura ou o meio ambiente” (Glass & Castro, 2008, p. 189).

De forma complementar, Henriques e Custódio (2010) discutem que a diferenciação desses tipos de produtos envolve não só um único produto, mas toda a gastronomia, uma vez que a mesma “tem sido alvo de crescente valorização enquanto elemento cultural intangível, associado por sua vez à valorização da atratividade, unicidade e especificidade dos destinos turísticos” (p. 70). É importante frisar que “a ‘autenticidade’ gastronômica não pode ser descontextualizada dos processos de simbolização de um destino turístico, os quais se associam entre outros aspectos, à valorização da natureza simbólica da comida, seus ingredientes, preparo e utensílios” (Henriques & Custódio, 2010, p. 72). Isso significa dizer que essa autenticidade e diferenciação são estímulos aos consumidores, que buscam, cada vez mais, produtos que remetem valores e emoções únicas em cada momento de degustação ou visitação. Ou seja, essa estratégia de diferenciação está ligada tanto no produto em si quanto em todo o ambiente onde o mesmo é produzido.

Para Cruz e Menasche (2011), é nesse ambiente de “valorização da tradição e da artesanidade, do saudável e do natural (...) que se coloca a indagação a respeito do leque de motivações que levam consumidores a buscar produtos alternativos aos convencionais” (p. 101). De acordo com Krone e Menasche (2010), o progresso tecnológico vem proporcionando a produção e a disponibilização de uma variedade muito expressiva de produtos alimentícios. Associada a esse progresso e disponibilização, há também a preocupação quanto a padronização, a qualidade e a comercialização de alimentos seguros. Isso significa dizer que a industrialização dos alimentos tem gerado desconfiças por parte do consumidor quanto à origem do produto (fonte de matéria-prima e produção), logo, tem-se observado o crescimento da demanda por produtos sobre os quais os consumidores possuem conhecimento sobre a

procedência e o processo de produção. Esta produção é caracterizada por um conjunto de valores históricos e culturais e de preservação ambiental, social e econômica. Se, por um lado, esse tipo de produto vem apresentando avanços na produção, no consumo e na valorização pelos consumidores, por outro lado, se vê diante de limitações em termos de distribuição e legislação (Almeida, 2013).

A demanda por esses produtos ou por esses valores culturais vem acompanhando ou até mesmo originando uma série de ações, públicas ou privadas, que visam fortalecer tais produtos e produtores, como os selos de identificações de origem e de patrimônio. Uma das maneiras de preservar e fortalecer a produção de produtos tradicionais em determinadas regiões, mantendo todo o contexto ambiental, social e técnico da produção, é por meio da utilização de leis e acordos que regem sobre a indicação geográfica dos produtos. Dentre essas leis, no caso do Brasil, destacam-se a Resolução n. 75 do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e a Lei de Propriedade Industrial n. 9.279, de 14/05/1996, em especial, os artigos 176 a 183 que regem sobre a identificação de procedência (que possibilita a utilização do nome de uma região geográfica, reconhecida pela excelência em determinada produção, como local de produção de um produto) e a denominação de origem protegida (que envolve a definição geográfica da produção, de fatores naturais como solo e clima, de fatores humanos como o conhecimento sobre o saber-fazer local, a tradição e a cultura local) (Krone & Menasche, 2010).

Se, por um lado, todo esse aparato legal visa fortalecer e preservar a produção dos produtos artesanais, por outro, considera que todos esses valores culturais sobre o modo de saber fazer devem atender a um conjunto de normas de padronização e conformidade rigorosas, desconsiderando a própria diversidade cultural inerente a este tipo de produção. Com isso, é possível inferir que “os sistemas de produção muito rígidos podem promover a inserção de uma minoria de produtores no mercado formal e, ao mesmo tempo, excluir – por não se adequar aos rígidos padrões de produção – uma enorme massa de produtores desse mercado” (Krone & Menasche, 2010, p. 8).

De forma complementar ao aparato legal, há o processo de patrimonialização material ou imaterial, sendo esta última relacionada a bens culturais como os saberes locais, as celebrações, os rituais, as lendas, os hábitos, dentre outras práticas culturais. A institucionalização do queijo minas artesanal como patrimônio imaterial pelo Instituto

do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), no Brasil, é uma das ações de proteção e valorização de uma cultura, um modo de vida. Para Krone e Menasche (2010), o queijo minas artesanal e todo o seu valor histórico e tradicional é compreendido como uma parte visível (e material) de um sistema cultural e organizacional.

As ações direcionadas para a identificação dos produtos, em especial os queijos, por meio da indicação geográfica (IG), por exemplo, “tem avançado na valorização dos produtos artesanais e de origem pelos aspectos culturais envolvidos (modos tradicionais de produção, o saber-fazer, a heterogeneidade de diferentes tipos, aromas, sabores, relações de proximidade entre produtores, fornecedores de matéria-prima e os consumidores), tipificando o alimento” (Chalita & Silva, 2012, p. 9). Isso significa que o atributo territorialidade vem sendo tratado como um diferencial competitivo no mercado, como uma agregação de valor ao produto que complementa todos os valores tradicionais, históricos e sociais.

Se, por um lado, esses produtos possuem um apelo mercadológico interessante, ou seja, possui demanda, por outro, a partir do momento em que se ganha competitividade e notoriedade no mercado, ações de valorização do produto e produção padronizada para atender à demanda geram resistências e implicam na desconstrução dos valores que o envolvem. Além disso, a indicação geográfica e a denominação de origem podem caracterizar-se, em determinadas circunstâncias, em limitações à produção desse tipo de produto. Isso nos leva a discutir sobre “até que ponto esta necessária padronização não implica em descaracterizar a origem familiar de produção e os próprios métodos tradicionais de produção” (Chalita & Silva, 2012, p. 19).

Levando em consideração todo esse ambiente legal, acredita-se que uma modificação no sistema de produção do queijo poderá, de alguma forma, influenciar na dimensão material do produto, o que, por sua vez, acarretará mudanças em termos de valores simbólicos e tradicionais que envolvem a produção deste produto. Isso quer dizer que todos os significados que envolvem a produção do queijo, diante de uma nova regulamentação - que para alguns pode significar uma barreira e, para outros, novas oportunidades - passarão por certas transformações que influenciarão a cultura organizacional dos produtores de queijo (Almeida et. al., 2013).

Apesar dessa discussão mercadológica, o fator mais importante da produção de queijo artesanal mineiro não está nas suas especificações técnicas e mercadológicas, mas sim na sua importância cultural, na sua tradição, nos seus valores, símbolos e rituais. Afinal de contas, os produtores de queijo artesanal são representações de organizações vistas como culturas por envolverem uma diversidade de valores e por expressarem o seu modo de fazer, sua história, seus significados e, principalmente, seu modo de vida (Melo e Silva, 2014).

Uma maneira de fortalecer a discussão sobre a importância da produção de produtos que possuem valores culturais, em especial o caso do queijo minas artesanal, um patrimônio imaterial, é estabelecer a sua relação com a cultura do consumo. Haja vista que essa cultura “abrange todo um conjunto de imagens, símbolos, valores e atitudes que se desenvolveram com a modernidade, que se tornaram positivamente associados ao consumo (real ou imaginário) de mercadorias e que passaram a orientar pensamentos, sentimentos e comportamentos de segmentos crescentes da população” (Taschner, 2000, p. 39). Isso significa que uma forma de divulgar e valorizar os valores tradicionais de bens culturais, como no caso do queijo artesanal, é através de ações que aproximam a participação do consumidor.

É nesse contexto que podemos dizer que a gastronomia, sendo representada neste trabalho pelo queijo minas artesanal como um símbolo da “mineiridade”, pode ser considerada uma forma de manifestação de uma cultura. Destacando-se que envolve a história, as tradições, os valores, os símbolos, o modo de ser e a cultura de uma comunidade dos produtores de queijo minas artesanal em Minas Gerais.

Essa discussão pode ser complementada por Zuin e Zuin (2008), uma vez que ressaltam que a alimentação, materializada neste trabalho a partir das organizações produtoras de queijo minas artesanal, está “fortemente ligada à história e às tradições culturais de toda uma comunidade, o consumidor ou turista acaba por consumir a cultura do local, uma vez que a gastronomia de um lugar traduz toda uma herança cultural, como clima, situação geográfica, especificidades dos solos, a história, a situação político social da região e do mundo, entre outros” (p. 116).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se, por um lado, esta proposta de estudo sobre as organizações enquanto cultura visa centralizar a atenção sobre o lado humano e permitir a compreensão da natureza e os significados das relações das organizações com o ambiente; por outro, limita o entendimento sobre a visão única de cultura apenas como um instrumento organizacional, o qual poderá ser modificado tanto quanto necessário pelos gestores ou líderes para que os objetivos da organização sejam atendidos.

Jaime Júnior (2002) destaca que os estudos sobre organizações enquanto culturas apresentam diversos pontos positivos. Para esse autor, os ganhos desta análise envolvem a discussão de um tema único a todas as organizações - a cultura; o fato de que a cultura pode explicar diversas ações e fenômenos que ocorrem nas organizações e a ideia de que a cultura influencia na performance da organização, tanto na relação com o público interno quanto na performance no mercado. Ainda considerando os pontos positivos, Morgan (2002) enfatiza que este tipo de “olhar organizacional” a partir da cultura permite compreender toda a organização, desde ações rotineiras até análises estratégicas. Para esse autor, “o conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensões da sua cultura, desde que se chegue, a saber, e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações” (Morgan, 2002 p. 141). Além disso, podemos entender que as organizações, enquanto cultura, possuem facilidades em se adaptar às mudanças de mercado, uma vez que possuem capacidade de análise e identificação dos ambientes interno e externo.

Analisar as organizações sob a ótica da cultura também possui limitações. Para Morgan (2002), este tipo de análise de organização enquanto cultura pode fazer com que os administradores da organização adotem medidas internas mais severas para minimizar falhas em comunicação e processos com o objetivo de atender às metas da organização. Além disso, é possível que o fator cultura seja considerado uma variável ideológica independente, a qual pode ser modificada quando necessário caso seja constatado algum tipo de desentendimento ou conflito interno. Alcadipani e Crubellate (2003) enfatizam, como limitação desse modelo de análise organizacional, o fato de que “não é porque o sujeito trabalha em uma dada organização, em um departamento específico ou é proveniente de um determinado grupo da empresa que ele deverá se comportar como os demais por pertencer a uma mesma ‘dada cultura’” (p. 67). Isso quer

dizer que, compreender que as pessoas de uma determinada organização deverão seguir obrigatoriamente um conjunto de valores e significados, é uma generalização da cultura, além de possibilitar a criação de conflitos internamente.

Associando a discussão de organizações enquanto culturas sob a ótica dos produtores de queijo minas artesanal e a produção e o consumo de alimentos tradicionais, podemos dizer que há um estreito relacionamento no que se refere à valorização de uma cultura e de um modo de vida. A partir dessa ideia, Santos (2014) ressalta que os produtos alimentares tradicionais, dos quais fazemos alusão ao queijo minas artesanal, possuem um conjunto de valores, símbolos e tradição que remetem à identidade regional, de origem da produção, tanto em matéria prima quanto em produção, e à cultura, do ponto de vista familiar quanto dos produtores enquanto organizações. Isso ressalta a importância da discussão sobre organizações sob o enfoque da cultura, uma vez que a produção de queijo minas artesanal, conforme ressaltado anteriormente, é considerada uma atividade tradicional e repleta de valores e símbolos organizacionais e sociais que conferem uma identidade peculiar às próprias organizações e ao produto (o queijo). De forma complementar, Santos (2014) destaca que “para além de preservar produtos, é importante interpretá-los como parte de um sistema interligado, no qual material e imaterial se articulam e se complementam” (p. 10).

A cultura como organizações, no caso da produção do queijo minas artesanal refletida especialmente no saber fazer deste produto, pode também ser percebida como estratégia em diferentes âmbitos. A cultura associada à produção do queijo minas artesanal tem sido valorizada pelas políticas públicas do governo brasileiro mediante a patrimonialização e a indicação de procedencia; pelos consumidores que têm demandado cada vez mais produtos com características culturais, artesanais e históricos e, conseqüentemente, pelo próprio mercado. Assim, a cultura nas organizações, no caso do queijo artesanal de Minas Gerais, tem representado estratégias que agregam valor ao produto, refletindo em vantagens para os produtores, a despeito das limitações que a regularização da produção desse bem advinda da patrimonialização e da indicação de procedencia têm imposto ao setor, dificultando ou até mesmo excluindo atores desse processo.

Sendo assim, este trabalho discutiu, de maneira teórica, alguns aspectos sobre a importância da cultura nas organizações, em especial nas organizações tradicionais produtoras de queijo artesanal em Minas Gerais. Foi possível compreender o quanto a análise cultural envolve diversos fatores que vão desde a história da organização, suas técnicas de produção, o saber fazer, o modo de vida das pessoas envolvidas no processo de produção até os consumidores, os quais, conforme relatado, vêm valorizando todo esse complexo sistema cultural mercadológico. Acredita-se que, futuramente, um estudo etnográfico possa ser feito para enriquecer toda a abordagem teórica discutida neste trabalho, com o objetivo de compreender os valores culturais que envolvem os produtores de queijo minas artesanal e as suas relações com o processo de modernização e adaptação às leis e ao mercado gastronômico.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, 43(2), 64-77.
- Almeida, S. L., Paiva Júnior, F. G., & Guerra, J. R. F. (2013). Representação da Produção e Consumo do Queijo Coalho Artesanal. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*. v. 2 n. 2 37-58.
- Barros, B. & Prates, M. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Borges de Freitas, A. (1997). *Traços para uma análise organizacional*. In: Prestes Motta, F. & Caldas, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Bresler, R. (2000). O pai e as organizações: práticas de poder no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 125-140.
- Canclini, N. G. (1983). *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Brasiliense.
- Capelão, L. G. F. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola SA. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 141-155.
- Carsalade, F. L. (2016). Sobre o registro do modo de preparo dos queijos artesanais mineiros como patrimônio cultural brasileiro. Recuperado em, junho, 2016, de <http://www.descubraminas.com.br/Upload/Biblioteca/0000116.pdf>.

Chalita, M. A. N. & Silva, D. (2012). Consumo da qualidade dos queijos no Brasil: a fragilidade dos arranjos institucionais e organizacionais em torno da variabilidade industrial e das tipicidades artesanais. In *VI Encontro Nacional de Estudos do Consumo*.

Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.

Cunha, A. M. (2012). *O artesanato, suas estratégias de comercialização e constituição enquanto produto turístico da agricultura familiar em Pelotas, Pedras Altas e Jaguarão-RS: os casos do ladrilá e das redeiras*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil).

Davel, E. & Vasconcelos, J. (1997). Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: Prestes Motta, F. & Caldas, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Diniz, M. F. S. (2013). *Queijo Canastra: um estudo envolvendo aspectos culturais e parâmetros de inocuidade do alimento* (Tese de Doutorado, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz, Piracicaba, Brasil).

Elaydi, R., & McLaughlin, J. (2012). Cultivating terroir in subsistence markets: Development of terroir strategy through harmony-with-community framework. *Journal of Business Research*, 65(12), 1743-1748.

Ernest, R. C. (1985). *Corporate cultures and effective planning*. Personnel Administrator.

Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4), 7-18.

Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G., & Stevanato, L. A. (1997). Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(1).

Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.

Glass, R. F. & Castro, A. M. G. (2008). As indicações geográficas como estratégia mercadológica no mercado de vinhos do Distrito Federal. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 10(2), 189-202.

Henriques, C. & Custódio, M. J. (2010). Turismo e gastronomia: a valorização do património gastronómico na região do Algarve. *Revista Encontros Científicos – Tourism & Management Studies*. (6), 69-81.

Jaime Júnior, P. (2002). Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(4), 1-12.

Krone, E., & Menasche, R. (2010). Políticas públicas para produtos com identidade cultural: uma reflexão a partir do caso do Queijo Artesanal Serrano do sul do Brasil. In *VIII Congresso Latino-Americano de Sociologia Rural*.

Lemos Júnior, C. B. & Bortolozzi, A. (2013). O patrimônio imaterial em Minas Gerais: estudo sobre o desenvolvimento do registro das práticas culturais imateriais nos municípios mineiros. In: *I Semana Acadêmica de Arqueologia*.

Lima, R.S. & Doula, S.M. (2012). A tradição e a lei: o queijo Minas artesanal e os impasses da legislação sanitária no impedimento de sua comercialização fora do estado de MG. *Revista Faz Ciência*. 14(19), 181-195.

Mascarenhas, A. O. (2002). Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 1-7.

Melo, A. C. A. & Silva, E. L. (2014). Queijo Minas Artesanal: patrimônio brasileiro proibido e oportunidade para o desenvolvimento do turismo rural em Serro-MG. In *Fórum Internacional de Turismo do Iguassu*.

Meneses, J. N. C. (2007). Modos de fazer e a materialidade da cultura “imaterial”: o caso do queijo artesanal de Minas Gerais. *Patrimônio e Memória*, 5(2), 19-33.

Meneses, J. N. C. (2006). Queijo artesanal de Minas: patrimônio cultural do Brasil. v. 1, *Dossiê Interpretativo*. Belo Horizonte.

Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*: edição executiva. São Paulo: Atlas.

Netto, M. M. & Netto, M. C. C. (2016). *O Queijo Minas Artesanal e o mercado central de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil: uma questão cultural*. Recuperado em junho, 2016, de <http://www.observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiacultural/114.pdf>.

Oliveira, V. J. D. (2010). *Da qualidade e organização da produção ao reconhecimento de região produtora de Queijo Minas Artesanal: a experiência dos produtores da Microrregião Campo das Vertentes-MG*. (Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, Minas Gerais).

Pimentel, T. D., Carrieri, A. P., Leite-da-Silva, A. R., & Júnior, C. B. A. (2007). Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira. *Cadernos EBAPE* (1), 1-23.

Prado, M. C. A. B. (2005). *Jeitinho e cultura organizacional brasileira—ultrapassando a abordagem de integração* (Relatório de pesquisa n. 25/2005). São Paulo, SP, GVPesquisa, Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas.

Santos, J. S. (2014). Valorização de produtos alimentares tradicionais: um estudo a partir do queijo minas da região do Serro, Minas Gerais, e do queijo serrano dos Campos de Cima da Serra, Rio Grande do Sul. In. *I Simpósio Internacional Alimentação e Cultura: aproximando o diálogo entre produção e consumo*.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.

Severino, N. S. (2011). A memória de um paladar: queijo mineiro e sua patrimonialização. In. *VI Simpósio Nacional de História Cultural*.

Silva, V.L. (2009). A influência da cultura regional na cultura organizacional: um estudo numa empresa brasileira. (Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais).

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.

Taschner, G. B. (2000). Lazer, cultura e consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 38-47.

Tibério, M. L., & Cristóvão, A. (1998). Produtos tradicionais: importância sócio-econômica na defesa do mundo rural. In. *I Jornada de Queijos e Enchidos*, 3, 7-18.

Tomazzoni, E. L. (2008). Dimensão cultural do turismo: uma proposta de análise. *Fênix—Revista de História e Estudos Culturais*, v. 5 (3).

Zuin, L. F. S., & Zuin, P. B. (2008). Produção de alimentos tradicionais: Contribuindo para o desenvolvimento local/regional e dos pequenos produtores rurais. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 4(1), 109-127.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Lélis Maia Brito

Doutorando em Administração de Empresas (Linha de pesquisa: Estratégias de Marketing) pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração (2010) pela Universidade Federal de Viçosa. Professor Assistente II do Departamento de Gestão Pública - Centro de Educação Aberta e a Distância | Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Brasil.

Lidiane Nunes da Silveira

Possui graduação em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais (2005), mestrado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2008) e doutorado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2015). Atualmente é professora do Instituto Federal Minas Gerais, no campus de Ouro Preto-MG, Brasil.

Tatuaje: la identidad del cuerpo y la explotación humana en las organizaciones.

Autor (es)

Nivaldo Alves Cassimiro

Ricardo de Villefort Alves Pinto

Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

Resumo: Nuestra existencia, desde el nacimiento hasta el final de la vida está marcada por la interacción simbólica constante. Los signos, elementos presentes en la vida social cotidiana, pueden estar sujetos a una mayor participación para el individuo inmerso en un contexto social específico, pero ser vaciado por completo antes de cambiar este contexto, por ejemplo, cuando una persona decide abandonar cierto *habitus* (Bourdieu, 2005), son culturales, sociales, ideológicos, entre otros. En este artículo se busca entender el tatuaje, más de un punto de vista simbólico y de organización: una expresión que marca la individualidad y su interacción con la cultura de la organización, desde el punto de vista de la gestión, que, hasta la fecha, no ha recibido la debida atención en el entorno de la organización. Debe abordar la cuestión de la interacción entre la organización individual, en su subjetividad reclinada, acercándose a los actores sociales para revelar la lucha por el dominio de la interioridad oculta en el corazón de las relaciones laborales, poniendo de relieve el dilema de la vida bajo el paradigma de la libertad como los intereses externo a ser. Por lo tanto, se toma la percepción de los trabajadores entró en la rutina de la organización, buscan entender cómo posicionarse, se agrupan y se aíslan en relación con el contexto del tatuaje en el entorno de la organización, por lo que llegar a la disciplina, la relación oculta, en la cara de las ideologías que impregnan este contexto social.

Palabras clave: Tatuaje, Organización, Simbólica.

***Abstract:** Our existence, from birth to the end of life is marked by constant symbolic interaction. Signs, elements present in the social daily life, may be subject to greater involvement for the individual immersed in a specific social context, but be emptied completely before changing this context, such as when an individual decides to abandon certain habitus, whether cultural, social, ideological, and others. This article seeks to understand the tattoo, over a symbolic and organizational perspective: an expression that marks the individuality and their interaction with the organizational culture, from the perspective of management, which, to date, not received due attention in the organizational setting. We need to address the issue of individual-organization interaction, in his recumbent subjectivity, approaching social agents to reveal the struggle for dominance of the hidden interiority at the heart of labor relations, highlighting the dilemma of life under the paradigm of a freedom as the interests external to be. Thus, sipping the perception of workers entered in the organizational routine, seek to understand how to position themselves, come together and isolate themselves in relation to the tattoo context in organizational environment, making prove disciplinary relationship hidden, the face of ideologies that permeate this social context.*

Keywords: *Tattoo, Organization, Symbolic.*

1. INTRODUCCIÓN

El panorama de los negocios que nos rodea, puede ser fascinante, la gama de factores que se entrelazan y dan sentido a las rutinas diarias de la organización, ahora corroborados por una mezcla de ideologías, encarnado por representaciones simbólicas que pueden diferir de una empresa a otra, y tratan de impresionar a sus significados en el inconsciente colectivo con el fin de apoyar a los sujetos activos de sus empleados. Y qué pasa con las personas que componen este entorno se llama organización cuyo logo está grabado en las camisas, los colores del medio ambiente, la creación de extensiones de nuestro hogar, para que tenga un sentido de pertenecen a ese lugar. Sólo cuando nos damos cuenta de la apropiación de nuestra interioridad podemos ver que estamos siendo reducidos al ejercicio de la libertad como, guiado por intereses que no fueron construidas de forma individual, pero los impuestos en conjunto como parte del proceso de dominación social con astucia furtiva.

Nuestro cuerpo es capaz de representar una fuerza significativa de la expresión y la comunicación entre otros y debido a esta capacidad puede estar provisto de un poder que habla por sí mismo, despertando sentimientos y la formulación de las percepciones. Para permitir que el mejor uso de los cuerpos de los individuos, se analiza a través del estudio, los conflictos inherentes a la revuelta dominada, sintéticamente. En este sentido, cabe destacar la naturalidad ya que las empresas son capaces de buscar solapamiento "natural" de los valores personales por los ideales de la organización. Aspectos que durante el artículo tiende a mostrar que el tatuaje tiene su propio lenguaje, lo que llama la atención del espectador aún más desatento, desbordando los significados de I por la piel y la imposición de su interpretación y la absorción por los que los rodean.

El artículo se centra dilucidar preguntas desconcertantes sobre la docilidad de cuerpo tatuado en un entorno empresarial, cuyo espacio de búsqueda de tatuajes en medio posibles sanciones disciplinarias que no sean visibles o comprensión distorsionada del sentido común, aspectos discutidos por Foucault (2009) para el tratamiento de dócil cuerpo en las cárceles y el apoyo de otros pensadores. A pesar de esta peculiar forma de lenguaje corporal han sido parcialmente absorbida por la sociedad contemporánea como una forma individual de la libertad, la expresión emocional, la afirmación de un momento importante, se nota, especialmente en el lugar de trabajo, la imposición de un paradigma de la libertad como cuando la expresión individual es relegado a la naturaleza clandestina, sin perjuicio de la conveniencia de la organización, limitado a algo que puede estar oculto y aislado que el contexto social, revelando las barreras de cumplimiento que hacen reflexionar sobre el simbolismo en las organizaciones y el proceso docilization de los cuerpos terminados por Foucault (2009) y otros.

El tatuaje se configura como una forma de expresión del autor de múltiples simbólica, y puede relacionarlo con dos figuras importantes: el artista como artista, autor e intérprete individual a los tatuajes, y el tatuaje como su pantalla, no pasivo, pero interactivo, que será la fuente como el objeto de arte final que se convertirá en vivo. Pero como la gente en una organización, o los trabajadores en general pueden absorber e interpretar esta relación arte en el cuerpo (tatuajes). En este artículo, vamos a entrar en este espacio de negocios, que tiene el tatuaje y la interacción organizacional como foco de análisis, teniendo en cuenta el aspecto "focaultiano" de cuerpos dóciles a través de algunas entrevistas, al azar, dentro de una organización, con estrictos principios éticos,

cuyos datos como empresa y la identificación de los encuestados se omitirá por motivos de confidencialidad. Por lo tanto, vamos a mantener el análisis, en la percepción de los empleados en el sector administrativo, algunos testimonios a través de las redes sociales de diversos campos (datos personales también ocultos para proteger la imagen de la persona), y breves entrevistas con los artistas del tatuaje y el tatuaje durante una sesión de tatuaje, un salón de tatuajes. Para Canevacci (1993), el lenguaje visual en grandes mega ciudades toma papel efectivo, debido a la consolidación del cuerpo como un mapa social y llamar la atención de la lengua de signos visuales.

Por lo tanto, recordamos la evolución cronológica del cuerpo docilization la organización, a partir de la antigüedad para la dominación, actualmente discriminatorio, de la raza blanca sobre la raza negro (la esclavitud); explotación laboral de la actividad agrícola y la agricultura; la masificación del trabajo en las fábricas, acondicionamiento del cuerpo a situaciones extremas de desgaste, lo que equivale a una máquina; industrial y la mecanización revolución, el cuerpo sobre la obsolescencia de trabajo repetitivo ; la globalización y la información que afecta la vida, la aparición de enfermedades psicosomáticas (estrés, depresión, etc.); conocimiento y la innovación, castigos invisibles, acciones psicológicas de carácter disciplinario. En este escenario, tenemos el tiempo como factor de control y dominación, al parecer, a diferencia del cuerpo tatuado que está libre para entrar en el entorno empresarial, ya que el poder simbólico marcó la epidermis es silencioso y oculto. Para Bourdieu (2002) poder simbólico es casi mágico, ya que no se puede reconocer fácilmente y sin máscara, es una estructura invisible. Desde este enfoque, se vislumbra lo que puede significar una verdad sobre el cuerpo tatuado en la organización: su docilization en línea como la libertad.

FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 El tatuaje como una expresión de la individualidad.

En el tatuaje como una expresión de la individualidad, Bezerra (2013), presenta el concepto de los conceptos de arte corporal, sensación corporal y el lenguaje corporal. Para Bezerra, *body-art* es:

“El cuerpo que transgrede sus límites a través de la piel, dándole la posibilidad de vislumbramos paneles que viven como si se tratara de un cuerpo - *graffiti*, no es más que un cuerpo que se reinventa para continuar su paseo subvertir las acciones cotidianas de sentimiento y deteniéndolo de la escritura de pinchos de la piel. (Bezerra, 2013)

Para establecer el sentido corporal, Bezerra (2013) se apropia del concepto de tecnologías que Foucault (2010), y dice: "La apropiación del concepto de la tecnología I, tenemos el arte, la pintura, el tatuaje como una *Tékhne* que promueva individual y colectiva a las mismas experiencias de tiempo como salta a nuestros ojos rebosantes de subjetividades impresos y de color. Esta tecnología de Foucault (2010) conceptualiza: son las formas individuales se convierten eterna en su momento discursivo. Cada tatuaje presentified y perpetúa sus ensayos, experiencias transformadas en arte, arte antiguo de los arañazos y si adornar la vida de color de pintura y antiguas imágenes", según Bezerra (2013).

Bezerra tiene el lenguaje corporal como "un solo cuerpo textual izado que se presenta como un aparato para ser leído, a disolver interpretado por el aspecto de admiradores y curiosos". Bezerra tiene el lenguaje corporal como este sentido, Bezerra añade: este acceso a la tecnología para usted, una actitud hacia usted, también una actitud a la otra, porque gran parte de lo que está tatuado, se sumerge en lo simbólico, logrando así la legibilidad de los sujetos. Los sujetos perforan la piel de sus subjetividades en el color, los textos que expresan el autor de la calidad, que reflejan la individualidad para Bezerra (2013). Bezerra llega a la conclusión de que la piel tatuada refleja la individualidad del sujeto, siendo de " experiencias de texto cargado de sentimentalismo". Ya Gouveia et al., Complementa el razonamiento y se ocupa de que hay una posibilidad de que la resistencia como la realización del tatuaje se ha reducido, es decir, la percepción puede estar tomando forma adversa debido a la coexistencia con las personas cercanas y que recurren a esta práctica.

2.2 Expresión simbólica en el contexto organizacional

La empresa se compone de numerosas representaciones simbólicas que va desde su origen, sobre la base de una historia que definen los colores utilizados en la estructura física, el uniforme (en algunos casos) a la estructura jerárquica que puede cambiar con el tiempo. Pero el punto simbólico en este conjunto ideológico que lleva la organización, se

refiere a una frase muy habitual para los administradores que buscan un choque de gestión a los empleados: "Tienes que vestir la camiseta de la empresa". Vamos a explorar lo que para muchos es sólo una camisa con un diseño (logotipo). Tenga en cuenta que en la expresión anterior, de acuerdo con las normas ideológicas, que la persona pone en su cuerpo algo muy importante, un símbolo que represente y que se refiere a la interpretación de orgullo. Dado que el logotipo estampado en la etiqueta de la cuerda, la camisa, los pantalones, etc. que dice, y que su inclusión identifica a ese medio. Así, frente a lo que se considera un paradigma de la empresa, ya que establece un modelo de pensamiento, creencias, ideas, un mundo incrustado en el mundo.

El logotipo en este contexto puede ser considerado como un signo de que la persona que lleva el entorno empresarial o el entorno social y capaz de establecer un ideal que no puede ser suyo, pero se imprime como un tatuaje en su vida profesional, como lo hará marcar su hoja de vida, su forma positiva psicológica o no. Teniendo en cuenta este análisis, es evidente que algunas empresas están en contra de los acontecimientos que ensombrecen o contradicen su ideología. ¿Quién no ha escuchado que las empresas se han convertido en la extensión de su hogar? Sin embargo, esta correlación no se puede considerar de una manera tan firme y dar vuelta a su escritorio, ordenador, entre otras herramientas de trabajo una representación simbólica de sus ideales. Lo mismo sucede cuando nos referimos a la apariencia, como si somos representantes de imagen de la organización, ropa, accesorios, cabello, etc., deben estar alineados con lo que la compañía está a sus clientes, proveedores y público en general. En este sentido, Bourdieu (2003) aborda las distinciones simbólicas:

“El *habitus* se expresa en un estilo de vida es el resultado de un capital cultural heredado, que se incorpora desde la infancia y está en una disposición dada interiorizado, que reproduce las condiciones de vida en libertad de emergencia. No es determinado por los ingresos, sino por los instrumentos de propiedad de difusión que dan lugar a su propio poder simbólico de las clases dominantes y, por tanto, reconocidos por las clases populares. "Generada en un cierto tipo de materiales de condiciones de existencia, este sistema de generación de esquemas rápidos inseparablemente éticos y estéticos, de acuerdo con su lógica, la necesidad de tales condiciones de preferencia para los sistemas cuya oposición reproducirse bajo transfigurado y, a menudo irreconocible, las diferencias relacionadas con la posición en la estructura de distribución de los instrumentos de propiedad, por lo tanto transmutan en distinciones simbólicas". (Bourdieu, 2003, p.74).

Podemos interpretar que la cultura dominante está marcada por una cultura dominante y la libertad que el cuerpo tatuado adquirió dentro del espacio de negocios, fue rastreado y ha estado trabajando para esa cita como "libertad". Así que debemos reflejar que el poder simbólico no se define por su valor económico, sino por su representación de la dominante y la clase dominada, para que pueda comunicarse en el medio ambiente debe silenciar la capacidad de expresión, se acepta que el *habitus* pero eso no quiere decir que le pertenece. ¿Así que lo que un tatuaje puede representar para una empresa, ya que lleva una expresión simbólica que habla por sí mismo? Sería posible asociar el cuerpo tatuado como un cuerpo dócil en el aspecto de la organización?

2.3 Dócil cuerpo

Para entender el significado del cuerpo tatuado en relación con el cuerpo dócil que tiene como objetivo conseguir las disciplinas tienen por qué ser, en primer lugar, para entender el concepto en su origen. Para Foucault:

(...) el soldado se ha convertido en algo que es fabricado; un bulto, un cuerpo apto, formado por la máquina que se necesita; corregido para posturas poco a poco: poco a poco una restricción calculada se ejecuta a través de cada parte del cuerpo, que assenhoreia, doblar el conjunto hace que sea perpetuamente disponible, y se extiende, en silencio, en el automatismo de la costumbre; en pocas palabras, fue "expulsado campesino" y se le dio la "cara del soldado" (Foucault, 2009, p. 131)

El cuerpo flexible en este contexto se puede entender como un cuerpo capaz de ser transformada, mejorado, pero la presentación efecto. Es un cuerpo capaz de ser moldeado, se entrenó, obedecer respuestas cuando se le preguntó.

Es dócil un cuerpo que se puede someter que se puede utilizar, que puede ser procesado y refinado. (...) en estos esquemas de docilidad en el siglo XVIII que tenía tanto interés, lo que es tan nuevo? No es la primera vez, sin duda que el cuerpo es la inversión objeto de inversión tan acuciante y urgente, en cualquier sociedad, el cuerpo está atrapado dentro de potencias muy ajustados, que impone limitaciones, prohibiciones u obligaciones. (Foucault, 2009)

Foucault (1999, p. 117), en la presentación de la idealización de la figura soldado en el siglo XVII muestra que, históricamente, el cuerpo tenía un poder simbólico directamente relacionada con las experiencias y las características del individuo. Sin

embargo, desde mediados del siglo XVIII, el cuerpo del individuo fue visto como un cuerpo apto, para ser moldeado y transformado para convertirse en el cuerpo que se necesita, el cuerpo útil o hombre-máquina. Dicho esto, Foucault (1999) llega a la conclusión "No había en la época clásica, un descubrimiento del cuerpo como objeto y el objetivo de poder". Y afirma: "El clásico no se abrió; se aceleró, cambió su escala, le dio los instrumentos precisos, y tal vez encontrar algunos ecos de ella en lo infinitamente pequeño cálculo o la descripción de las características sutiles de los seres naturales".

Para Foucault (1999, p. 118), el control de los individuos significa el control de sus cuerpos, las prácticas están desarrollando para docilization cuerpos. De acuerdo con Foucault (1999) "es dócil un cuerpo que puede ser sometido, que puede ser utilizado, que puede ser transformado y perfeccionado" el ser sobre los métodos de dominación de los cuerpos de Foucault (1999), afirma: "estos métodos permiten un control detallado de las operaciones del cuerpo, que realizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad, son lo que llamamos las disciplinas".

Foucault (1999) denuncia la difusión de disciplinas marca la formación de una "política de coacciones", que introduce el cuerpo humano en una "maquinaria del poder" que escanea las desmonta y vuelve a montar como una "anatomía política" impuesta. Esta "energía mecánica" define cómo se puede tener dominio sobre los cuerpos de los demás, no sólo determinar qué hacer, sino también, y sobre todo, cómo, detallada y precisa.

Para Foucault (1999, p.118), "la disciplina por lo fabrica cuerpos sumisos y ejercitados, cuerpos dócil. El curso aumenta las fuerzas de cuerpo (en términos utilidad económica) y reduce estas mismas fuerzas (políticamente obediencia)". El objeto de Foucault (1999) desacopla el poder del cuerpo, el aumento de las capacidades de la medida lo que refuerza su estricta sujeción, "establecer el vínculo entre coercitivo una mayor aptitud y un fuerte dominio". La dominación ejercida por las disciplinas no es una regla explícita, pero simbólica, lo que requerirá un examen minucioso para su comprensión. En este sentido, los estados Foucault (1999) que están "Wiles, no tanto de las razones que funciona incluso durante el sueño y da sentido a lo insignificante, como el atento "malevolencia" que todos los vínculos. La disciplina es una anatomía política del detalle.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos entender que el cuerpo es de alguna manera reprimido y por medio del poder de disciplina se vuelve dócil. Así que si la

empresa no permite la contratación de empleados que tienen tatuajes, o permisos, regular estas marcas simbólicas no son visibles, puede responder a la pregunta del cuerpo tatuado es un cuerpo dócil. Ahora debemos pensar que somos parte de un sistema capitalista y la docilidad de los órganos, organismos, es un mero reflejo de este sistema que conforma todo el equipo y sitúa al hombre como una máquina, y dijimos desde un mínimo de operaciones con el objetivo de acondicionar el cuerpo se inserta en esa realidad. A partir de este espectacular contribución de Foucault (1999) fundó este artículo, hay que señalar que los autores se unen a la misma línea de pensamiento que su amo Canguilhem, Dreyfus y Rabinow en 1982, Veiga-Neto y Miguel Moery hoy; así que fuimos a otra reflexión sobre el tatuaje como una libertad y las ideologías de la organización.

2.4 Tatuaje: la libertad o el cumplimiento

Actualmente, tatuaje rompe numerosos aspectos de la distorsión, y lo que fue utilizado por las clases bajas de poder económico, toma los índices de cobertura en todos los niveles económicos, diferentes edades y otras características. (2001, p 174-175) de acuerdo Eugéne Enriquez, el individuo ejemplar, concebido por el paradigma del individualismo contemporáneo es:

“La persona que todo el mundo habla, es sólo la persona (me atrevería a usar el término) 'variada geometría' (Sernan - Schreiber, 1988), que puede adaptarse a todas las situaciones, para silenciar a sí mismo" sus estados de alma', para considerar los problemas en su sangre fría, por lo que también muestran "apatía" en el sentido de Sade. Uno que se muestra como un ejemplo de guerrero o atleta, el hombre capaz de superar sus límites, tienen forma de "comunicación afirmativa", la obsesión por la "excelencia" y por lo tanto debe ajustarse a la nueva ideología, que se llama el "asesino cool", que el ganador, luchador, libre de las promesas, sueños y preguntas. Los individuos 'falso yo' (Winnicott, 1970) o por encima de personalidades" como "(Deutsch, 1965), especialmente apreciada. Los otros son sospechosos de maravilla acerca de los problemas y sobre todo a la pregunta del otro.” (Enriquez, 2001, p. 174-175)

Según Enríquez (2001, p. 175) idealización del proceso es un método para el moldeado de los individuos como se explicó anteriormente. En este sentido, la cultura organizacional, mediante la propuesta de valores y su proceso de socialización, trata de engañar a la persona, la inversión en contra de su imaginación para envolverlo en una fantasía común que sirve a los intereses de sus líderes.

Sin embargo, cuando se analiza el tatuaje y los aspectos de la libertad en relación con el mismo, hay que prestar atención a la potencia simbólica, porque estamos viendo un contexto simbólico totalidad de una organización, sin embargo, un símbolo, el resultado de una marca permanente en un cuerpo. Por lo tanto, el poder detrás del tatuaje, el logotipo de la empresa, los colores del uniforme, escondido entre las líneas y que es el propósito. En el momento en que se reconoce sin necesidad de que alguien diga, enfrentado con el poder simbólico, de acuerdo con Bourdieu (1989). Por lo tanto, el poder simbólico de Bourdieu (1989) es, en cierto modo, el poder invisible, que sólo puede ser ejercido cuando hay complicidad de aquellos que no quieren saber de qué está sujeto o incluso el ejercicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, vamos a reflexionar sobre el sentido de que si la empresa tiene un poder simbólico, pero el tatuaje, también, puede tener un cierto poder simbólico, como su capacidad para atraer las miradas y poner de relieve la interiorización personal de gusto, de encargo, el tiempo inolvidable, etc. Según Enríquez (2001, p. 175), "El sistema de símbolos que proporciona un sentido preestablecido para cada una de las acciones de los individuos, tiene como objetivo mantenerlos plenamente en la red que se teje. "Así que si usted en mente tatuaje nada va a prohibir a ella, pero de acuerdo con Foucault (2009), el sistema actuará como un instrumento de poder disciplinario:

(...) tiempo (retrasos, ausencias , tareas interrupciones) , actividad (falta de atención, (negligencia, falta de celo), la manera de ser (la grosería, la desobediencia), discursos (charla , insolencia), cuerpo (actitudes incorrectas, gestos no conformes, suciedad), la sexualidad (inmodestia , indecencia). (Foucault, 2009)

Tenga en cuenta que existe una libertad condicional, ya que los gestos no como ideologías, criterios de organización tienden a sufrir normalizadora sansón. Y en este caso, el tatuaje puede ser considerado por la percepción de los reclutadores, gerentes, actitudes incorrectas como de alto rango, marcan el cuerpo para satisfacer un deseo personal. Y cuando traemos a la luz de la discusión el poder simbólico de Bourdieu (2005) en la línea de vista del cuerpo dócil tratada por Foucault (1999), podemos entender el tatuaje, en el contexto de negocios, como un poder simbólico libre de expresión, pero libre como disciplinaridad que regula las normas de la organización . Y este punto de vista , por supuesto , se relaciona mucho con la policía para mantener el orden y el reloj.

Estamos na sociedade do professor-juiz, do médico-juiz, do educador-juiz, do assistente social-juiz, todos fazem reinar universalidade do normativo, e cada um no ponto em que se encontra, aí submete o corpo, os gestos, os comportamentos, as condutas, as aptidões, os desempenhos (Foucault, 2009, p.288)

É possível observar que devido ao controle que as instituições adotam e praticam através de seus profissionais, caracteriza uma liberdade conforme se estabelece os ideais da organização. Assim, é possível afirmar que a tatuagem está sujeita a essa liberdade de conformidade, já que o enfoque organizacional direciona para fatores disciplinares tratados por Foucault (1999) ao analisar as penitenciárias.

“ (...) o papel do intelectual não é mais o de se colocar ‘um pouco na frente ou um pouco de lado’ para dizer a muda verdade de todos; é antes o de lutar contra as formas de poder exatamente onde ele é, ao mesmo tempo, o objeto e o instrumento: na ordem do saber, da “verdade”, da ‘consciência’, do discurso (Foucault, 2003, p. 71).”

A reflexão deste filósofo condiciona a compreensão de que não há teoria totalizante ou totalizadora, uma vez que qualquer abordagem teórica é ideológica, no sentido de travar uma luta entre poderes e saberes, uma luta “localizada” que se multiplica constantemente. Segundo, Foucault (2009), é voltando para o contexto da tatuagem, a violência não precisa de atuação física, marcar o corpo, no entanto não suspende a violência por meio psicológico, de modo que o indivíduo tomado pelo medo da punição ou exclusão, se auto-vigia, um controle frequente. O resultado pretendido pela organização, segundo Enriques, é obter um indivíduo que julgue que se identifica com a organização, mas na realidade foi moldado pela organização de forma que não consegue pensar senão por meio dela. Tal indivíduo idealiza a organização a tal ponto de “sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então, ele entrará sem saber (sem recriminar-se, pois está de boa-fé) num sistema totalitário, tornado para ele em Sagrado transcendente, que legitima sua existência.” (Enriquez, 2001, p. 175). Vejamos, o ponto de vista dos entrevistados em relação ao tema deste artigo e os aspectos metodológicos adotados para análise dos dados.

2. METODOLOGÍA

O objetivo geral deste artigo é apresentar um estudo reflexivo de natureza qualitativa sobre “a docilidade do corpo tatuado no interior das empresas”, para construção de uma compreensão diante do que podemos definir como uma “liberdade conforme”. Para tal, os passos metodológicos adotados na pesquisa foram os seguintes: i) identificação de documentos, teorias e aplicação de entrevistas, que contemplassem o assunto sobre o corpo tatuado e sua inserção na organização em consonância ao dilema da liberdade conforme; ii) análise, interpretação e seleção de tais documentos e todos dados relevantes que viabilizem a identificação das metodologias discutidas nos mesmos; iii) definição das categorias de análise das metodologias, métodos e normas, de modo a coletar os dados pertinentes à pesquisa; iv) seleção de recortes das entrevistas oriunda dos dados coletados para construção de bases sólidas que afirmem ou neguem o contexto; v) interpretação sobre os possíveis resultados obtidos.

Foi realizada uma investigação na literatura das áreas da filosofia, como também da administração e áreas afins, tendo-se abrangência do referencial explorado. Tal fato de exploração bibliográfica pode ser explicado em razão da aplicabilidade de informações de autores renomeados e com contribuições importantes e foram objetos de estudo e sustentam uma análise comparativa que capacita a formulação lógica de resultados. Assim, a estratégia de pesquisa para a seleção das metodologias ocorreu conforme as subseções detalhadas a seguir:

1. seleção de artigos e livros que tratam do assunto “corpo tatuado enquanto dilema de uma liberdade conforme” através da pesquisa por palavras-chave determinadas;
2. identificação de metodologias para construção de uma compreensão e esclarecimentos acerca do tema nos documentos selecionados;
3. qualificação de forma comparativa sobre as ocorrências de citação das metodologias identificadas nos referenciais em relação a abordagem;
4. finalmente, definir as metodologias que foram analisadas comparativamente na pesquisa e visar os possíveis resultados.

A respeito da análise, uma vez coletados e transcritos os dados da entrevista, a mesma foi depurada, verificando sua consistência e acrescentando informações obtidas na mesma ao caso para a realização das análises pertinentes. Ao final, foram traçados

paralelos entre o caso e as teorias analisadas na revisão bibliográfica, buscando-se responder às perguntas de pesquisa e extraindo se conclusões.

Desta forma, o método de pesquisa busca entender a relação da docilidade do corpo tatuado nas organizações, no que tange uma reflexividade descrita por 33 respondentes. A pesquisa deve considerar as limitações encontradas: dificuldades quanto à coleta de dados, apenas dois tatuadores e um tatuado se disponibilizaram a conceder entrevista, questionários respondidos de forma confusa, ou incompleto, ou mesmo várias pessoas optaram por não responder, num montante de 150 questionários aplicados.

O fator limitação pela pouca disponibilidade de informação é compensado pela rica percepção das pessoas que se posicionaram e vivenciam estes acontecimentos dentro das organizações, e mesmo pela experiência e relatos que os entrevistados contribuíram acerca do assunto,

3. RESULTADOS

No intuito de compreender o contexto da tatuagem, acerca dos dias atuais sobre o dilema de uma liberdade, conforme os padrões ideológicos das organizações, foram realizadas entrevistas: sendo validadas, de acordo com as limitações apontadas na metodologia, 27 via e-mail, 6 por meio do facebook e 3 pessoalmente (dois tatuadores e um tatuado durante um sessão de tatuagem). Assim, através de uma análise qualitativa, almeja se obter a percepção sob a ótica distinta dos colaboradores, de diversos departamentos de uma empresa, ou mesmo, quando se refere a rede social (diferentes trabalhos). É importante salientar que os dados pessoais serão omitidos por questões de sigilo, diante das perguntas descritas a seguir:

“Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?”

“Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?”

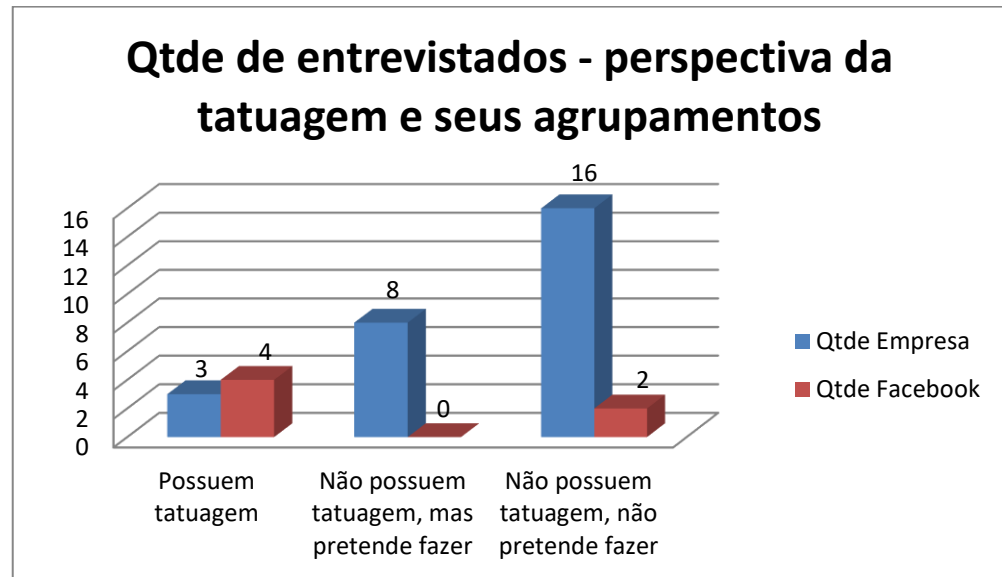
“Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?”

“Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?”

O gráfico a seguir, de caráter amostral, representa os elementos agrupados em três perspectivas, e incentiva pesquisas mais aprofundadas e com maior abrangência amostral,

visto que o ponto principal da pesquisa é proporcionar reflexão sobre um tema não enfatizado no campo da administração.

Figura 1. Entrevistas válidas - perspectivas de tatuaje y agrupaciones.



Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar da quantidade de não tatuados sobressair em relação à quantidade de tatuados ou que desejam ter uma tatuagem, a soma dos que não tem e nem pretendem ter uma tatuagem (55%) quase que se equipara aos que tem e pretendem ter tatuagem (45%). Segundo Cuneo (2014), as tatuagens podem significar uma grande quantidade de simbolismos, o "código" ou design, é comumente entendido apenas por uma pessoa iniciada neste processo de se tatuar, mas nem sempre foi assim. Visto que a origem que envolve o simbolismo das tatuagens vem de marcas tribais tradicionais, desde tempos passados, no qual representavam poder, bravura e coletividade.

Para Bourdieu (2005), esse simbolismo pode ser visualizado nas organizações por meio do poder simbólico e pode ser exemplificado através de uma linguagem jurídica como uma forma de manifestação e controle social. Essa abordagem do poder simbólico, que Bourdieu (2005) trata em sua obra, é passível de uma analogia com a visão dos entrevistados, se interpretado o *habitus* que os identificam no meio social, ou dentro da organização, por suas raízes familiares, como foram educados, a percepção do mundo e a relação de suas escolhas.

Entrevistada Sra. "K" (12 de junio de 2015 08:25):

(...) Un simple tatuaje no dice si una persona es buena o no para las organizaciones, todavía hay muchos prejuicios sobre el tema en las organizaciones.

Entrevistado Sr. "M" (12 de junio de 2015 08:28):

(...) Tranquila. El tatuaje detrás de un comportamiento o refleja un comportamiento intrínseco de cada persona.

Entrevistada Sra. "K" (12 de junio de 2015 08:25):

No tengo ningún tatuaje, pero yo quiero hacer. Simboliza una manera de expresarme o construir algo.

No veo nada malo en las personas tatuadas dentro de las organizaciones, es evidente que toda la necesidad de usar el sentido común.

Si un tatuaje más pequeño, que se oculta o poco visible

Entrevistado Sr. "I" (12 de junio de 2015 09:11):

(...) Simboliza una nota final no nació con él he elegido.

No veo la diferencia de los tatuajes son partes discretas o cuerpo que no expresan el diálogo.

Ejemplo: No me sentiría cómodo en la fabricación de una reunión con un profesional con tatuado en su rostro.

Entrevistado Sr. "G_G" (12 de junio de 2015 12:10 - estrangeiro):

(...) Es una marca permanente, y creo que nada es permanente.

Depende de su posición en la organización. Está relacionado con la imagen que debe dar a cada uno en el lugar. En algunas posiciones no son bien vistos.

Entrevistada Sra. "J" (12 de junio de 2015 13:23):

(...) Para mí simboliza un tipo de arte (dependiendo del tipo de tatuaje). No causa ningún problema, siempre que no estén buscando

El poder simbólico puede ser reconocido en las declaraciones de los encuestados, de acuerdo con las expresiones para definir el lugar del tatuaje en la empresa, el lenguaje silencioso, pero que refleja el comportamiento y la propia simbología relacionada con una marca permanente que debe ser ocultado.

Nota, junto con los conceptos tratados en el fundamento teórico, que el fenómeno de tatuajes, en la actualidad, se absorbe parcialmente en las organizaciones, siempre que sujeta a las disciplinas que se insertan, la forma en que tolera, y puede mantener un carácter clandestino, algo oculto y no impuesto en el contexto laboral.

De acuerdo, con los entrevistados, el individuo es libre de tatuaje, nada destitución en contra de la conducta, pero esto no siempre es visible, particularmente bola para limitar y lejos de la esfera social. Un punto interesante es la percepción de " entrevistó al Sr. 'I', ya que reconoce el poder simbólico que señala Bourdieu (2005), y afirma que el símbolo no puede expresar el diálogo.

En este aspecto es magnífico trazar un paralelo entre la obra de Bourbieu, el reconocimiento del poder simbólico a través de la contribución de la parte demandada a la obra de Foucault (2009), cuando se trata de actos disciplinarios invisibles, el castigo en

silencio, dentro de la cárcel, diciendo: es posible que tenga un contador permanente, sin embargo, esto no puede estar expuesta.

Entrevistado Sr. “E” (12 de junio de 2015 08:15):

Yo pienso en hacer este tatuaje en la espalda, por lo que sería en un lugar secreto, algunas empresas siguen sin aceptar a las personas tatuadas, tiene una visión aún retrógrada y encontrar a una persona tatuada puede haber problemas pista.

Entrevistada Sra. “M” (12 de junio de 2015 08:57):

Tengo dos tatuajes pequeños, una frase con el pie derecho, que significa "sin miedo" y un ancla en el tobillo izquierdo. Que simboliza el equilibrio de las decisiones en las que no debe tener miedo de seguir adelante y dar el siguiente paso, pero sin perder la seguridad y firmeza que proporciona el ancla.

Hoy en día el sesgo es menor porque en lugar de una persona tatuada se comparó con un marginal o vago. Hoy en día la mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la atención debe centrarse en el contenido profesional y no sólo en su apariencia.

Entrevistada Sra. “St” (12 de junio de 2015 10:51):

Tengo tatuaje. Simboliza la forma en que me atrajo como un niño.

Son personas como tantos, nada diferente.

Entrevistada Sra. “Ss” (12 de junio de 2015 09:10):

Todavía no, pero tengo la intención de hacer que el hada Campanilla.

El tatuaje simboliza a menudo algo importante en la vida de las personas, Tinkerbell para mí, simboliza mi amor por mis hijos.

Soy normal no veo nada absurdo, sin embargo, son las personas con la libertad de expresión, son personas que no tienen miedo de mostrar sus sentimientos

Entrevistada Sra. “Ki” (12 de junio de 2015 17:17):

No tengo ningún tatuaje, me gustaría hacer.

Tatuaje para mí simboliza la expresión de gustos, sentimientos, creencias y opiniones.

No creo que la gente que tiene un tatuaje o no pudo demostrar su competencia profesional. Eso sería un prejuicio.

Depoimento Sra. “Cl” (12 de junio de 2015 11:48):

Tengo tatuajes representante de las cosas que valoro en mi vida. Contratar a una persona tatuaje sin ningún problema, pero he pasado por algunas situaciones un poco constreñidas con examinadores comentando mis tatuajes en los quioscos, tal vez porque trabajo en un área que es a la vez la enseñanza en los cursos de derecho conservadora.

Teniendo en cuenta lo anterior, un factor que se observa no afecta a la cantidad de encuestados que declararon su voluntad de contratar, pero el hecho de que todos convergen al paradigma común de la condición de relevancia o no el tatuaje como stymie para la contratación depende de la exposición de la misma, es decir, la expresión abierta, eficaz de su individualidad. Para Cuneo (2014), hay una diferencia de la percepción actual de la falta de tatuaje de la exposición, se percibe en nuestra sociedad, en comparación con la representación de otras personas, por ejemplo, los maoríes, ya que hace obvio que el juicio social opuesto.

Así, el tatuaje, entendida como una expresión de la individualidad, es aceptada como un derecho del sujeto, ya que el sigilo. Esta perspectiva confirma que el ambiente de trabajo

es un entorno dominado por los sujetos dóciles de los cuerpos, que no puede admitir, pero en carácter de sigilo, la expresión permanente de la libertad individual.

Entrevistado Sr. "Jn" (16 de junio de 2015 13:55):

No tengo ningún tatuaje y no quiero. Creo que un asalto en el cuerpo. Veo un aspecto de la bellaquería, la irresponsabilidad y más. En ningún caso, admitir a una persona con un tatuaje. Creo que no tiene deviria tabú tatuaje para mí es dejar de hacer algo bien que la sociedad condena, en el caso del tatuaje no es.

Depoimento Sra. "Es" (12 de junio de 2015 08:21):

No tengo ningún tatuaje. Además, no contratar a cualquier persona que tenía una, y creo que en lugar de que el tatuaje es un tabú social.

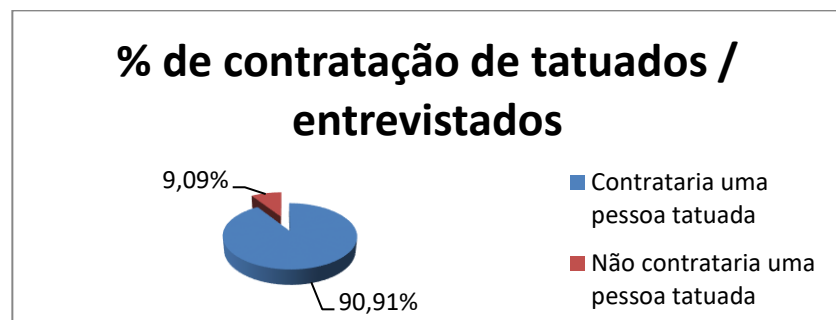
Depoimento Sr. "Rf" (12 de junio de 2015 20:43):

(...) yo como un reclutador de una empresa ni siquiera contratar a que no tiene nada que ver con la profesionalidad de la persona, porque el tatuaje expuesto es muy específica, en mi opinión. Pero cada uno le gusta lo que le gusta.

Tenga en cuenta que uno de los entrevistados comentaron en el tatuaje de ser "la agresión al cuerpo", y pone de relieve un punto de vista diferente y que puede instigar el descontento de los que no están en el mismo *habitus* o fueron iniciados. Los que se oponen al proceso de tatuaje posiblemente interpretar los factores intrínsecos del tatuaje teniendo en cuenta sus costumbres, creencias, cultura, desde la perspectiva de la violencia simbólica integral al entorno de la organización.

Todo el poder de la violencia simbólica, es decir, toda la potencia que viene a imponer significados e imponer como legítimas, ocultando las relaciones de poder que se encuentran en su base de poder, añade su propia fuerza, es decir, propiamente simbólica, éstos las relaciones de poder (BOURDIEU, 1975, p. 19).

Figura 2. La percepción de los encuestados la contratación de una persona tatuada



Fuente: Los autores

Para Bourdieu (2005) es una forma de coerción, con el apoyo de un impuesto específico, ya sea en la vida económica, social o simbólico. Por lo tanto, la violencia simbólica es la continuidad de las creencias, vinculado al proceso de socialización, e inducir al individuo a adoptar una posición en la escena social y pasar los siguientes criterios, los patrones de discurso dominante. Y desde el momento en que es este conocimiento del discurso dominante, la violencia simbólica se manifiesta, se tiene la percepción de la legitimidad de este discurso dominante. De acuerdo con Bourdieu (2005), la violencia simbólica es una de las formas de ejercicio del poder simbólico.

Es posible llegar a la conclusión, en este caso, y ante la perspectiva tratada en el título del artículo, que la libertad es sancionada, es decir, como el discurso dominante (la empresa), así como sus opciones dominado y se inserta en ese medio, sería adecuado para o aceptar la exclusión. Para Adorno (2002):

Bajo el monopolio privado de la cultura que sucede en hecho de que "la tiranía libera al cuerpo e invierte directamente en el alma." Oh, el jefe no dice más, o piensan como yo o morir. Pero decir, son libres para usted no piensa como yo, su vida, su propiedad, se le dejará a usted, pero, a partir de este momento, usted es un extraño entre nosotros. Que no encaja es masacrada por la impotencia económica que se extiende en la impotencia espiritual aislado. Borrado de la industria, es fácil convencerlo de su fracaso. (...) La totalidad de las instituciones existentes los aprisiona en cuerpo y alma hasta el punto de resistencia antes de sucumbir todo lo que se ofrece. Y así como la moral de los señores fue tomada más en serio por los dominados que los propios maestros, por lo que las masas son engañados hoy más sumisos al mito del éxito que la afortunados. Ellos tienen lo que quieren y obstinadamente requieren la ideología que los usa. (Adorno, 2002, p.26)

En este contexto, podemos responder a todas las preguntas excepto la última que involucra otros factores, como los datos para el análisis del tatuaje o no un tabú social, se muestra insuficiente, ya que no es posible tratar de manera fiable debido respuestas la discrepancia en la clarificación, es decir, algunos de los encuestados no pudo responder a la última pregunta, y la mayoría de las respuestas tienen contradicciones y es una paradoja en lo que respecta a los prejuicios contra el tatuaje. Por lo tanto, el análisis de la última pregunta se vuelve inviable y sólo se ajusta a la presentación de algunos recortes que justifican los criterios desfavorables, ya que requeriría una exploración a fondo sobre el tema: "los prejuicios sobre las personas que tienen tatuajes en la esfera de negocios".

“Sí, lo sé, y creo que la capacidad profesional de una persona no se puede medir por una imagen en el cuerpo.”

“No tengo tatuaje o me va a tatuar.

Tatuaje simboliza el deseo de expresar algo al mundo. Si usted se identifica con ningún grupo.

Puede ser el exceso o la falta de amor propio.

Ella tiene la autoestima suficiente para tomar, independientemente de si o no aprobada.

Seleccionaría. El perfil, es decir, el carácter todo el conjunto es lo que cuenta.

El tatuaje es todavía tabú en la sociedad, lo que debilita aún más en el presente.”

El tatuaje puede significar para uno que tiene en su cuerpo, como titular, incluir signos de identificación, o incluso la aceptación de cierto grupo, vemos la percepción de tatuadores profesionales:

Tatuador 1:

Hace doce años que trabajo con el tatuaje profesionalmente, y tengo la intención de ir a un largo tiempo hasta el final de la vida.

Mi primer tatuaje fue hecho cuando tenía catorce años, lo hice en la calle (risas) ... Allí, en una ciudad del país, tuvo una feria hubo alrededor de rippies tatuando allí, no lo hizo brazo. Hoy en día ya está cubierto, pero era un símbolo de enfeitai.

Tatuador 2:

Empecé a tatuar más como hobby que como profesión. Yo estaba haciendo mis tatuajes con 15/16. En el momento en que había una gran cantidad de prejuicios y yo estaba escondiendo de mis padres. Hice amistad con el artista e interesados en la actividad como un hobby. He comprado el equipo, pero sólo tatuado amigos y parientes. En el momento en que era un funcionario (músico). El trabajo era conseguir frío y comenzó a ser más demanda de terceros. Así que decidí abrir un estudio, pero no como una fuente principal de ingresos. Con el tiempo la cosa se profesionalizó y se llevó a cabo como fuente principal de ingresos. Hoy Apenas me doy un tatuaje desde hace más de 15 años, hizo cursos de Sao Paulo y la formación para conseguir las técnicas de tatuaje.

Tanto para los artistas del tatuaje tatuaje era un proceso de iniciación y se convirtió en una fuente de ingresos, un arte diseños de impresión en la epidermis de la piel.

La historia no es simplemente un programa de análisis o de las fuerzas decodificadora, es un modificador. En consecuencia, el control, el hecho de estar justo en el orden del conocimiento histórico, en definitiva, decir la verdad de la historia, por eso incluso tomar una posición estratégica decisiva. (Foucault, 2002, p. 204).

Los cambios que el tatuaje puede causar preocupación no sólo la piel de una persona, sino también en la manera de pensar, actuar. Y los artistas del tatuaje saber que

el cuerpo tiene reflejos que van más allá de la atención de la salud, la manipulación de agujas, ya que se trata de algo permanente y que el sentido social puede condenar, castigar, a la que lleva un símbolo que pudiera ofender la moral de alguien.

Tatuador 1:

¿Tengo tatuajes, si un cliente vino en tí, por cualquier medio, se diría que no lo haría, ya sea dificultad o problema ético?

Buscar problemas no, pero para algunos tipos de actitudes, como el tatuaje íntimo no lo hago tatuajes. E en las manos que no lo hacen. En los ojos y tatuajes de los demonios, o nada en absoluto en mi opinión para ir a maldecir la persona que de alguna manera no se conocen, pero en mi opinión, mi creencia.

Tatuador 2:

¿Hay algún tipo de tatuaje que no lo hace?

Si tiene. A pesar de que se trata de una restricción de la vigilancia de la salud. No hay tatuamos O dicho de perforación genitales. Es la única restricción. Pero hay algunas cosas que me molestan un poco. No porque yo he tocado en un muy religiosa, pero no me gusta el tipo de tatuaje tatuajes, demonio matar a Jesús y cosas por el estilo, me molesta un poco, pero que terminan dejando el lado profesional hablar, no hago caso de la imagen y termino tatuaje. El gusto personal de cada uno es de cada uno, pero lo que me molesta. Nunca lo hice, pero he oído

Las diferentes acciones de los artistas del tatuaje hacen a cabo esta investigación que el cuerpo tatuado por los discursos presentados hasta ahora es un cuerpo dócil, y con sujeción a la persona a sentir los efectos de la exclusión durante un proceso de selección. Esta exclusión es una forma de castigar lo que consideran la ideología inadecuado de la empresa. Hay otra docilidad del cuerpo a través de la identificación de formas criterios adoptados por la organización, como la persona que usa camisas de manga larga para cubrir el tatuaje, omitir que tiene tatuaje, tatuaje o incluso en lugares que nadie ve.

(...) hacer posibles punibles las fracciones más débiles de conducta, y dar una función punitiva de los elementos aparentemente indiferentes del aparato disciplinario: tomar el extremo, todo lo que pueda servir para castigar la más mínima cosa; que cada individuo se encontró atrapado en una, universalidad castigar punibles (Foucault, 2009, p. 172)

En este contexto, determine si el castigo por oposición a la religiosa, cultural, ideológico, otros, y que una hebra empírica es posible una asociación en el lugar de trabajo.

Testimonio de un tatuado durante su sesión de tatuaje:

Un día estaba en una iglesia donde estoy recién llegado escuchando la predicación del pastor y en un momento se dijo que el cuerpo y el tatuaje que una de las hermanas había comentado tatuaje como algo malo. En mi punto de vista no es una mala cosa, no. En las personas de la iglesia buscan el alma misma, salvar el alma y no guardar el cuerpo, por lo bien que la persona que viene de la falda larga, pero no cubre y luego se va a la iglesia y se preparan. No es bueno, entonces un montón de ver el momento en que un tatuaje como algo malo en realidad no é. Enguanto han matado a gente, hay gente que roba su hobby otros. Sólo tienen el tatuaje, incluso mi ejemplo, no beber, no fumar, medicamentos nunca utilizados, gracias a Dios, no tiene intención de utilizar también, entienden? Así que mi "hobby " es el tatuaje y el trabajo no voy a dejar de trabajar si Dios quiere, mis tatuajes me hizo gracias a Dios que el día de hoy, no me arrepiento en absoluto.

Tenga en cuenta que los comentarios tatuado en la represión por el pastor, y recuerda que la iglesia es una institución, que está sujeto a acciones disciplinarias. Por lo tanto, para Foucault (2009) dócil cuerpo es un cuerpo compatible que se pueden utilizar, procesar o mejorado, en el que se da cuenta de una relación integrada con el cuerpo. Para Souza y Gomes (2014), enfoque complementario, se observa la voluntad de las entidades del personal, por ejemplo, para mantener a los empleados, informes detallados y que están relacionados con la vida profesional y personal, además de cámaras de vigilancia en el entorno trabajar, entre otros.

(...) despóticamente excluye en todo lo que el menor representación, y la más baja soldado disciplinado susurro empieza a obedecer todo lo que usted pidió; su obediencia es rápido y ciego; la aparición de obstinación, el más mínimo retraso sería un crimen. (Foucault, 2009, p. 160)

La contribución de los tatuadores y cobertizos tatuados luz sobre una realidad simbólica que muchos oyen hablar, pero desconocen su origen. Estas son verdades que muchos conocen y prefieren no hacer caso, porque estaban tan disciplinados? Es posible en esta línea de razonamiento para establecer una comparación entre el poder simbólico de "tatuaje como una libertad condicionada" con la opinión de Foucault (2009), en relación con la docilidad del cuerpo en las cárceles. En el poder prisiones, caracterizado por el autoritarismo no oculta.

Sin embargo, el discurso de los tatuadores y el poder del tatuaje para disciplinar a la sociedad está enmascarada, la imagen aceptación, pero con restricciones. Pero la forma de representar el poder, algo visible e invisible, enigmática, y que gran parte tiene que ser revelado? Una pregunta extraplo la base de datos recogidos y puede instigar la mente de un sinnúmero de pensadores. A partir de ahí, es posible apoyar una conclusión de interpretar los datos, pero no extingue los estudios.

4. CONCLUSIONES Y DISUSIÓN

Los datos recogidos en conjunto la metodología que se aplica para llevar a cabo este trabajo, busca identificar los siguientes temas que se enumeran:

1. El título de la relación " Tatuaje: el dilema de la libertad como " dentro de las organizaciones en la visión de Foucault y otra;
2. Afirmar o negar la existencia del cuerpo dócil en el aspecto organizativo de la óptica del tatuaje;
3. Reconocer o no la legitimidad de las medidas disciplinarias ocultas en las empresas, en relación con el cuerpo tatuado;
4. Identificar el poder simbólico que el tatuaje es, incluso si está inconsciente;
5. Relacionar a las entrevistas anteriores apoyados por los méritos literarios de los pensadores que enriquecen la investigación.

El tatuaje puede estar relacionado con la docilidad al comparar el estudio en las empresas para trabajar pensador Foucault (2009). Y es lógico reconocer el poder simbólico que el tatuaje tiene la percepción en la entrevista en línea con los conceptos de "poder simbólico" tratada por Bourdieu (2005). Además, para cumplir con el quid de este artículo, "el tatuaje: el dilema de la libertad como "justificados por los autores (Foucault, Enríquez, otros), en una justificación clara y declaraciones que enriquecen la interpretación actual, proporcionando nueva reflexiones, más profundo.

El presente estudio representa sólo un punto de partida para nuevos debates sobre la gama de factores que demuestran cuando se refiere al cuerpo tatuado en la visión de la organización y no se abordan el tema central de este trabajo, pero se ejemplifica por el sesgo: cuya duda los diferenciales se está allí, terminado o escondido debido a cuestiones discriminatorias prohibidas por la ley? Lo que tiene mayor expresión de valor: el conocimiento de una empresa o de una imagen marcada permanente, un escenario que en particular la experiencia profesional es escasa? Así que no vamos a tener la intención de agotar la amplitud del tema, pero aprovechar una racionalización en una materia en otras áreas distintas de la administración y de la libertad como el nivel de organización.

Por lo tanto, se concluye que el cuerpo tatuado es un cuerpo dócil, ya que la declaración, de acuerdo con los fundamentos teóricos tratados por los autores, y por el

testimonio de una visión empírica de hoy, se refiere a una verdad en el contexto de la organización.

Siendo pertinente señalar que la libertad, por la percepción de los encuestados es como la normalización, la ideología de las empresas y que tiende a disciplinar al interior de ellos. El estudio presentado es sólo un punto de partida para futuras discusiones: ¿Cómo se Reconoce el poder de este símbolo impactando el entorno de la organización? Y lo que proporciona perjuicio, aunque menos intenso en comparación con el pasado? El tatuaje puede causar vergüenza en el entorno de la organización y qué factores? Tenga en cuenta que el área de estudio es amplio y puede llevarse a cabo a debates o conferencias, ya que esta marca permanente ha tenido lugar dentro de las empresas, más comunes o las más influyentes viene en las discusiones futuras de investigación.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. *Indústria cultural e sociedade*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- BERGER, Mirela. *Tatuagem; a memória na pele*. Espírito Santo: UFES, 2007.
- BEZERRA, J. *CORPO-ARTE, CORPO-SENTIDO, CORPO-LINGUAGEM a constituição da sociedade/ sujeitos transgressores a partir de tatuagens*. Rio Grande do Sul, 2013.
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude, *A reprodução: Elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A, 1989.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 5^a.ed.. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 8^a ed.. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2005.
- BOURDIEU, Pierre et al. *A miséria do mundo*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CANEVACCI, Máximo. *A cidade polifônica*. São Paulo: Atudio Nobel, 1993.
- CUNEO, Rocio S. *Are tattoos considered art in the right context?* Leeds Beckett University. November, 2014.
- ENRIQUEZ. E. *O Vínculo Grupal*. In: MACHADO, M. N. da M. et al (org). *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- FALK, Pasi. *Written in the Flesh*. *Body & Society*. V. 1, n. 1, mar. 1995.
- FERREIRA, Mariana Cristina. *O Corpo enquanto objeto discursivo*. In Verli Petri e Cristiane Dias (Orgs.). *Análise do discurso em perspectiva: teoria, método e análise*. Santa Maria: Editora da UFSM, 2013.
- FOUCAULT, Michel. *Em defesa da Sociedade - Curso de Collège de France (1975 – 1976) – Trad. Maria Ermantina Galvão*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- FOUCAULT, Michael. *Vigiar e punir: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramallete*. Petrópolis, Vozes, 1987.

FOUCAULT, Michael. Vigiar e punir: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1999.

FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: 18ª Edição Graal, 2003.

FOUCAULT, Michel. A Arqueologia do Saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

FOUCAULT, Michel. Hermenêutica do sujeito. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

GODOI, Edileide Souza. Tatuagem: muito além da pele. V Seminário em análise do discurso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

GOUVEIA, V. V., Medeiros, E. D., Mendes, L. A. C., Vione, K. C., & Athayde, R. A. A. “Correlatos valorativos de atitudes frente à tatuagem”. Psicologia & Sociedade. 2010.

GROGNARD, Catherine. Tatouages. Tags à l’âme, Paris: Syros Alternatives, 1992.

MARQUES, T. O Brasil tatuado e outros mundos. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

SOUZA, D. C., GOMES, W. R. O uso imaginário como uma forma de controle nas organizações. XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro, 2014.

VASCONCELOS, Yuri. A história da tatuagem. Revista Mundo Estranho. Ed.151. p. 30-35. São Paulo. Abril, 2014.

ANEXOS

Las entrevistas y cuestionarios no fueron autorizados de identificación personal de los participantes. Por lo tanto, se requería mantener la confidencialidad individual.

Entrevista com Tatuador 1

Estou aqui com tatuador 1.

Você começou a tatuar com quantos anos?

Faz doze anos que eu trabalho com tatuagem profissionalmente, e pretendo ir até muito tempo, até o fim da vida.

Quando foi feita sua primeira tatuagem? O que foi feita em você?

Minha primeira tatuagem foi feita quando eu tinha quatorze anos, eu a fiz na rua (risos)... Lá em uma cidade do interior, tinha uma feira lá tinha uns ríppies tatuando lá, aí fiz no braço. Hoje ela já esta coberta, mas foi um símbolo de enfeitai.

Fala um pouco sobre suas expectativas, o que você acha da tatuagem para você?

Olha... para mim ela e muito fácil de falar, porque para mim é um estilo de vida, que para mim é o meu meio de vida, antes disso é um prazer tatuar e é uma coisa que eu não faço por obrigação, eu faço por prazer, eu tenho prazer de levantar de manhã para trabalhar, mais hobby do que trabalho, só que eu invisto.

Você acha que ainda existe muito preconceito pela sociedade, ou vem sendo minimizado com o tempo?

O preconceito tem, e um pouco velado, mas tem. O que acontece é que a tatuagem tá muito comum. E você vê muita gente que tem

tatuagem, como o filho do rico, ou o filho do pobre, hoje o pessoal esqueceu um pouco aquele preconceito, aquela associação que é feita a marginalização da tatuagem. Mas, o preconceito ainda tem, as vezes uma empresa dependendo do lugar onde a pessoa fez a tatuagem. Se for em algum lugar muito exposto como as mãos, pescoço, rosto normalmente as empresas preferem não pegar um profissional que tenha tatuagem assim.

Teria alguma tatuagem, se algum cliente chegasse em você, por alguma forma, você diria que não iria fazer, seja por dificuldade ou por questão ética?

Olha por dificuldade não, e sim por alguns tipos de atitudes, como tatuagem íntima que eu não faço. E tatuagens nas mãos que eu não faço. Nos olhos e tatuagens de demônios, ou alguma coisa sei lá na minha opinião que vá amaldiçoar a pessoa de alguma forma não sei, mas na minha opinião, minha crença.

Agora fala um pouco de você, sua vivência, no seu dia-a-dia como tatuador. O que você tem de percepção das pessoas que se tatuam, o que eles acham da tatuagem e alguém veio pedir cobertura porque na época fez por modismo?

A vivência com a tatuagem pra mim é muito boa é porque eu acabo conhecendo muitas pessoas aqui eu meio que eu sou um cabeleireiro. Porque o pessoal compartilha muitas coisas comigo, agora sobre a questão do modismo isso aí com certeza quando rola uma novela ou alguma coisa que os personagens têm uma tatuagem mais evidente pode esperar que nas próximas semanas nos próximos meses o pessoal vem fazer com certeza. E em relação a outro tipo de modismo tem cliente que chega aqui e pede pra gente escolher a tatuagem: perguntei o que você gosta e tal? Aí a pessoa fala: não sei, escolhe pra mim qualquer coisa. Então isso as vezes a pessoa não tem opinião, não tem um porque ela vai fazer a tatuagem, a maioria sim, mas muita gente vem e faz só por fazer.

E a dor é subjetiva ou todos os clientes reclamam?

Oh! A dor é bem objetiva né, porque todo mundo reclama e lógico que dói. Mas, é uma dor suportável, e tanto, suportável que as pessoas voltam para fazer mais e bem mais.

E você pensa em algum dia parar ou não, mesmo quando estiver mais velho e pretende ainda ter como hobby?

Parar... eu não pretendo parar, mas no futuro eu pretendo colocar outra pessoa para trabalhar no meu lugar e fazer só o que eu gosto, só tipo de desenho que eu gosto, mas parar eu não penso não.

Fala um pouquinho do seu estilo de tatuagem, e a gente vê muito falar que cada tatuador tem seu próprio estilo?

Bom, estilo no Brasil a gente não pode escolher, a maioria dos tatuadores não pode escolher tatuar o estilo, porque acaba que o pessoal gosta de estilo muito variado, às vezes uma mesma pessoa você vê oriental, você vê tradicional, tribal, todos os tipos de estilos numa pessoa só. Mas meu estilo preferido é uma tatuagem oriental, e eu estou começando a gostar de realismo sombreado e é também chamado de parraid e não tem assim um estilo isso vai do estado de espírito, tem época que eu tô afim de tatuar tribal, tem época que eu tô afim de fazer portilismo outro oriental. Então é muito relativo.

O que você aconselharia uma pessoa que quer se tatuar pela primeira vez, qual a dica você dá para ela, quanto ao símbolo que ela vai carregar pelo resto da vida?

Olha... quanto ao símbolo a pessoa tem que olhar muito, as coisas mudam, as ideias mudam, então às vezes dependendo do símbolo que a pessoa carrega hoje para ela é importante, mas no futuro pode não

ser ou pode prejudicar de alguma forma. Mas o conselho que eu do mesmo, é antes de fazer a primeira tatuagem, e pesquisar bastante o local que vai fazer, procurar saber sobre o profissional que vai fazer e não fazer qualquer desenho por modismo, olhar um desenho que tem um significado realmente, que seja, para pessoa não fazer e se arrepende depois.

Agradeço sua contribuição para a Instituição UNA.

Entrevista com Tatuador 2

Conte um pouco sobre seu trabalho e a sua vivência.

Eu comecei a tatuar mais como Hobby que como profissão. Eu fui fazer as minhas tatuagens com 15/16 anos. Na época havia muito preconceito e eu fui escondido dos meus pais. Fiz amizade com o tatuador e interessei pela atividade como Hobby. Comprei os equipamentos, mas tatuava somente amigos e parentes. Na época, eu era funcionário público (músico). O trabalho foi ficando bacana e começou a haver mais procura de terceiros. Então resolvi abrir um ateliê, mas não como fonte de renda principal. Com o tempo a coisa foi profissionalizando e tomou o lugar como fonte de renda principal. Hoje eu me dedico só a tatuagem a mais de 15 anos, fiz cursos em São Paulo e treinamentos para pegar técnicas de tatuagem.

A quantos anos você tatua?

Tatuo desde 1998, sendo que dois anos foi de forma meio amadora, depois de forma profissional. Já tenho 15 anos que trabalho profissionalmente com tatuagens.

Existe algum tipo de tatuagem que você não faz?

Tem sim. Até mesmo porque é uma restrição da vigilância sanitária. Não tatuamos, nem colocamos piercing em órgão genital. É a única restrição. Mas tem algumas coisas que me incomodam um pouco. Não por eu ter uma religiosidade muito aflorada, mas não gosto de tatuar tatuagens tipo, demônio matando Jesus e coisas do tipo, isso me incomoda um pouco, mas eu acabo deixando o lado profissional falar mais alto, ignoro a imagem e acabo tatuando. O gosto pessoal de cada um é de cada um, mas que me incomoda, incomoda. Nunca fiz, mas já ouvi falar.

Como você acha que a sociedade enxerga a tatuagem hoje em dia?

Para alguns funciona como um acessório, para fazer um visual no corpo, principalmente mulheres, então funciona como se fosse um brinco. Para outros, são pessoas que querem marcar momentos importantes da vida, uma passagem ou pessoa especial que se chegou ou que se foi. Ainda tem muita gente que olha a tatuagem como um símbolo de anarquia, coisa de bandido ou de drogado, principalmente o pessoal mais idoso. Mas eu acho que nunca foi, eu acho que sempre foi marca de um pessoal mais alternativo. Como no passado isso era muito ligado a idéia de rebeldia, o pessoal menos informado, menos atualizado, ainda tem vê a tatuagem como símbolo da rebeldia.

Algum cliente já reclamou sobre problemas no âmbito do trabalho?

Ainda existe, mas eu vejo como uma coisa que está acabando. Hoje em dia eu atendo todo tipo de pessoa aqui. Antigamente não vinha médico, advogado, policial militar, mas hoje em dia tenho cliente de todos os tipos e que buscam todo tipo e tamanho de tatuagem. Mas pessoas que trabalham com clientes buscam, normalmente, tatuagens

e lugares escondidos. Eles preocupam com o perfil do cliente que eles podem vir a atender e os clientes mais conservadores podem julgar a qualidade do profissional em razão da tatuagem. Tem muita empresa que tem restrição, mas eu vejo isso diminuindo muito. Mas isso depende muito da qualidade da arte, do tipo da tatuagem e da posição que você vai trabalhar na empresa. Inclusive, tem empresas que dão preferência pra quem tem tatuagem, tipo empresas de moda, de roupas jovens e tal. Eu acho que o tabu vem quebrando de forma muito rápida.

Você acha que ainda existe preconceito contra tatuagem?

Eu não sei se a palavra é preconceito. Eu acho que ainda existem pessoas que vêem com uma certa restrição. Não de preconceito, mas de julgamento. Tem muita gente conservadora, que estagnou no tempo, que pode te ver como pessoa rebelde ou anárquica, mas a proporção é pequena. Tem gente que acha que é preconceito, então, acho que de uma certa forma ainda existe, um pouco.

O que você sugere pra quem vai fazer a primeira tatuagem?

Primeiramente, observar o ambiente de trabalho, se o profissional observa os aspectos de segurança, de saúde e a qualidade do trabalho artístico do profissional, que vai atender aos objetivos do cliente.

Como e quando foi a sua primeira tatuagem?

Foi na escola, eu tinha uma amiga de família árabe e num trabalho de escola nos escrevemos a capa do trabalho com escrita árabe, inclusive os nossos nomes. Eu sempre tive a vontade de fazer uma tatuagem, mas não sabia o quê. Eu achei a escrita do meu nome em árabe muito bonita, e, como nunca tinha visto ninguém fazer, resolvi fazer dessa minha primeira tatuagem.

Você já se arrependeu de alguma tatuagem que fez?

Nenhuma. Não que eu tenha me arrependido, mas tiveram tatuagens que foram importantes no momento que as fiz e o passou este momento passou. Eu até cobri elas, mas não porque eu me arrependi, mas porque não fazia mais parte do contexto da minha vida. No momento em que foram feitas, nunca me arrependi não, todas tiveram um propósito.

Você gostaria de deixar alguma mensagem sobre sua profissão e sobre a tatuagem?

O tatuador, hoje, é profissão. Muita gente enxerga o atuador como um cara que não tem responsabilidade. Eu sou casado, tenho duas filhas e pago todas minhas contas e vivo somente da tatuagem. Então tatuagem é uma profissão como qualquer outra. E outra mensagem que eu tenho a dizer está escrita até no meu cartão: Tatuagem é arte, é estilo de vida, é comportamento, é atitude. Não existe idade para se fazer tatuagem, existe sim vontade de se sentir bem com você mesmo independente da sua idade, cor, nacionalidade ou religião, o importante é estar feliz. Não se julgue diferente por ter uma tatuagem, pois o fato de ter uma tatuagem não vai mudar o seu caráter ou a sua personalidade, lembre-se, hoje tatuagem é arte e não símbolo de revolta ou coisa parecida. Desde 2000 tatuando com respeito, arte e saúde.

El testimonio de un tatuado durante la sesión de tatuaje.

Depoimento do tatuado durante uma sessão de tatuagem com o tatuador 1.

Certo dia eu estava numa igreja onde eu sou recém-chegado escutando a pregação do pastor e num certo ponto ele falou que corpo e tatuagem que uma das irmãs tinha, comentado sobre tatuagem como coisa ruim. No meu ponto de vista não é uma coisa ruim, não. Na igreja as pessoas visam muito à alma, salvar a alma e não salvar o corpo, tudo bem que a pessoa vem de saia comprida, mas cobrindo ali e depois sai da igreja e começa aprontar. Não adianta. Então muita das vezes eles veem uma tatuagem como algo ruim na realidade não é. Enquanto tem gente matando, tem gente roubando outros. O hobby dele é só ter a tatuagem, o meu exemplo mesmo, eu não bebo, não fumo, nunca usei drogas, graças a Deus, não pretendo usar também, entendeu?! Então meu “hobby” é a tatuagem e o trabalho eu não vou parar de trabalhar se Deus quiser, minhas tatuagens que eu fiz graças a Deus até hoje, eu não arrependo de nenhuma. Pretendo até fazer outra em homenagem ao meu filho, tenho minha menina tatuada, tenho um dragão nas costas que eu gostei muito. Inclusive esse dragão foi meu tatuador que me induziu a fazer: “faz que vai ficar bacana”! Por eu confiar muito nele, inclusive ele é padrinho do meu menino, tudo através da tatuagem, porque eu não conhecia ele, ele vem fazer a primeira tatuagem da minha filha no meu ombro eu gostei, através disso a gente criou um vinculo de amizade que se Deus quiser vai ser pro resto da vida. Então tem coisas que as pessoas falam sobre a tatuagem que inibem a imagem de quem esta sendo tatuado e do tatuador. Então não acho certo, enquanto tem gente roubando, matando, político roubando desembolado, quem faz a tatuagem muitas das vezes é o cara que mais ajuda as pessoas, invés do que tá ai no poder.

Você quer falar um pouquinho da tatuagem, da foto no peito que você tem e o que ela simboliza para você?

Essa tatuagem fiz ela mais ou menos uns quatro anos atrás foi a minha primeira, mas foi em homenagem a minha filha Mariana. Eu pensei em fazer o nome dela, somente o nome, mas depois veio à ideia de tatuar o rostinho dela no peito. Como eu já conhecia um pouco do trabalho do Mellão né, que é meu tatuador ele fez um negócio que ficou excelente, quem olha assim é a mesma coisa que ver a cara dela tatuada em mim. Então foi uma tatuagem que eu gostei muito e é uma assim pro resto da vida, entendeu?! E mesmo ela estando velhinha ou novinha ou eu mesmo envelhecer, sempre vou ter ela não só dentro do meu coração, mas também no meu corpo, como homenagem. Pretendo também o nome do meu filho e da esposa também, tem um cinco. Mas ela não gostou, não focou um negocinho mais simples, mas ela sabe que em homenagem a ela também. Então são coisas assim que a gente faz, não só por hobby, mas por gostar e homenagear a pessoa que a gente gosta, entendeu?! Igual da filha, muita gente tatua o nome da mãe, do pai, outros põem família o símbolo do infinito, nesse ponto eu acho que o símbolo infinito e o amor infinito pela família, entendeu?! Então tem muitas coisas que as pessoas fazem não pra si, mas para poder homenagear alguém.

De: [Redacted]
Enviado em: terça-feira, 16 de junho de 2015 14:52
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Nivaldo,

Seguem respostas:

1. Não tenho tatuagens e também não tenho vontade de me tatuar.
2. Eu não me importo com tatuagens. Para mim, é indiferente. O importante é trabalhar bem.
3. Contrataria, claro! A tatuagem não desqualifica uma pessoa para o cargo. Experiência, postura e, dependendo do cargo, modo de vestir, sim.
4. Sim, mas em proporções bem menores que há alguns anos atrás.

[Redacted]

De: [Redacted]
Enviado em: segunda-feira, 15 de junho de 2015 16:53
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? **Não tenho tatuagem. Até o momento não tenho vontade de me tatuar. Simboliza uma escolha.**

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? **Quando a tatuagem é muito chamativa, me estranha um pouco.**

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? **Recrutaria sim. Não acho que isso influencia o profissional.**

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? **Acredito que sim, pois ainda acho estranho uma pessoa que tatua todo o seu corpo.**

De: [Redacted]
Enviado em: terça-feira, 16 de junho de 2015 09:22
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Nivaldo,

Seguem abaixo as respostas.

Abs.

[Redacted]
De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar?

Não tenho tatuagem e até hoje não tive vontade de fazer pois não encontrei um desenho que realmente significasse algo importante na minha vida.

O que simboliza para você?

Para mim a tatuagem é um símbolo de algo importante na vida de quem fez. Tem que ter um significado especial, não ser apenas um desenho bonito na pele.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

Não tenho uma percepção diferente em relação as pessoas tatuadas.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?

Sim. Eu selecionaria uma pessoa tatuada. Como recrutadora julgo as aptidões profissionais dos candidatos e a tatuagem não é um fator que influencie na minha decisão de contratar ou não um candidato.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?

Acredito que é um tabu que já está sendo quebrado mas que ainda temos um longo caminho a percorrer até que desapareça definitivamente.

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 13:29
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?

Não tenho tatuagem nem vontade de me tatuar.

Tatuagem simboliza a vontade de expressar algo para o mundo. Se identificar com algum grupo.

Pode ser excesso ou falta de amor próprio.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

Ela tem amor próprio o suficiente para se assumir, independente de ser aprovada ou não.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?

Selecionaria. O perfil, caráter ou seja todo o conjunto é o que conta.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?

A tatuagem ainda é tabu na sociedade, enfraquecendo mais ainda presente.

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:15
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Não tenho tatuagem, mas tenho vontade sim de fazer uma tatuagem, de preferência um escudo do atlético ou os nomes dos meus pais, pois é um amor eterno.

Penso em fazer essa tatuagem nas costas, pois assim seria em um lugar escondido, algumas empresas ainda não aceitam pessoas tatuadas, tem uma visão ainda retrógrada e acham que uma pessoa tatuada pode ser indicio de problemas.

Atenciosamente

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:37
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RE: Simbolismo nas Organizações

Nivaldo, bom dia!

Segue as respostas:

Não tenho tatuagem, mas tenho vontade de fazer. Simboliza uma maneira de me expressar ou edificar algo. Não vejo mal algum em pessoas tatuadas dentro das organizações, é claro que todos precisam usar bom senso. Se for uma tatuagem menor, que esteja escondida ou pouco aparente, não vejo mal algum em recrutar alguém. Sim, ainda é um tabu.

Att;

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 12:10
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Cc: ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RE: El simbolismo en las organizaciones

Olá Nivaldo,

Incluo minhas respostas. Espero que eles são úteis:

- 1) Eu não tenho nenhuma tatuagem. Nem eu planeei fazer nenhum. É uma marca permanente, e eu acho que nada é permanente.
- 2) Depende de seu lugar na organização. Ela está relacionada com a imagem que deve dar a todos no local. Em algumas posições ainda não são bem vistos.
- 3) Sim definitivamente. Igualdade de condições dadas, qualquer detalhe pode ser decisivo (a favor ou contra).
- 4) Minha opinião é que o nível social, já foram maiormente aceitados. Nas organizações é diferente. Dependendo do tipo de organização, é claro.

Qualquier informacao adicional que você precise, favor me fala. Vou tentar de ajudar con muito gusto!
Abraco,

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 09:58
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

[REDACTED]
De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? Não tenho tatuagem e não tenho vontade de ter porque não gosto. Não simboliza nada, tem pessoas que gostam e fazem. Respeito a vontade de cada um, seja quanto a tatuagem ou qualquer outra coisa, pois acredito que cada um é responsável por sua vida e faz dela o que quiser.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? Vejo que o preconceito diminuiu, mas ainda existe. Tatuagens, cabelo comprido, piercing, homossexualidade, etc. Mas se compararmos com anos atrás, está bem menor.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? Sim, recrutaria. O importante para mim é o profissional e o que ele tem a acrescentar para empresa. Sua vida pessoal é pessoal, e qualquer atitude que tomar, inclusive tatuagens, que não interfira no trabalho (profissional), não vejo problema algum.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Como disse acima, vejo que o preconceito diminuiu bastante, mas ainda existe. Algumas pessoas correlacionam tatuagens, cabelo comprido, piercing, etc. com pessoas irresponsáveis, despojadas, descompromissadas, etc. Todo preconceito é ignorante e julgar as pessoas pela aparência é de uma ignorância tremenda.

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 09:11
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?

Não tenho, também não tenho vontade de fazer. Simboliza uma marca definitiva que não nasci com ela eu escolhi.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

Não vejo diferencial desde que as tatuagens sejam discretas ou em partes do corpo que não expressam o diálogo. Exemplo: não me sentiria a vontade em fazer uma reunião com um profissional com o rosto todo tatuado.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?
Jamais recrutaria uma pessoa com tatuagens expressivas, digo aquelas que disfiguram as pessoas.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?

Sim. Eu defino tatuagem como uma arte, e na minha opinião artes são para artistas, mas no mundo corporativo, onde aparência e apresentação fazem o diferencial no fechamento de um negócio, uma pessoa toda tatuada pode não passar credibilidade.

sds
[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 13:23
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Respondi em azul.

[REDACTED]
De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? Não tenho e não tenho vontade de fazer no momento. Para mim, simboliza um tipo de arte (Dependendo do tipo da tatuagem)
Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? Não causa nenhum problema, desde que não estejam a vista
Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? Sim. Como disse anteriormente, se o desenho estivesse escondido não haveria problema algum
Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Com certeza. Aos olhos de muitos, tatuar o corpo é algo anormal, gera preconceito e discriminação.

As informações são de caráter sigiloso, sendo considerado apenas sua percepção sobre o símbolo (tatuagem) nas empresas.

Obrigado por sua opinião!

Obs.: Responda, por favor, em um horário que não irá influenciar seu trabalho!

De: [REDACTED]
Enviado em: terça-feira, 16 de junho de 2015 13:55
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Sr. Nivaldo, Boa Tarde!

- 01) Não tenho tatuagem e não pretendo ter. Acho uma agressão ao corpo.
- 02) Vejo com um aspecto de malandragem, irresponsabilidade e mais.
- 03) Em hipótese alguma admitirei uma pessoa com tatuagem.
- 04) Acredito que não deviria ter tatuagem, tabu para mim é você deixar de fazer algo certo que a sociedade condena, no caso de tatuagem não é.

Atenciosamente,

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: segunda-feira, 15 de junho de 2015 08:33
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Bom Dia!

- Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? Não tenho, mas tenho vontade de ter.
- O que simboliza para você? Para mim tatuagem tem por significado, a intenção de deixar marcado algo que tenha grande importância.
- Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? Normal.
- Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? Sim, desde que, fossem tatuagens que não atrapalhasse no ramo profissional escolhido, e que não fossem muito extravagantes.
- Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Não. Em minha opinião, tatuagens são bonitas e bem aceitas pela sociedade hoje em dia, porém, para mim tatuagens devem ser apenas um detalhe no corpo. Entendo que, tatuagem tem por princípio deixar marcado algo que tenha um significado forte, de modo a querer colocá-lo para sempre em seu corpo.

Atenciosamente,

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:25
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Olá, bom dia!

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?

R: Não tenho, e não tenho vontade de me tatuar.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

R: Uma simples tatuagem não diz se uma pessoa é boa ou não para as organizações, ainda existe muito preconceito sobre esse tema nas organizações.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?

R: Se o colaborador atender a todos os requisitos para o cargo, a tatuagem não é nenhum problema para ocupar a vaga. Uma tatuagem pode dizer muito da personalidade de uma pessoa.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?

R: Acredito sim, temos mania de julgar as pessoas sem conhecê-las e conviver com as mesmas. Tatuagem já faz parte do ser humanos desde muitos e muitos anos, uma cultura de outros povos.

[REDACTED]

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 15:53
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Boa tarde!

Não tenho tatuagem mas gostaria de fazer.
Simboliza uma arte na pele a ser muito bem pensada para não haver arrependimentos.
Acho super normal desde que não fiquem a mostra, no caso das grandes tatuagens.
Selecionaria uma pessoa tatuada pelo profissionalismo e qualidades que poderão beneficiar a empresa.
Acho que o tabu já foi quebrado, acho somente que as pessoas tem que ter bom senso no local de trabalho.

[Redacted]

De: [Redacted]
Enviado em: segunda-feira, 15 de junho de 2015 13:47
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Oieeee...

Não sou boa pra essas coisas rsrs.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?
Não tenho. Gostaria . Não vejo como um simbolismo, talvez só como uma vaidade.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?
Vejo como todas. Não acho que faça a diferença.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?
Sim. A pessoa é boa no que saber fazer e não na aparência.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?
Ainda sim existe algumas resistência, mas acredito que será só questão de tempo.

[Redacted]

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 17:17
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Olá Nivaldo!

Segue minhas respostas:

- 1) Não tenho tatuagem, gostaria de fazer.
- 2) Tatuagem pra mim simboliza expressão de gostos, sentimentos, crenças e opiniões.
- 3) Não acho que a pessoa ter tatuagem ou não mostra a sua competência profissional. Isso seria um pré-julgamento.
- 4) Numa posição de recrutador eu seguiria as regras da empresa. Mas se dependesse apenas do meu julgamento, a tatuagem não seria uma questão importante para avaliação do candidato. Se eles estivesse apto de acordo com suas competências e perfil para a vaga, selecionaria sim.
- 5) Sim! Tatuagem ainda é um tabu na sociedade, e com certeza deve ser quebrado. Isso em minha visão da sociedade brasileira. Acredito que essa questão depende muito da cultura de cada local também.

Espero ter contribuído.

Abraços.

[Redacted]

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:28
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? **Não tenho e não teria.**
Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? **Tranquilo. A tatuagem tras um comportamento ou traduz um comportamento intrínseco de cada pessoa.**
Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? **Sim. Desde que seja uma tatuagem discreta. Imagina um MC Guimê numa corporação trabalhando...**
Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? **Sim. Mas ainda deve ser ponderada. Vai muito da sociedade atual. Tudo muda com o tempo. Neste momento, ainda há muita resistência.**

As informações são de caráter sigiloso, sendo considerado apenas sua percepção sobre o símbolo (tatuagem) nas empresas.

Obrigado por sua opinião!

Obs.: Responda, por favor, em um horário que não irá influenciar seu trabalho!

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:57
Para: Nivaldo Alves Cassimiro
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!
Respostas em vermelho a frente da pergunta.

[REDACTED]
[REDACTED]

De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? *Tenho duas tatuagens pequenas, uma frase no pé direito que significa "sem medo" e uma ancora no tornozelo esquerdo. Simbolizam o equilíbrio das decisões, onde é preciso não ter medo de seguir adiante e tomar o próximo passo, mas sem perder a segurança e firmeza que a ancora proporciona.*

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? *Hoje em dia o preconceito é menor, porque antes uma pessoa tatuada era comparada a um marginal ou vagabundo. Hoje a maioria das organizações tem percebido que o foco deve estar no conteúdo do profissional e não somente em sua aparência.*

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? *Sim, o que deve ser avaliado é se o perfil da pessoa se encaixa ao que esta sendo solicitado, sua aparência não influencia no seu rendimento ou desenvolvimento.*

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? *Melhorou muito se considerarmos a 10 anos atrás, mas ainda tem pessoas que olham torto e com preconceito.*

As informações são de caráter sigiloso, sendo considerado apenas sua percepção sobre o símbolo (tatuagem) nas empresas.

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 15:39
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Nivaldo,

Boa tarde!

Seguem abaixo minhas respostas.

Att.

[REDACTED]
De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? Não. O que simboliza para você? Na minha visão a Tatuagem poderá ter dois intuitos, sendo:

- a) um voltado para vaidade, ou seja, a busca da valorização do corpo; e,
- b) outro voltado para protesto, ou seja, buscar mostrar que é diferente do padrão social determinado culturalmente.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

Entendo que sendo tatuagens discretas, não há nenhum problema, porém quando há a configuração do exagero, certamente que haverá uma resistência para a aceitação dessas pessoas.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?

Conforme exposto no ponto anterior, entendo que sendo tatuagens discretas não haveria nenhum problema quando da contratação, porém uma pessoas com tatuagens pejorativas ou excessivas não serão recrutadas.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Sim, porém esse tabu está mais focado, hoje em dia, nos casos onde há excesso.

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 14:38
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Segue respostas ! Não sei se você queria respostas mais extensas ou mais resumidas, fiz mais extensas ! kkkk

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?

Não possuo tatuagem e até o momento não tive vontade de fazer. Para mim tatuagem simboliza algo íntimo, que você gostaria que os outros soubessem sobre sua personalidade, e por isso decide expor.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?

Ao meu ver a tatuagem possui um significado íntimo, e este mesmo significado deveria ser interpretado pelas outras pessoas. Minha percepção é que algumas tatuagens expressam significados que nem sempre são positivos na visão de "outras pessoas" e isto pode prejudicar a imagem de um profissional perante os demais.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?

Minha posição seria baseada na resposta anterior, ou seja, dependerá do significado que a tatuagem transparecer no momento do recrutamento. Creio que é um erro dizer que um recrutador avalia apenas critérios como a formação acadêmica e experiência do candidato, sendo que este também é julgado pela aparência. Assim eu também julgaria.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?

Sim. A tatuagem, seja qual for, ainda é tabu para uma parte da sociedade conservadora, que se baseia em comportamentos e costumes antigos e até em aspectos religiosos. Tanto é, que quando um jovem faz uma tatuagem e a apresenta aos seus amigos também jovens, ele ouve: " e sua família ? o que eles falaram ?", provando que ainda é uma atitude que passa por julgamento das outras pessoas.

[Redacted]

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 11:13
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Bom dia Nivaldo.

As respostas estão abaixo em vermelho, espero ter auxiliado.

Por que não ser rabiscado!?! Uma vez que os desenhos, as linhas, as palavras modificam a superfície vazia!

Att.

De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 08:09
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: Simbolismo nas Organizações

Bom dia!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você? **Tenho tatuagem desde dos 25 anos (optei em fazer-la aos nesta idade pois é uma decisão para vida toda), para mim a Tatuagem é como uma cicatriz que te remete a algo que aconteceu, um momento que se sentiu necessário ser registrado ou uma arte, um desenho a ser agregado a sua pele, um pseudo "acessório fixo".**

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? **Uma pessoa normal como as outras.** Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? **Sim, pois a competência, responsabilidade e profissionalismo, não estão atrelados a uma tatuagem, como também não estão a**

cor, sexo, opção sexual ou religiosa, um profissional deve ser avaliado, pelo seu grau de experiência, vontade de aprender e passar seus conhecimentos e não por sua estrutura física, aparência ou opções.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? **Atualmente, não tanto quanto no passado, mas no Mundo ainda temos muitas pessoas conservadoras e talvez influenciáveis por suas "organizações ou ao nicho" ao qual estão inseridas.**

De: [Redacted]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 09:10
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Segue:

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? **Ainda não, mas pretendo fazer a minha.**
O que simboliza para você? **A tatuagem muitas vezes simboliza algo de importante na vida das pessoas, a Sininho pra mim, simboliza meu amor pelo meus filhos.**
Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? **Acho normal, não vejo nada de absurdo, pelo contrário, são pessoas com liberdade de expressão, são pessoas que não tem medo de mostrar o que sente.**
Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? **Sim, pois a tatuagem não interfere no profissional da pessoa, a tatuagem significa algo importante que a pessoa quer carregar com ela o tempo todo, isso não pode ser um impedimento de contratação, mesmo porque, o potencial e capacidade profissional não está caracterizada na tatuagem.**
Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? **Infelizmente sim, as pessoas são hipócritas, pois muitas que criticam um dia já desejaram fazer, mas se importam com que a sociedade vai dizer ou pensar a respeito, não tem coragem de assumir seus desejos e vontades, são pessoas dominadas pela sociedade insensível.**

As informações são de caráter sigiloso, sendo considerado apenas sua percepção sobre o símbolo (tatuagem) nas empresas.

Obrigado por sua opinião!

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 14:07
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Boa tarde,

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? Não tenho e por enquanto não desejo fazer.

O que simboliza para você? Um desejo ou crença.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? Depende, se nos locais adequados e/ou pequenas sem interferência.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? Somente se não fosse visível ou exagerada.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Sim, muitos grupos fazem questão de manter este divisor de "tribos".

Atenciosamente.

[REDACTED]

De: [REDACTED]
Enviado em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 10:51
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Oie...
Resolvi responder por aqui mesmo...rs

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? O que simboliza para você?
Tenho tatuagem. Simboliza como eu me desenhava quando criança.

Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações?
São pessoas como outras tantas, nada de diferente.

Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista?
Claro que sim, ser um bom profissional é o que deve ser avaliado. Ter ou não uma tatuagem não qualifica e nem desqualifica uma pessoa para um cargo.

Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado?
Isso ainda existe???

Bj

[REDACTED]

De: [Redacted]
Enviado em: terça-feira, 16 de junho de 2015 15:17
Para: Nivaldo Alves Cassimiro; ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: RES: Simbolismo nas Organizações

Segue resposta abaixo.

[Redacted]
[Redacted]
De: Nivaldo Alves Cassimiro
Enviada em: sexta-feira, 12 de junho de 2015 13:21
Para: ncassimiro@yahoo.com.br
Assunto: ENC: Simbolismo nas Organizações

Boa tarde!

Estou concluindo um artigo sobre simbolismo nas organizações e sua opinião é importante.

Você tem tatuagem ou teria vontade de se tatuar? Não tenho e nem pretendo O que simboliza para você? Uma forma de expressar sentimentos ou algo marcante na vida.
Qual a sua percepção quanto a pessoas tatuadas dentro das organizações? Não tenho nenhum julgamento a esse sentido. São apenas profissionais.
Numa posição de recrutador, selecionaria uma pessoa com tatuagem, descreva seu ponto de vista? Recrutaria desde que não seja algo agressivo ao ambiente de trabalho.
Você acredita que a tatuagem ainda é um tabu social a ser quebrado? Tatuagens que agridem visualmente o ambiente ainda é difícil de aceitar, mas acredito que todos podem se expressar da forma que quiserem. O dito tabu, fica por conta dos excessos de alguns.

As informações são de caráter sigiloso, sendo considerado apenas sua percepção sobre o símbolo (tatuagem) nas empresas.

Obrigado por sua opinião!



Nivaldo Alves 12 de junho de 2015 · [Redacted]

SIMBOLISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Um ótimo dia a todos!
Estou preparando um artigo e sua opinião é importante. Não será exposto, nome ou imagem, sigilo e respeito.
Vc possui tatuagem?... [Ver mais](#)
— com [Redacted] e outras 39 pessoas.

Curtir **Comentar**

[Redacted] e outras 2 pessoas

[Redacted] eu não tenho tatuagem.
Curtir · Responder · 1 · 12 de junho de 2015 às 08:21

[Redacted] tbm não contrataria ninguem que tivesse um. e acho sim que a tatuagem é um tabu social
Curtir · Responder · 1 · 12 de junho de 2015 às 08:21

[Redacted] Tenho 4 tatoos e um piercing. E isso nunca me atrapalhou. Acho q a sociedade julga muito pela aparência. As minhas tatoos são em locais estratégicos e não me atrapalha no meu local de trabalho. Sim contrataria pessoas com tatoos desde q não seja nada extravagante tipo a kara toda tatuada e com uns chifres. Pq tem gente q abusa tb né...
Curtir · Responder · 1 · 12 de junho de 2015 às 09:16 · Editado

Nivaldo Alves São contribuições relevantes. 😊 Obrigado, vamos participar pessoal!

 **Nivaldo Alves** São contribuições relevantes. 😊 Obrigado, vamos participar pessoal!

Curtir · Responder ·  2 · 12 de junho de 2015 às 10:26

 **Nivaldo Alves** [Redacted]

Curtir · Responder · 12 de junho de 2015 às 10:39

 [Redacted] Tenho quatro tatuagens e nunca me atrapalharam em nada... apenas os medilcres acham q tatuagem é um tabu. E se eu nao tivesse nenhuma eu contrataria sim uma pessoa tatuada,pq as tatuagens nao distingue o carater da pessoa. Existe varias pessoas q nao tem tatuagem e q nao vale nada!!!! Mais a liberdade de expressao eh livre! Eh o q eu penso !!!!!!!


Curtir · Responder ·  3 · 12 de junho de 2015 às 10:45

 [Redacted] Falou tudo [Redacted]


Curtir · Responder ·  1 · 12 de junho de 2015 às 11:03


 **Nivaldo Alves** Estamos caminhando com assunto. Obrigado! Vamos participar!


Curtir · Responder · 12 de junho de 2015 às 11:45


 **Nivaldo Alves** Estamos caminhando com assunto. Obrigado! Vamos participar!


Curtir · Responder · 12 de junho de 2015 às 11:45

 [Redacted] Tenho tatuagens representativas das coisas que mais valorizo em minha vida. Contrataria uma pessoa tatuada sem qualquer problema, mas já passei por algumas situações um pouco constrangedoras, como examinadores comentando minhas tatoos em bancas, talvez porque trabalho em uma área um tanto conservadora que é a docência em cursos de direito.


Curtir · Responder ·  2 · 12 de junho de 2015 às 13:03

 **Nivaldo Alves** Obrigado pela contribuição! 😊 Todos podem expressar sua opinião!


Curtir · Responder ·  1 · 12 de junho de 2015 às 19:29

 **Nivaldo Alves** [Redacted]

Curtir · Responder · 12 de junho de 2015 às 19:33

 [Redacted] Bom eu não tenho tatuagem mais nada contra a quem tem, mas só que pra mim não pega bem, mas a não ser que esteja em um lugar onde fica coberto, mas a tatuagem grande e exposta em minha opinião não pega bem eu como recrutador de uma empresa não contrataria mesmo que não tem nada haver com o profissionalismo da pessoa mais a tatuagem exposta fica muito visada, em minha opinião mas cada um curte o que gosta.

Curtir · Responder · 12 de junho de 2015 às 20:43

 **Nivaldo Alves** Agradeço todas as participações e caso alguém tenha uma experiência ou percepção que não abordei, mas esteja disposto a compartilhar fique a vontade! O espaço é de vocês. ...! 😊 [Redacted] mais

Curtir · Responder · 13 de junho de 2015 às 08:34

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

➤ Nivaldo Alves Cassimiro

Mestrado Profissional em Administração pelo Centro Universitário UNA - Rua Guajajaras, 175, centro - Belo Horizonte - MG - (31) 3508-9100 - CEP 30180-100.

Formação: Bacharel em C. Contábeis com ênfase em Controladoria/ Especialista em EAD – ncassimiro@yahoo.com.br / Celular: +55 31 98465-0388.

➤ Ricardo de Villefort Alves Pinto

Mestrado Profissional em Administração pelo Centro Universitário UNA - Rua Guajajaras, 175, centro - Belo Horizonte - MG - (31) 3508-9100 - CEP 30180-100.

Bacharel em Direito/ Especialista em Direito de Empresa- ricvillefort@gmail.com / Celular: +55 31 98890-1135

➤ Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

Mestrado Profissional em Administração pelo Centro Universitário UNA - Rua Guajajaras, 175, centro - Belo Horizonte - MG - (31) 3508-9100 - CEP 30180-100.

Orientadora Prof^ª Adjunta UFOP Dr^ª Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão (CPF: 026.107.786-43) – prof@carolmaranhao.com.br / Celular: +55 31 98482-4166

Por una interculturalidad crítica en la administración. Apuntes y enclaves desde el Cauca diverso.

Autor (es)

Wilson Noé Garcés Aguilar ¹

¹ Docente investigador Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Doctorante en Administración de la Universidad del Valle

RESUMEN:

La diversidad cultural en el entramado de la administración y la razón neoliberal, ha generado un entrecruce funcional a los diseños globales del capital y el mercado. De esta forma la administración intercultural posibilita la hidra capitalista, el patrón de poder mundial que configura el mundo de la empresa y le da sentido a los fines de la administración moderna.

No obstante, la interculturalidad crítica es una apuesta por construir desde abajo, con la gente, sus apuestas sociales, y la trama comunitaria, de acuerdo a Walsh (2009a) “dirigido hacia la construcción de modos “otros” del poder, saber, ser y vivir”. Los cuales emergen en el caso del departamento del Cauca en organizaciones sociales y solidarias.

En estas se evidencian (Garcés, Robayo y Volveras, 2015: Garcés y Robayo, 2016) formas de comprensión de organización, administración y gestión tendientes a dar cuenta de esos “modos otros”, en los cuales habita la administración.

Palabras clave:

Diversidad cultural, diseños globales, administración intercultural, interculturalidad crítica

ABSTRACT:

Cultural diversity in the framework of the administration and the neoliberal right, has generated a functional crisscross designs to global capital and the market. Thus the intercultural management enables the capitalist hydra, the pattern of world power that shapes the world of the company and gives meaning to the purpose of modern management.

However, multiculturalism criticism is a commitment to build from below, with the people, their social bookmaking, and community plot, according to Walsh (2009a) "directed towards building anyway" other "of power, namely, be and live". Which emerge in the case of Cauca in social and solidarity organizations.

These are evident (Garces, Robayo and Volveras, 2015: Garces and Robayo, 2016) understandings of organization, administration and management aimed to realize those "other ways" in which dwells administration.

Keywords:

cultural diversity, global designs, intercultural management, critical interculturality

1. INTRODUCCIÓN

Se aborda en este texto los hallazgos del proyecto de investigación “Pluralidades y pedagogías de las economías sociales y solidarias en el Cauca diverso”, financiado por la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

En un primer documento de hallazgos titulado “Proliferaciones en Administración. El caso de las organizaciones solidarias en contexto de diversidad en el Cauca” se ha resaltado la asimetría modernidad – alternativas a la modernidad² manifiesto en la diversidad cultural que caracteriza el departamento del Cauca.

A partir de dicha asimetría se han identificado “teorías inconsistentes con el punto de vista comúnmente aceptados” (Feyerabend, 1974:22), pues como lo plateara Mignolo (1997) habitaría los dos lados de la frontera. Esto permite pensar dos mundos configurados sobre una misma realidad.

El hegemónico de razón neoliberal, basado sobre los postulados de la modernidad, y en el cual habitamos los diseños globales del capital y el mercado, en donde la diversidad cultural se hace funcional a la matriz de poder.

Por otra parte un mundo contrahegemónico (Garcés, Robayo & Pajuelo, 2013) de razón comunitaria, basado sobre la autodeterminación o autogobierno, la propiedad colectiva y el pluralismo epistemológico. Este subyace a la pretensión universal del primero, negocia con la hegemonía y en medio de ello resiste, es resiliente y busca re-existir.

De ahí que el presente texto se propone argumentar la necesidad de una interculturalidad crítica en la administración, lo cual permita ampliar los horizontes del conocimiento, entendimiento e investigación.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La administración intercultural

Para las escuelas de negocios, la gestión intercultural, la negociación intercultural o la administración intercultural son indispensables e integrales para dar un buen trato a las

² Pre-modernas o no-modernas (Latour, 2007).

“nuevas” formas del capitalismo global, pues en esencia se toma “la diversidad como un objeto de estudio que aparece en el teatro de la empresa” (Arcand, 2015).

Ante dichas “nuevas formas” se salvaguarda la matriz de poder en las organizaciones, de ahí que la denominada administración intercultural permite “el alcance de la administración doméstica para cubrir las esferas internacionales y multicultural” (Nancy Adler, 1991). Es decir pone a la organización en el escenario de lo global y lo local, pues ante una economía abierta de mentalidad neoliberal, los preceptos de una administración moderna deben seguir intactos.

¿Podríamos entonces pensar en una administración intercultural en analogía con el monstruo de la hidra de Lerna?. En el acápite de resultados se presentará un ensayo sobre este cuestionamiento.

La interculturalidad crítica y su irrupción.

Catherine Walsh a partir de una deconstrucción de la interculturalidad permite identificar que la “interculturalidad ha sido principalmente definida y manejada desde el Estado” (Walsh, 2009:3) el cual en el entramado del sistema-mundo moderno (Wallerstein, 1999) se sostiene sobre la universalidad del Estado Nacional Globalizado, en el cual según Zizek (1997) “el capitalismo global de la actualidad opera una lógica multicultural que incorpora la diferencia mientras que la neutraliza y la vacía de su significado efectivo” (Zizek, 1997:9).

Así pues la interculturalidad “entendida de manera integracionista” no es más que una herramienta conceptual de la “retórica discursiva del multiculturalismo” pues “esta interculturalidad no apunta a la creación de sociedades más igualitarias sino, más bien, al control del conflicto social y la conservación de la estabilidad social, con el fin de impulsar los imperativos económicos del modelo de acumulación capitalista” (Walsh, 2009:9)

En esa lógica la “interculturalidad se construye a través de procesos que se inician desde arriba hacia abajo”, por ello la interculturalidad crítica se propone invertir dicha construcción, para enfocar “los procesos que se inician desde abajo hacia arriba, desde la acción local, que buscan producir transformaciones sociales y para cuyos logros se requiere ir en múltiples direcciones. Es decir, procesos de interculturalización de vía múltiple” lo cual implica “desubalternización y decolonialización. Procesos que, en la práctica, están dirigidos a fortalecer lo propio como respuesta y estrategia frente a la violencia simbólica y estructural, a ampliar el espacio de lucha y de relación con los demás sectores en condiciones de simetría, ya impulsar cambios estructurales y sistémicos.” (Walsh, 2009:10)

En esta dirección en los resultados se dará cuenta de la necesaria lectura intercultural crítica en el Cauca, Colombia desde la administración.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo a Haber (2014) “en contextos interculturales poscoloniales como los nuestros, descolonizar la metodología es problematizarla en su calidad de tecnología de reproducción del colonialismo epistémico y expropiación capitalista de las fuerzas de sentido operantes en las artes de hacer” (2014:2)

De ahí que el horizonte de “proximidad y compromiso con el excluido” como lo comentara Suarez-Krabbe (2011), en tanto búsqueda del descentramiento de narrativas con-coloniales, permite las trazas de acompañamiento / apoyo en conocimientos otros, desde un reconocimiento de “la teoría y las visiones de la gente con quien se trabaja, e ir, en compañía con ellos, aprendiéndolas y adaptándolas”, en ese sentido en dirección contranarrativa del discurso hegemónico para gestar conocimiento local en contextos interculturales entorno a las formas de otras de organización, gestión y administración que permitan la discusión entre diseños locales y globales

4. RESULTADOS

Los siguientes resultados presentan cinco micro ensayos que pretenden responder a la pregunta ¿Podríamos entonces pensar en una administración intercultural en analogía con el monstruo de la hidra de lerna?

I. LA HIDRA DE LA ADMINISTRACION

A manera de metáfora se plantea que la administración moderna se ha constituido en una “Hidra de Lerna”, la cual tiene un aliento venenoso, es policéfala y tiene la virtud de regenerar sus cabezas con mayor fuerza y multiplicándolas por cada perdida, sospechando que en este proceso la administración intercultural tiene hacedero.

EL CUERPO DE LA HIDRA

La mitología griega sabe que la hidra es un monstruo, pero su forma no es más que una hechura de la imaginación humana. De igual forma Aktouf (2001) da cuenta del cuerpo de la administración “tradicional”.

Pues parte por Adam Smith con la “división y la especialización del trabajo”, en la complementaria mirada económica de Charles Babbage para “volver aún más atractiva la "necesidad" de subdividir y especializar las tareas en mayor profundidad”, mientras Frederick Taylor genera los “medios para una racionalización científica de la organización del trabajo”.

Henri Fayol inserta “el pensamiento administrativo moderno” a partir de la “sistematización del trabajo del dirigente”, mientras Max Weber se centra en el “modelo racional de dominación y de burocracia”.

Aktouf (2001) reconoce en estos autores aportes fundamentales, complejos y profundos que permiten conocer a plenitud el mito, pero a su vez las grañas sobre la hidra.

Pues estos de manera directa e indirecta alimentaron la ideología centrada en “que los modelos más productivos son mejores”, “una voluntad casi ciega de poder y de riqueza”, “la rápida fructificación de las utilidades y la especulación” como “racionalidad

económica” junto con el desarrollo del mercado “esta racionalidad privilegia el lucro, la rentabilidad”

De ahí que asume que “la administración es un campo del saber en el que domina la ideología y no la ciencia”, que configura subjetividades, al reconocer que “aunque pueda parecer molesto, cuestionarse en profundidad sobre lo que hacemos, sobre lo que hemos hecho siempre, y ver cómo en cada uno y cada una de nosotros, en todo nivel, conscientes de ello o no, dormita un Taylor, un Fayol o un Weber y, más grave aún, Taylor, Fayol, Weber, deformados, desnaturalizados, mal entendidos, mal aplicados”

LA POLICEFALA DE LA ADMINISTRACION

Lo anterior nos permitiría entonces plantear que la administración moderna al configurar subjetividades, genera cabezas funcionales a su cuerpo teórico –ideológico y al quehacer – práctico.

Esto implicaría que a la hidra no solo le pertenecen los intelectuales del mundo académico – teóricos – sino también los administradores –en práctica – aquellos que actúan en el mundo de lo cotidiano.

Plantea Aktouf (2001) que los segundos “son los administradores, funcionarios ya sea de la política o de la empresa privada, quienes, mediante sus decisiones y los medios cada vez más considerables que tienen a su disposición, imprimen a nuestra vida cotidiana y nuestro porvenir su rumbo y su contenido.”

Y para los primeros hace un llamado a la acción inteligente y crítica, pues “la administración es acción y toda acción humana es, en primera instancia, teoría -explícita o no. Ahora bien, como la acción inteligente es precisamente la que tiene más conciencia de las teorías implícitas que la fundamentan (aquello en nombre de lo cual tomamos decisiones y los saberes involucrados), no hay modo alguno de escapar a la interrogación teórica en profundidad”

Esto nos lleva a pensar con Pfeffer (2000) que por cualquier vía, “el enfoque dominante en estos textos ha sido funcionalista...El lenguaje de la eficiencia y la eficacia, la presunción de intercambios y transacciones voluntarias (como en el modelo económico) y la invocación de las restricciones y presiones ambientales –competitivos o reglamentarios”

Así pues Morgan (1986) plantea que “muchas gente "práctica" cree que la teoría se logra con la práctica y que a la larga la teoría es una pérdida de tiempo. Pero es un gran error esta forma de pensar, porque reconociendo y dando por hecho que las imágenes y las metáforas determinan el entendimiento y la acción, estamos reconociendo el rol de la teoría”.

Demostrando con ello que para la policéfala de la administración “la práctica nunca se libera de la teoría, porque siempre está guiada por la imagen de lo que se pretende realizar. El problema real es saber si estamos o no conscientes de la teoría que guía la acción” o más allá si estamos conscientes que aun en cabezas diferentes somos parte de la misma hidra.

LA HIDRA DE LA ADMINISTRACION ¿ENTRE MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD?

Pfeffer (2000), Aktouf (2001) y Morgan (1986) coinciden en la necesidad de una mirada crítica a las organizaciones, la gestión y la administración.

Para Morgan (1986)

“Mi acercamiento ha sido sobre todo para fomentar una forma de pensamiento crítico que nos anime a entender y comprender los múltiples significados de las situaciones y a confrontar y dirigir las contradicciones y las paradojas, en lugar de pretender ignorarlas o pensar que no existen. He elegido hacer esto a través de metáforas, las cuales, creo, son el centro de la forma en que organizamos y entendemos nuestro mundo. Pero uno no tiene que aceptar ésta como tesis”

Para Pfeffer (2000)

“La teoría crítica tiene un enfoque más explícito en el cambio social que la mayoría de las ciencias sociales. Nada se da por sentado y el objetivo de la investigación es ayudar a los marginados y a quienes no tienen poder. Las perspectivas críticas coadyuvan al progreso de la teoría de la organización porque cuestionan los puntos de vista convencionales”

Para Aktouf (2001), referenciando a Alain Chanlat "Antes que inventar nuevas técnicas de administración, ¿no sería preferible abordar los mismos problemas de otra manera?" (p. 22)."

Resalta que

“Existen, sin embargo, modos de administrar y modelos distintos de aquel que por tradición se privilegia. Es decir, del llamado clásico, y que emerge de la práctica de las empresas estadounidenses tras la posguerra. Estos otros modelos son suecos, noruegos, japoneses, quebequenos, etc., y, a menudo, incluso estadounidenses. Ellos demuestran que, en la escala empresarial y también nacional, es posible tener una concepción y una práctica distintas de aquellas orientadas sólo a la ganancia de corto plazo. Hay mucho que aprender de estas experiencias y de su capacidad de conciliar óptimamente los intereses particulares y el interés general y, por lo tanto, el éxito mismo del administrador y de la empresa en el largo plazo”

Así pues, para el autor tal vez las cabezas menos peligrosas sean las de Morgan y Pfeffer, pues aun en la hidra reflejan valores de la modernidad siendo conscientes de sus excesos. Mientras que la de Aktouf es la más virtuosa, pues se hiere a sí misma para regenerarse con más fuerza, y al final multiplicarse por pérdida.

II. LAS MASCARAS DE LA HIDRA. EL CASO DE LA RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACIÓN

Las máscaras de la hidra van tras las buenas formas de la razón imperante. Es decir sobre el conocimiento/desconocimiento del ser humano en la organización, y las configuraciones de la condición humana en la relación entre dirigentes y dirigidos.

Se aborda tres textos seminales:

MAYO, Elton. (1959): Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Galatea Nueva Visión SRL. Págs. 7-42

SIMON, Hebert T. (1945): El Comportamiento Administrativo. Madrid: Editorial. Aguilar. Introducción a la Segunda Edición. Págs. IX-XLIII

BARNARD, Chester. (1959): Las Funciones de los Elementos Dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. Traducción de Francisco F. Jardon. Introducción. Capítulos 1 al 5. Págs. 21-101. Conclusión. Págs. 317-365.

Y se matizan con dos textos contemporáneos como

CHANLAT, Alain y BÉDARD, René. (s.f.) La dirección: una ética de la palabra. Traducido del francés por Rodrigo Muñoz. Disponible en https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/17-la_administracion_una_cuestion_de_palabra.pdf

AKTOUF, Omar. (1986): El habla en la vida empresarial. Ponencia en Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración, IIEC, Montreal, junio 1986

De ahí que la intención es hacer una artesanía intelectual para dar cuenta sobre dos formas de ser y estar en el mundo de la organización, que utilizan mascarar modernizantes para conservar el cuerpo de la hidra de la administración tradicional y sus cabezas prácticas (administradores/dirigentes).

LAS RELACIONES “HUMANAS”

Mayo (1959), Simon (1945) y Barnard (1959) parten del hecho que en las organizaciones se dan relacionamientos entre el obrero (dirigido) y el administrador (dirigente). Y a partir de ello abordan de manera comparativa sus ideas medulares.

Para Elton Mayo (1959) las relaciones que se dan en la organización están mediadas por la “actitud del hombre frente al trabajo”. En el caso del empresario de la industria estudiada por Mayo (1959), la relación con el trabajador esta mediada por el rendimiento y la fatiga en el proceso de producción. Desconociendo con ello los elementos sociales históricos y económicos que configuran la condición de humanidad en la organización.

De ahí que la fatiga sea estudiada desde distintas vertientes con el ánimo de explicar su causa, pues el efecto como tal era evidente en el contexto histórico social de la época. Aunque Mayo (1959) da cuenta de procesos físicos, químicos, biológicos, entre otros, llega a la conclusión que el problema está en las relaciones humanas en la industria, las cuales considera como complejas y sugiere deben ser estudiadas de manera clínica.

No obstante en el caso de los dirigentes comenta que “el "trabajo" es algo que "se le saca" al obrero; como compensación por esa pérdida, vagamente concebida, se le paga un salario. El salario se paga por tiempo y, por consiguiente, la pérdida debe ser continua” (Mayo, 1959). Siendo la razón utilitarista de uso, la que predominaba en la relación dirigente-dirigido.

Por su parte le asigna al segundo la idea que la fatiga por cualquier causa “es mayor cuanto más se acerca el individuo a su capacidad máxima de trabajo” (Mayo, 1959).

Así las cosas, el llamado de Mayo (1959) aunque es fundamental y visionario para su época, en esencia da cuenta de las condiciones de dominación que determinan la condición de humanidad del dirigente y del dirigido, razones motivantes de las luchas, conflictos y búsquedas de reivindicación y dignificación de los dirigidos. Pero al mismo tiempo puntos de enmascaramiento por parte de los dirigentes.

Herbert Simon (1945) por su parte se preocupa por los sentidos y premisas de la toma de decisiones o la elección racional humana, partiendo del hecho que dichas premisas tienden a “converger para influir en las decisiones de los miembros de una organización”, vía procesos de comunicación, buscando el criterio de eficacia, la identificación o interiorización de metas y grupos vía la planificación y control de la organización.

De aquí se puede señalar que la “elección racional humana” es diseñada por dirigentes y de obligatoria adscripción por parte de dirigidos, señalándose como la estructura organizacional se funcionaliza para tal fin.

Por su parte Chester Barnard (1959) se centre en el dirigente y da cuenta del modelo de competencias humanas del ejecutivo, el cual basa de forma piramidal desde el juzgamiento intuitivo como punto más alto, al buen nombre profesional, la adquisición de técnicas intelectuales, el conocimiento particularizado del personal, para llegar a la base de la modelización del conocimiento ordinario y especializado. Concluyendo sobre la necesidad de cooperación y creación de nuevo conocimiento que genere ventajas competitivas.

Así pues, Barnard (1959) reafirma el postulado anterior en el cual el dirigente diseña la forma de adscripción del dirigido, pero más allá de esto, debe tener unas competencias intuitivas, intelectuales y profesionales para asegurar vía el conocimiento el dominio de la razón.

LAS MASCARAS

A manera de no conclusión, retomando a Aktouf (1986) en un análisis desde el lenguaje como base de la condición humana en la organización matizando a Mayo (1959) y Simon (1945) plantearía que

□ La separación de lenguajes tiene un hacedero “en una oposición de orden “estructural” que los sistemas de lenguaje mantienen y reflejan” (Pag 8), lo que a su vez genera las distancias entre conocimiento/desconocimiento del ser humano dirigido en la organización

□ El no-dialogo es un status quo en el cual la palabra se vuelve servil, el dialogo un fetiche y la comunicación un monologo que evita el ser, en palabras de Aktouf “¿Qué llegaría a ser en una fábrica el hombre de Martin Heidegger, “que sólo es ser humano en tanto es aquel que habla”? ya sabemos que la empresa es el lugar de una forma de habla-poder, donde, tras la fachada de un acto de “comunicación” se practica tan sólo una forma de monólogo, cuyo eco es esperado por la dirección –monólogo que, propiamente hablando, es un no-diálogo. Todo lo que no es “reproducción” del discurso de los dirigentes es vetado” (Pag 8), dando cuenta entonces una zona del no ser a la que pertenece el dirigido.

□ Lo obsesivo del “lenguaje autorizado” configura un cerramiento de mundo denominado por Aktouf como analidad (neurótica) del discurso empresarial, lo cual determina el estar/no estar por parte del dirigido.

□ El habla y el no habla son ejercicios de violencia en la fábrica que “se ejerce en las fábricas consiste en que los miembros de la jerarquía no se dirigen a un empleado, salvo cuando hay algún problema”, de ahí la base del relacionamiento “humano”

Por su parte Chanlat y Bedard (s.f.) matizando a Barnard (1959) plantean que la lengua y la palabra son dispositivos de restricción de uso agenciadas por la creación de sentido, el dialogo como vehículo también encuentra sus obstáculos en el medio laboral.

Los autores identifican los siguientes obstáculos:

□ La ideología gerencial y los valores que transmite, basada en la “eterna búsqueda de la optimización de los medios”, “la obsesión por la gestión del tiempo” y en un “modelo centralizado” propio de la “institución militar”, centrada en dos características “la racionalidad económica y la autoridad” cuyas consecuencias conllevan al “desarrollo

de actitudes profundamente antiintelectuales y de un verdadero culto al silencio”. (Pág. 18-19)

□ La lengua de la administración empobrecida por el tecnicismo y las “jergas profesionales muy especializadas” (Pág. 20), las cuales “imponen límites demasiado estrechos a la expresión” (Pág. 21), pues la utilización cada vez más frecuente de términos genéricos y abstractos “tiene por efecto directo abolir las diferencias y las especificidades de cada contexto y de hacer creer que obedecen todos a unos mismos principios generales y a las mismas leyes”. (Pág. 22). Los autores retoman el texto de Aktouf anteriormente sintetizado, para señalar que la brecha entre “el mundo de la jerarquía y el de los obreros” empieza por las “lenguas habladas en las empresas” y como estas se adoptan logrando con ello alejarse los unos de los otros. (Pág. 23)

□ Las jergas especializadas devenidas de “especialidades administrativas y su profesionalización” contribuyen a la configuración del lenguaje administrativo y “a la creación de neologismos pseudocientíficos” los cuales “hace cada vez difícil el dominio por parte de los estudiantes de todas las posibilidades de expresión que contiene la lengua natural y malogra de paso toda preocupación estética (Pág. 24)

□ La estructura burocrática “alienta la proliferación de personas en posición de autoridad jerárquica o funcional” (Pág. 25) en el cual la arrogancia y la legitimación de los límites antes descritos logran “efectos devastadores tanto sobre la dimensión psíquica como fisiológica” (Pág. 25)

Así pues la hidra de la administración a través de las relaciones humanas encarnada por cabezas prácticas, utiliza la estrategia de las máscaras, como forma de distracción del aspecto y aliento de la hidra, es decir embellece la forma dejando el contenido.

III. LA MATRIZ DE LA HIDRA: ENTRE AUTOPOIESIS E INFERTILIDAD. UN ANÁLISIS DE LA NOCIÓN DE PODER EN LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Se presenta en el texto una metáfora de la hidra de lerna con las teorías de la organización, relacionadas con la matriz como órgano de re-producción asexual, el cual tiene la autonomía de decidir que nace y que no. De ahí que se analiza la noción de poder en las teorías de la organización a partir de la corriente funcionalismo y la corriente crítica. Se llega a la conclusión que la primera es autopoietica y la segunda infértil

Se aborda el texto Ruiz Vásquez, J. C. (2002). Nuevas Fronteras del Poder en las Organizaciones. Bogotá, Colombia: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Se parte de una síntesis entre corriente funcionalista y crítica. Para llegar a el análisis de la noción de poder en las teorías de la organización, propósito central en el texto en mención.

Para ello se acude a una metáfora alegórica a la hidra y una analógica relacionada con la matriz en tanto órgano esencial de reproducción

La Matriz	Corriente funcionalista	Corriente crítica
La base del poder en relación con las teorías de la organización	El poder como modelo de interacción y de intercambio entre individuos o grupos que actúan y negocian entre ellos	Los individuos operan en límites estructurales definidos y determinados previamente a su actuación
Concepción en el seno de las organizaciones	Relacional del poder	Existencia de la dominación estructural o dominación y estructuras de poder
Manifestaciones	Ejercido, explícito, implícito en las relaciones y transacciones.	A partir de las condiciones y las estructuras de dominación.
Actuantes	El individuo y su accionar frente a los demás	Puede no ser evidente o expreso en acciones concretas
Análisis	Los hechos – poder manifiesto – según los resultados obtenidos después de un conflicto o debate	Intenciones mismas de los individuos – poder latente.
Etapas	1ra 1963-1969 Existencia de intereses y racionalidades diferentes que se enfrentan en la organización 2da 1970- 1979 La organización como una arena de conflicto y de negociación entre sus miembros. Escenario turbulento 3ra 1979-1986 Atomización de la visión del poder	Tradición Foucaultiana. La dominación se caracteriza por la existencia de la vigilancia y de las disciplinas, ejercida sobre diferentes ámbitos de la organización. Tradición Marxista, la dominación se considera el resultado del modo de producción capitalista. Otras perspectivas. La existencia de una dominación subreptiva y difícilmente observable. Posmoderna. En contravía de la burocracia ideal, jerárquica y racional de Weber.
Ideología	Sesgo hacia la eficiencia - racionalidad funcional conveniente sobre el funcionamiento del engranaje organizacional para preservar el statu quo	Critica al consenso existente en la organización, al statu quo. Búsqueda de la raíz, de la división del trabajo y de la estructura de organización

Autores Seminales	<p>Max Weber y Talcott Parson en la concepción de una organización racional</p> <p>Parson – la organización como un sistema social compuesto por subsistemas (modelo complejo de sistema interdependientes)</p> <p>La redistribución y el intercambio en tanto capacidad de movilizar los recursos</p> <p>Weber – la organización como un tipo de burocracia ideal (eficiencia) y racional (de los procesos productivos). Metódica y previsible. La acción individual sujeta a un marco formal.</p>	<p>Tradición Foucaultiana – Dominación como vigilancia (directa e indirecta; prácticas culturales de adhesión, persuasión moral o destrezas tecnológicas) y disciplinas ejercidas</p> <p>Tradición Marxista La dominación está en la base del control que ejercen los propietarios de los medios de producción sobre el proceso de trabajo y los trabajadores</p> <p>Goldman y Can Houten</p> <p>Clegg y Dunkerley</p> <p>La organización a modo de un instrumento de opresión de la clase dominante</p>
Organización ideal	Homogénea, sin escisiones, se actúa de manera coordinada y con autoridad en provecho del sistema	
Noción de poder-análisis estratégico/actor estratégico de Michel Crozier	<p>Análisis estratégico</p> <p>La autonomía relativa de los miembros de una organización</p> <p>El juego político inherente a los conjuntos organizados</p> <p>Actor Estratégico: Negociaba (relaciones de poder), se coaligaba (zona de incertidumbre) y pactaba (control sobre recursos juzgados como necesarios y pertinentes) para llevar a cabo unos intereses particulares</p>	<p>El cambio (procesos políticos), la dominación (de clase), la explotación y la desintegración (contradicciones sociales y el rol de las jerarquías) de la organización</p> <p>La organización mantiene una vigilancia estratégica sobre los individuos y grupos que accionan al interior</p>

Fuente: Síntesis del texto Ruiz Vásquez, J. C. (2002)

Tal como se evidencia en los resultados, la corriente funcionalista al ser una imagen del sistema, podría representarse como una matriz, la cual se reproduce, adapta, mejora y desarrolla conservando la organicidad suficiente para sobre-vivir. De ahí que la matriz de poder asexual tenga la característica de ser dominante/colonial y autopoietica en tanto dominación, autoridad, valores, condiciones de humanidad, subjetividad y conocimiento sean continuamente re-expresados y dotados de sentidos contemporáneos, ahí el papel de la estrategia. Por su parte la corriente crítica se torna infértil en tanto re-conoce las formas-

contenidos para comprender las lógicas de dominación y opresión, pero asume el hecho de estar sometida y por tanto llegar a la matriz de poder para morir

IV. LA ORGANICIDAD DE LA HIDRA

Policéfala intelectuales y prácticas con virtuosidad de regeneración y multiplicación, matriz de poder autopoietica y máscaras estratégicas que embellecen las formas pero mantienen el contenido de la administración funcional, hegemónica y servil, son hasta ahora características de la hidra de la administración, pero como se integra la hidra en tanto organismo, es la pregunta que se abordara a continuación a partir del aliento de la hidra.

Para dicho propósito se toman como referentes tres textos:

ETKIN, Jorge. (2007) La capacidad de gobernar en organizaciones complejas. Los acuerdos, la tensión creativa y tolerancia a la diversidad. En Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Colección nuevo pensamiento administrativo. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG J.E. (1976) Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En Administración en las organizaciones. México McGraw-Hill, Capítulo 5, pp 106-123

LÓPEZ, F. (2012). Prescripciones Administrativas en Boga ¿Cantos de Sirenas?. Revista Universidad EAFIT, 35(115), 9-25. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1055>

El aliento de la hidra

Aunque la policéfala intelectual (académicas) y practica (administradores) comparten³ cuerpo, mascarar (estrategias) y matriz autopoietica, su principal defensa es el aliento venenoso. Este último será el abordado en el presente informe en alusión a la organización sistémica y compleja.

En tanto el aliento venenoso es resultante de la alimentación (interacción con el ambiente) y digestión (descomposición, matización de componentes y generación del veneno), lo cual implica un proceso orgánico (abierto) y complejo⁴ (en términos de medios a fin).

Alimentar-se, gobernar-se: la alta intensidad de la organización compleja

³ Al referir "comparten" implica un sistema constituyente de características cerradas

⁴ "Lo complejo no solo es lo emergente sino la dualidad en los procesos, las presiones contradictorias" (Etkin, Pág.1)

Advertir complejidad en el caso de la hidra parece de por mas engorroso, pues al tener tantas cabezas a disposición pareciese que el “orden convive con el desorden” y viceversa, ahí la ambivalencia de la hidra.

No obstante sin ser la preocupación existencial para la hidra, el rumbo de sobrevivencia le indica la necesidad de alimentarse.

Las cabezas intelectuales (académicas) de teorías, conceptos, paradigmas, modelos que deben ser traídos a la contemporaneidad constantemente enclave socio cultural. Las cabezas prácticas de discursos modernizantes del accionar, de nuevas formas de nombrar, o de experiencias destacadas y “exitosas” que faciliten el fin.

Así pues las cabezas no discuten el alimentarse, ni parecen discutir en donde se encuentra los suministros, su preocupación es el significado o el nombre del plato, pues cada una de las cabezas gobierna su nombre-significado.

De ahí que la intensidad aunque superficial, toma un trasfondo de artificialidad. Alto en tanto configura un mundo de autores, autoridades, legitimidades (teóricas y prácticas), discursividades y lenguajes expertos, en síntesis modernistas, pues se prescribe novedad o diversidad que termina siendo funcional al sistema.

En ese sentido el gobernarse en el caso de la hidra no es más que poetizar su accionar y organizar⁵ su entropía.

Organicidad y gestión

Si gobernarse y alimentarse implica para la hidra decisión, entonces la di-gestión implica organización. Pues en primer momento descompone a través de procesos operativos, en un segundo momento matiza componentes a través de la coordinación y finalmente genera el veneno a través de la estrategia.

Todo ello lo logra a través de un marco referencial de organicidad, en el cual capta información del medioambiente suficiente para sobrevivir, gestionando su entropía y neguentropía, es decir su complejidad en tanto si misma.

V. EL CORAZON DE LA HIDRA: LA DOMINANCIA DEL SENTIPENSAR

⁵ “La organización como realidad compleja, es un sistema dinámico inestable y ello implica que siempre hay necesidades y fines postergados, los cuales presionan para ser reconocidos, crean tensiones y llevan hacia el cambio no planeado. Este es un proceso dialéctico y continuo, que trae inestabilidad pero también moviliza la organización. Un proceso que impide tanto la disociación como la instalación de un poder hegemónico” (Etkin, Pág. 12)

Se presenta la relación corazón y razón en la metáfora de la hidra desde una matización del placer en el sentido de BURRELL, Gibson (2007). La Organización del Placer. En: FERNANDEZ, R. Carlos J. (2007). Vigilar y Organizar. España: Siglo XXI de España Editores.

Para ello se parte del corazón racionalizado, humanizado por fuerza de la razón que busca el placer, para finalizar con la dominancia del sentir ante el sentimiento y la sensación, pero esencialmente ante la razón instrumental y se aboga por una razón emancipadora, crítica, desabigarrada que permite la apertura.

Los placeres de la hidra

El corazón en tanto órgano esencial para la hidra le permite ser en su cuerpo, más si este es racionalizado se vuelve sensación, sentimiento y deseo, esto es lo que le permite a la hidra el placer.

Para Burrell (2007) el placer nos muestra tres caras

“la primera a aquellos a quienes corresponde la tarea de administrar las grandes organizaciones, donde es visto como una reserva de energía potencial que ha de canalizarse, modelarse y ponerse al servicio de los objetivos corporativos (Orwell, 1954; Peters y Waterman, 1982: 84). La segunda cara es que el placer proporciona una escapatoria de la realidad con la que se adquiere una «dichosa serenidad» (Boss, 1979). La tercera cara es la que se refleja en la tradición de la política de liberación (Reich, 1942; Marcuse, 1962) donde se antepone el principio del placer al principio de realidad.”

En la primera cara del placer las cabezas prácticas encuentran asidero, pues se asumen como recurso susceptible de ser administrado con fines organizativos, cediendo su placer al interés de la empresa, por la vía moderna a través del “disciplinamiento expresado en el adiestramiento, el panoptícismo y la normalización (Foucault, 1977)”, o por la vía posmoderna en la cual “el placer no se utiliza únicamente para vender productos sino, lo que es más importante, «se ha transformado en una mercancía» (Featherstone, 1990)”, brindando con ello una extraña sensación de ser y no ser.

En la segunda cara las cabezas intelectuales (académicas) toman parte, desde una posición de cesión de la racionalidad instrumental “dentro de la tradición de la pasividad satisfecha”, en búsqueda de “un camino abierto únicamente para aquellos que tienen la libertad de escapar”, es decir desde la “adquisición de algún grado de libertad respecto de las normas y los valores dominantes. Como dijo Marx, la cuestión no es interpretar sino cambiar el mundo, y orientar la confrontación hacia las tendencias burocráticas en la vida organizativa”, de ahí que “es peligrosa para el capital y sus funcionarios porque señala un

repliegue de la entrega de energía en favor de las grandes organizaciones” y una crítica que descubre el sentimiento, especialmente el emancipador.

En la tercera cara del placer el corazón racional se imprime de deseo de cambio y transformación. Re-erotizándose a sí mismo, en la “tentativa de reintroducir emociones profundas, en sus múltiples formas, en las organizaciones humanas a cualquier nivel”, logrando con ello desestructurarse de las relaciones transaccionales y los objetivos únicos y unidimensionales de la organización para dar paso a la “ruptura y el corte (Martins, 1974), según el cual las grietas dentro del tejido social se abren y deforman dando lugar a oportunidades para la transformación radical de la totalidad del ser humano”

Dominancia del sentipensar

Si hay razón se supera la animalidad de la hidra, por tanto se humaniza su acción vía el corazón y la racionalidad. No obstante esto no implica disyuntiva, pues al sentir y al pensar, se construyen o asumen mundos en los y por los cuales vivir.

De ahí que los atrapamientos son propios o voluntarios, no obstante algunos son oportunidades de lucha, desabigarramiento y posibilidades de apertura, algunas utópicas en función del corazón, otras guerras perdidas y aun así algunas son sentipensamientos que permiten planear el placer de ser hidra y de pretender no serlo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Podríamos finalmente plantear que la hidra de la administración moderna no solo se ha visto enfrentada con la espada de la crítica y por muchos Heracles (personaje que vence a la Hidra de Lerna). Sino en muchas ocasiones disminuida.

Pero no se puede olvidar que la hidra tiene la virtud de regenerarse, y que tal vez lo ha hecho enclave posmoderna y por ello Pfeffer (2000) nos propone “evitar las novedades y las modas pasajeras, siguiendo una estrategia sólida de investigación de las inferencias” por tanto asumir con rigor la interculturalidad, lo que implicaría por lo menos un perspectivismo respecto al mismo.

Así mismo Pfeffer (2000) propone “orientarse hacia los fenómenos” y “preocuparse más por la aplicabilidad de sus ideas” para tratar de distinguir entre aquellas ideas que reproducen cabezas y aquellas que proliferan para liberarse. Es decir, ser consiente de los cantos de sirena que la administración intercultural nos vende y hacer un ejercicio práctico, concreto y pluriversal desde comunidades en contextos de diversidad cultural, de manera tal que la interculturalidad crítica permita el camino hacia el reconocimiento de formas otras de entender, comprender, habitar y pensar la administración.

De ahí que ir por una interculturalidad crítica en la administración implicaría desarrollar pensamiento administrativo desde el sentí-pensar comunitario que subyace de las organizaciones solidarias y que a su vez da cuenta de unas epsítemes, ontologías y praxis

que co-razonan (Quijano, 2015) con “los territorios, las culturas y los conocimientos de los pueblos —con sus ontologías—, más que con los conocimientos des-contextualizados que subyacen a las nociones de ‘desarrollo’, ‘crecimiento’ y, hasta, ‘economía’” (Escobar, 2015)

Así pues el reto para los enclaves interculturales críticos en la administración parten de comprender el pluriverso de esos mundos otros en los cuales las categorías campesino, indígena, afro, rural se desdibujan ante la capacidad de pervivencia, y de esa forma de vida en las que se “asume la economía, en tanto negación de lo mío y/o de lo nuestro... tiene que ver con el tránsito de la ecoNOMÍA a las ecoSIMÍAS, las que en su diversidad no sólo dan cuenta de variaciones semánticas sino ante todo de procesos de (re)apropiación de lo nuestro, como de numerosos y significativos intercambios vitales, realizados a través de cooperaciones múltiples y en contextos andinos de diferencia, singularidad y heterogeneidad” (Quijano Valencia, 2012)

Y a partir de la cual la organización, gestión y administración toman un significado y sentido “otro”, que debe ser rescatado y puesto en discusión en congresos como estos.

REFERENCIAS

ALFARO MARDONES, Juan Ignacio; de Jesús Fernández Hernández, Carmen; de Jesús González García, Manuel. (2015). La transdisciplinariedad una herramienta para apuntar al Buen Vivir. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, . 1-15.

AKTOUF, Omar. (2001): La Administración: entre Tradición y Renovación. Cali: Ediciones Universidad del Valle, Tercera Edición en Español. Prólogo a la Edición Anterior Págs. XIX–XXVI. Introducción general. Págs. 1-12. Primera Parte.

ARGUMEDO Alcira, (2004) Los silencios y las voces de Latinoamérica: notas sobre el pensamiento nacional y popular. Buenos Aires, Colihue.

BLANCHETTE, Thaddeus. (2010). La antropología aplicada y la administración indígena en los Estados Unidos: 1934-1945. Desacatos, Mayo-Agosto, 33-52.

CALAVIA SÁEZ, Oscar. (2010). La jefatura indígena, hoy. Indiana, Sin mes, 47-62.

CORAGGIO José Luis (1994) territorios en transición crítica a la planificación regional en américa latina Tercera edición,1994. Instituto Literario No. 100 .Toluca, México.

Coraggio, J. L. (2011). Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital. Quito:Ediciones Abya-Yala.

Coraggio, J. L. (2003) La Economía Social como vía para otro desarrollo social, artículo central del debate “Distintas propuestas de Economía Social” lanzado en Urbared, Red de políticas sociales urbanas, proyecto conjunto de la UNGS (Argentina) y la UNAM (México), en www.urbared.ungs.edu.ar, publicado en Pobreza Urbana y Desarrollo (Serie FORTAL), IIED-AL, Número 1.

Escobar, A. (2014). Sentipensar con la Tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio, y diferencia. Universidad Autónoma Latinoamericana, Medellín.

Feyerabend, P. (1975:1993). *Contra el Método*. Barcelona: Planeta].

Garcés y Robayo, (2016). Proliferaciones en Administración. El caso de las organizaciones solidarias en contexto de diversidad en el Cauca. Inedito

Garcés, W., & Sanchez, D. (2015). Senti-pensar la administracion desde el contexto de las organizaciones de economia social y solidaria en Cajibío, Cauca. En Memorias Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2015 Noviembre 24 y 25. Universidad del Externado. Disponible en <http://administracion.uexternado.edu.co/encuentroInvestigacion/plantillas/2015/MemoriasEncuentroInvestigacion2015.pdf>

Guerra, P. (2006). La economía de la solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía. *Revista Umbrales*, 168.

Latour, B. (1991: 2007). *Nunca fuimos modernos. Ensayo de antropología simétrica*. Madrid: Siglo XXI].

Mignolo, W., & Tlostanova, M. (2009). Habitar los dos lados de la frontera/teorizar en el cuerpo de esa experiencia. *Revista Ixchel*.

Morales, M. C., & Torre, S. D. L. (2002). Sentipensar bajo la mirada autopoética o cómo reencantar creativamente la educación. *Creatividad y sociedad*, 2, 41-56.

Orrego & Arboleda (2005). Las Organizaciones de Economía Solidaria: Un modelo de gestión innovador. *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 34, 97-110.

Quijano, O (2015). Reseña libro Sentipensar con la tierra Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio, y diferencia. *Nómadas* 42, abril de 2015, Universidad Central, Colombia

Razeto, L. (1997). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires: Ediciones Lumen-Humanitas.

Riascos, M (2014). *Gestión innovadora en una organización de economía solidaria, estudio de caso*. Memorias Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2014

Torre, s. de la (2001). *Sentipensar: estrategias para un aprendizaje creativo*. Mimeo.

Tubino, F (2005) “La interculturalidad crítica como proyecto ético-político”, Encuentro continental de educadores agustinos, Lima, enero 24-28, 2005.

<http://oala.villanova.edu/congresos/educación/lima-ponen-02.html>

Walsh, C (2009^a). *Interculturalidad crítica y pedagogía de-colonial: apuestas (des) de el in-surgir, re-existir y re-vivir*. Revista educação intercultural hoje en América Latina, La Paz, Bolivia, 2009a.

Walsh, C (2009b). *Interculturalidad, Estado, Sociedad. Luchas (de) coloniales de nuestra época*. Quito: UASB/Abya Yala, 2009.

Walsh, C (2008). “Interculturalidad, plurinacionalidad y decolonialidad: las insurgencias político-epistémicas de refundar el Estado”, *Tabula Rasa* (Bogotá), 9, julio-diciembre 2008, 131-152.

Walsh, C (2006) “Interculturalidad y colonialidad del poder: Un pensamiento y posicionamiento otro desde la diferencia colonial”, en *Interculturalidad, descolonización del Estado y del conocimiento* (Catherine Walsh, Alvaro García Linera y Walter D. Mignolo), serie El desprendimiento, pensamiento crítico y giro des-colonial. Buenos Aires: Editorial signo, 2006.

Walsh, C (2002). “(De)Construir la interculturalidad. Consideraciones críticas desde la política, la colonialidad y los movimientos indígenas y negros en el Ecuador, en *Interculturalidad y Política*, Norma Fuller (ed.). Lima: Red de Apoyo de las Ciencias Sociales, 2002.

Walsh, C (2002). “La (re)articulación de subjetividades políticas y diferencia colonial en Ecuador: Reflexiones sobre el capitalismo y las geopolíticas del conocimiento”, en C. Walsh, F. Schiwy, S. Castro-Gómez (eds.). *Indisciplinar las ciencias sociales: Geopolíticas del conocimiento y colonialidad del poder. Perspectivas desde lo andino*. Quito: Abya Yala/Universidad Andina Simón Bolívar, 2002.

Walsh, C (1991). *Pedagogy and the Struggle for Voice. Issues of Language, Power, and Schooling for Puerto Ricans*. NY: Bergin and Garvey, 1991.

Zizek, S (1998). “Multiculturalismo o la lógica cultural del capitalismo multinacional,” en *Estudios culturales. Reflexiones sobre el multiculturalismo*, F. Jameson y S. Zizek. Barcelona: Paidós, 1998.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Wilson Noé Garcés Aguilar

Docente Investigador Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Grupo de Investigación Interdisciplinario en Ciencias Sociales y Humanas - Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Doctorante en Administración, Universidad del Valle

MSc © en Estudios Interdisciplinario del Desarrollo, Universidad del Cauca

Contador Público, Universidad del Valle

Contacto: wilson.garces.a@uniautonomo.edu.co

La estrategia de vivir la vida de una trabajadora expatriada a la luz de la estrategia existencial consumista

Autor (es)

¹ Aline Mendonça Fraga

² Carmem Ligia Iochins Grisci

³ Vanessa Amaral Prestes

¹ Mestre em Administração, Doutoranda em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424 – Centro Histórico CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS/Brasil.E-mail: alinemf.adm@gmail.com

² Doutora em Psicologia, Professora PPGA/EA/UFRGS, Pesquisadora CNPq 1D. Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424 – Centro Histórico CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS/BrasilE-mail: cligrisci@ea.ufrgs.br

³ Mestre em Administração, Doutoranda em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/EA/UFRGS. Rua Washington Luiz, 855 – Sala 424 – Centro Histórico CEP 90010-460 – Porto Alegre/RS/Brasil).E-mail: vanessa.amaral.prestes@gmail.com

RESUMEN:

Este estudio toma peculiaridades relativas al género, en la especificidad de la expatriación, a la luz de la estrategia existencial consumista. Se trata de un estudio de caso único, de orientación cualitativa. Fue elegida, por sus características consistentes con la literatura sobre la expatriación, una brasileña que vivió esta experiencia en el extranjero como un hito en su carrera. Los datos fueron analizados a la luz del marco teórico relevante a través de análisis de contenido, que vinieron a formar las categorías construidas y establecidas durante el proceso de análisis. Los resultados apuntan a la estrategia de vivir la vida basada en la incorporación de un modo de ser y de actuar en el orden del masculino. Este modo se extendió como la demanda dirigida a las otras mujeres que, con la participante de este estudio, tuvieron el trabajo compartido. La estrategia de vivir la vida se vio exacerbada en condiciones de expatriación, y apoyó la estrategia existencial consumista. El campo empírico de este estudio contribuye a la interconexión de los estudios de género y de la estrategia existencial consumista.

Palabras-clave: Estrategia existencial consumista, Género, Expatriación, Estrategia de vivir la vida

ABSTRACT: This study takes peculiarities relating to gender in the specificity of expatriation in view of consumerist existential strategy. It is a single case study with qualitative orientation. Given the characteristics consistent with the literature on expatriation, a Brazilian woman was chosen, considering that her expatriation experience was a milestone in her career. Data were analyzed according to relevant theoretical framework through content analysis and came to compose categories that were built and established during the analysis process. The results pointed to a strategy for living life based on the incorporation of a being and an acting mode in a male order. This mode was also extended as a demand addressed to the other women who worked with the research participant. The previously characterized strategy for living life turned exacerbated in expatriation condition, supporting the consumerist existential strategy. The empirical field of this study contributes to the interconnection of gender studies and the consumerist existential strategy.

Keywords: Consumerist existential strategy, Gender, Expatriation, Strategy for living life

Estratégia de viver a vida de uma trabalhadora expatriada à luz da estratégia existencial consumista

1 Introdução

O presente estudo toma peculiaridades relativas ao gênero, na especificidade da expatriação, à luz da estratégia existencial consumista. Parte-se do entendimento de que a sociedade líquido-moderna é uma sociedade de consumidores, na qual os indivíduos são, ao mesmo tempo, convocados a consumir e a transformarem-se em mercadorias vendáveis. Ela se “mantém em curso como uma forma específica de convívio humano, enquanto ao mesmo tempo estabelece parâmetros específicos para as estratégias individuais de vida que são eficazes e manipula as possibilidades de escolha e conduta individuais” (BAUMAN, 2008, p. 41).

O investimento em si visibiliza a vendabilidade através do empenho em “obter qualidades para as quais já existe uma demanda de mercado, ou reciclar as que já se possui, transformando-as em mercadorias para as quais a demanda é criada” (BAUMAN, 2008, p. 75). O indivíduo deve, portanto, estar continuamente remodelando e reinventando sua vida na perspectiva da estratégia existencial consumista, que se vê encorajada à medida que pessoas aparentemente distintas se veem impelidas a se colocarem no mercado como produtos desejáveis para consumo.

Ao movimentar-se entre o consumo e o esforço para fazer de si uma mercadoria vendável, o indivíduo – homem ou mulher – abandonaria com facilidade a vida vivida e com a mesma prontidão se entregaria e se disponibilizaria para o que está por vir. Nessa perspectiva, manter-se como uma mercadoria vendável se constitui como a estratégia existencial consumista para levar a vida na sociedade de consumo e o corpo é um dos lugares que mais recebem investimentos em prol da vendabilidade (BAUMAN, 2007, 2008). Essa configuração “representa o tipo de sociedade que promove, encoraja ou reforça a escolha de um estilo de vida e uma estratégia existencial consumista” (BAUMAN, 2008, p. 71). Há de se considerar, entretanto, que essa questão envolva particularidades relativas ao gênero.

Por gênero compreende-se a interligação entre: “(1) um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) uma forma

primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86). A autora expande a teorização ao considerar o gênero como um campo no qual ou por meio do qual o poder se articula, interferindo nas relações sexuais e sociais.

Associa-se o gênero ao conjunto da vida que deve ser consagrado a gerenciar a empregabilidade do indivíduo, vendo-se esse conjunto como contabilidade existencial, em que “o curriculum vitae deve descrever com precisão a contabilidade de suas qualificações, de suas formações e de seus desempenhos, a fim de permitir aos empregadores medir com precisão o capital-competência” (GAULEJAC, 2007, p. 185). Nesse sentido, toma-se a expatriação como campo pertinente ao estudo, dado que o crescimento das operações internacionais das empresas não foi acompanhado por um crescimento proporcional no número de homens e mulheres ocupantes de posições no exterior. Internacionalmente, inclusive, as pesquisas acadêmicas assumem que as mulheres são preteridas nas expatriações em relação aos homens em face da já reconhecida discriminação de gênero presente nas empresas (ALTMAN; SHORTLAND, 2008). Por expatriação compreende-se “o processo de transferência de um profissional de uma empresa, sediada num país, para trabalhar, por tempo determinado ou não em uma unidade desta empresa ou grupo localizada em outro país” (FREITAS, 2000, p. 20).

Diante disso, julgou-se pertinente indagar: que estratégia de viver a vida se configura sob a ótica de uma mulher expatriada à luz da estratégia existencial consumista? Objetivou-se, portanto, apresentar tal estratégia de viver a vida empreendendo-se um estudo de caso único (ROESCH, 2005). Elegeu-se, dadas suas características condizentes com a literatura relativa à expatriação, uma mulher que contemplasse a vivência da expatriação como um marco em sua trajetória profissional.

2 Revisão da Literatura

2.1 Vida Líquida e Estratégia Existencial Consumista

Vida líquida é aquela em que as “pessoas dominam e praticam a arte da ‘vida líquida’: aquiescência à desorientação, imunidade à vertigem, adaptação ao estado de tontura, tolerância com a falta de itinerário e direção, e com a duração indefinida da viagem” (BAUMAN, 2007, p. 10), uma vida que se considerou similar à de expatriado.

A compreensão sobre a vida em época de globalização leva a considerar, conforme Rolnik (1997, p. 19), que as “identidades locais fixas desaparecem para dar lugar a identidades globalizadas flexíveis que mudam ao sabor dos movimentos do mercado e com igual velocidade”. No jogo da vida líquida, as regras sempre mudam no decorrer da partida, e a estratégia mais sensata é manter o jogo curto, não se amarrar a lugares, não destinar a vida para uma só vocação, não oferecer garantias de coerência e lealdade. Ainda, “o ponto central da estratégia de vida pós-moderna não é a construção de identidade, mas a evasão de se fixar”, alerta Bauman (2011, p. 123).

Mostra-se pertinente, portanto, voltar-se aos desafios com os quais se deparam os indivíduos em busca de seus objetivos, desafios esses que influenciam “a maneira como estes tendem a viver suas vidas” (BAUMAN, 2007, p. 10). E considerar que a estratégia de viver a vida poderá resultar tanto “vidas despedaçadas, estratégias partidas” (BAUMAN, 2011, p. 101), como a expansão da vida.

A estratégia existencial consumista é compreendida como aquela que alicia, estimula ou força pessoas a se produzirem como mercadorias atraentes e desejáveis, “para tanto, fazem o máximo possível e usam os melhores recursos que têm à disposição para aumentar o valor de mercado dos produtos que estão vendendo. E os produtos que são encorajadas a colocar no mercado, promover e vender são elas mesmas” (BAUMAN, 2008, p. 13).

Tais constatações alcançaria, de um modo sem precedentes, todos os indivíduos, embora com singularidades que merecem atenção. Dessa forma, surgem indagações em relação a como se apresentariam questões de gênero no cotidiano da vida vivida na sociedade líquido-moderna.

2.2 Gênero

Desde a sua origem, o conceito de gênero tem como proposta trazer uma categoria de análise que leve em conta a perspectiva das mulheres, historicamente excluídas de um mundo onde a ordem masculina imperou e impera até hoje (SCOTT, 1995). Fato é que não são as diferenças biológicas entre os sexos que determinam as desigualdades encontradas nas mais diversas esferas da vida das pessoas, mas sim a construção social de diferenciações sexuais.

Os processos de socialização são altamente generificados e se institucionalizam por normas sociais e culturais que atribuíram características como pertencentes às mulheres e ao “modo de ser feminino”. Assim, no que se refere ao exercício profissional, o conceito de respeitabilidade feminina, na maioria das vezes, não combina com a ideia da mulher que trabalha e/ou se movimenta em razão de trabalho (FERNANDO; COHEN, 2014), outrossim, relaciona-se à mulher como responsável pelo cuidado da casa e dos filhos (LEUZE; STRAUß, 2016).

Torrão Filho (2004) traz uma provocação quanto ao que se configura hoje como “libertação” dos gêneros, ainda totalmente relacionado à heteronormatividade, ou seja, são liberados aspectos tidos como da “personalidade masculina” para mulheres – trabalho fora do âmbito doméstico, competitividade e interesse pela ciência, e aspectos considerados “femininos” da personalidade para homens, ou seja, afetividade, preocupação com a beleza e cuidados domésticos. Nas discussões acerca de gênero, emergidas nos anos 1980, tomou forma o entendimento de masculinidade hegemônica, com relação direta ao poder na sociologia política. O termo foi compreendido como “um padrão de práticas (isto é, não apenas um conjunto de expectativas de papéis ou uma identidade) que permitiu continuidade da dominância dos homens sobre as mulheres” (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2005, p. 832).

Portanto, o conceito entende que relações de gênero são históricas, sendo assim, as hierarquias de gênero estão suscetíveis a mudanças, conferindo uma indicação positiva de que é possível modificar essa ordem. Críticas pela ambiguidade, pela essência na estrutura e pela tendência funcionalista apareceram, e os autores destacaram a importância de também considerar as práticas de mulheres na construção de gênero dos homens. Elas são centrais em muitos processos que formam e mantêm masculinidades como mães, colegas de escola, namoradas, parceiras sexuais, esposas, colegas de trabalho, perante a segmentação do mercado de trabalho, entre outras formas. Destaca-se, então, que “a investigação na masculinidade hegemônica precisa agora dar muito mais atenção às práticas das mulheres e para a interação histórica de feminilidades e masculinidades” (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2005, p. 848).

O modo de ser socialmente considerado como masculino foi parte fundamental na formação dos Estados modernos, portanto, militarização, nacionalismo e masculinidade caminharam juntos (OLIVEIRA, 2004). Força, disciplina, trabalho e ordem foram valores

associados aos homens, especialmente em períodos de guerra e de luta. Em épocas de paz, o modelo “ideal do soldado viria agora a se juntar o ideal do trabalhador, do produtor de mercadorias e provedor: disciplinado, industrioso, responsável” (OLIVEIRA, 2004, p. 46).

Ora, se gênero é sempre relacional e os padrões de masculinidade são definidos na sociedade em oposição a algum modelo (seja real ou imaginário) de feminilidade (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2005), nesse caso, pode-se inferir que valores foram estabelecidos como femininos também. Pelos entendimentos expostos, compreende-se porque é tão importante que em pesquisas sobre homens e masculinidades seja reconhecida a posição assimétrica entre masculinidades e feminilidades hegemônicas (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2005), na medida em que, historicamente, elas acontecem juntas.

Na literatura internacional, há diversas pesquisas que exploram as maquiagens de gênero em profissões historicamente identificadas como masculinas ou femininas e, nesse caso, exigentes de uma postura condizente de masculinidades e de feminilidades. Fisher (2015) conta de que modo, a partir da crise de 2008, as “mulheres de Wall Street” passaram a ser consideradas como possíveis salvadoras da economia global. A crise financeira foi abordada em termos extremamente generificados, em uma articulação que colocava de um lado a masculinidade, a ganância e as atitudes de riscos, e de outro a feminilidade, o conservadorismo e a aversão ao risco como um meio de superar a situação. O “estilo feminino” de liderança incorpora uma ordem que está dentro de um certo tipo de feminismo e argumenta muito mais em favor da reprodução de um poder que está nas mãos de uma elite de homens e mulheres do que em prol de uma quebra das estruturas desiguais de poder como um todo (FISCHER, 2015).

Em campos profissionais tradicionalmente ocupados por homens, é comum que as mulheres encontrem extrema dificuldade em receber credibilidade quando tentam equilibrar trabalho e vida pessoal, além disso é esperado um agir como homem, que inclui aceitar discriminações, alcançar uma reputação e adotar uma postura “anti-mulheres” (POWELL; BAGILHOLE; DAINTY, 2009; WATTS, 2009; FRAGA, 2015; HIRSHFIELD, 2015). Corroborando esses aspectos, o estudo de Guillaume e Pochich (2009) argumenta que implicitamente as carreiras organizacionais deixam claro que determinados postos de trabalho não são para mulheres. Complementarmente, Duberley

e Cohen (2010) destacam que o comprometimento familiar é visto como um sinal de maturidade e responsabilidade para os homens, mas um indicativo de falta de compromisso para as mulheres.

Pela discussão proposta neste estudo, importa saber que migrantes e expatriados (as) têm condições bastante distintas na vivência da mobilidade geográfica. Em relação aos expatriados, a maioria é do sexo masculino, branco, anglo-saxão; trabalha em multinacionais como executivo e gerente; preferencialmente é homem, ainda que isso não fique evidente (maquiagem de gênero); tem qualificação técnica/educacional; recebe altos salários, benefícios e suporte organizacional (ADLER, 1984a; ALTMAN; SHORTLAND, 2008; CALIGIURI; CASCIO, 1998; KOLLINGER, 2005; HUTCHINGS; FRENCH; HATCHER, 2008; TUNG, 1987). Já a população de migrantes é percentualmente equilibrada entre os sexos, geralmente pertence a minorias raciais ou étnicas; trabalha em multinacionais ou outras indústrias como construção civil, alimentação, agricultura, entretenimento (indústria do sexo); a preferência por homens/mulheres é conforme o tipo de trabalho; mão-de obra qualificada ou não-qualificada, nesse caso, mulheres são geralmente semiqualficadas; os salários são baixos e recebe poucos benefícios adicionais e o apoio organizacional é limitado ou inexistente (IOM, 2005; JONES, 2008; MOSS; TILLY, 2001; PASSEL, 2006; RIVERA-BATIZ, 1999; SHIH, 2002; YEOH; KHOO, 1998).

No próximo tópico, abordam-se as especificidades relativas a expatriação e as com referência ao gênero.

2.3 Expatriação

A expatriação pode ser entendida “pela sua raiz etimológica latina (ex patria, “fora da pátria”), afeta a todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país diferente daquele onde nasceram” (GONZÁLEZ, OLIVEIRA, 2011, p. 1123). Expatriados são caracterizados na literatura de management como aqueles profissionais enviados ao exterior pelas empresas em que trabalham por um período de tempo variável (CALIGIURI, 2000; FREITAS, 2000).

A expatriação é condizente com a ideia da mobilidade como norma (GAULEJAC, 2007) e quem “não tem potencial para a mobilidade” (FREITAS, 2009) pode ficar de fora desse novo cenário que afeta os modos de trabalhar e de viver, pois

implica na exigência de adaptação constante às novas demandas do saber; na aprendizagem de outros códigos culturais; no respeito ao novo e ao diferente; na integração de diferentes e simultâneas experiências à sua biografia; no desenvolvimento constante do gosto pela aventura e pela novidade; na convivência pacífica e produtiva com a ambiguidade e a incerteza; na disponibilidade psicológica à mobilidade como forma de vida e; na construção de múltiplas fontes de filiação e identidade (FREITAS, 2008, p. 83).

Em contexto de expatriação, os indivíduos se veem imersos no cotidiano por vezes rodeado de interações inesperadas e exigentes de um novo modo de viver e pensar a vida. Prestes, Grisci e Fraga (2016) indicaram que trabalhadores em contexto de expatriação inventam ou adaptam seus estilos de vida, em razão da vivência internacional acarretar constante desestruturação e reestruturação de si, corroborando Joly (2009).

Vivenciar e adaptar-se ao novo meio social demanda que o indivíduo estabeleça uma relação com o outro e coloque-se no lugar dele para aproximar-se de sua realidade, demandando compreensão das especificidades culturais do local (JOLY, 2009; MACHADO, HERNANDES, 2004). A adaptação cultural, parte importante da vivência de expatriação, é entendida como a “construção de um novo cotidiano e os ajustes feitos para reduzir as inseguranças e o mal-estar derivados do desconhecimento e da ignorância culturais, bem como a aceitação relativamente confortável do que é diferente naquelas novas circunstâncias e naquele código cultural” (FREITAS, 2010, p. 691).

Para Freitas (2009, p. 249) “a glamourização da mobilidade profissional é intencional, planejada e visa estimular no indivíduo um imaginário viajante poderoso, transformando-o em um projeto individual de vida apenas”. Quanto à mobilidade geográfica, apesar do glamour a respeito das carreiras internacionais ou globais, elas normalmente representam somente um período da trajetória profissional (BANAI; HARRY, 2004) – destarte, há muitos questionamentos a respeito dos resultados quando da repatriação e indicativos de estagnação profissional ocasionado (FRAGA, 2015; GALLON; SCHEFFER; BITENCOURT, 2013; LAZAROVA; TARIQUE, 2005; TUNG, 1998) e rompimentos familiares no caso de expatriadas mulheres (PUNNET; CROCKER; STEVENS, 1992).

O local de trabalho, as atividades profissionais e as pessoas com as quais interage na rotina empresarial por vezes se tornam a principal referência do expatriado, nesse caso, “um expatriado que priva da simpatia, da compreensão, da solidariedade e do acolhimento de seus colegas certamente terá mais condições de enfrentar as ondas de inseguranças que fatalmente virão” (FREITAS, 2010, p. 701). Homem e Dellagnelo (2006) constataram que é no local de trabalho que o expatriado pode sentir-se mais seguro, já que este é um dos poucos elos de ligação que mantém com o país de origem, exceto nos casos em que é acompanhado da família. Questões a respeito da família (que acompanha ou não o expatriado) são estudadas, já que o equilíbrio trabalho-vida pessoal no exterior se apresenta por vezes de forma bastante distinta do trabalho local (CALIGIURI; LAZAROVA, 2001; PEREIRA; PIMENTEL; KATO, 2005).

São como migrantes que as mulheres ganham destaque no mercado de trabalho no exterior. No fluxo migratório, do Brasil para outros países, elas são maioria, em contrapartida, no caso de expatriações, não se tem uma estimativa do percentual de brasileiras expatriadas e os estudos são bastante incipientes (FRAGA, 2015). Sabe-se que mundialmente elas representam apenas 20% do total de expatriados (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2014).

A literatura internacional sobre expatriação há mais de 30 anos aborda as disparidades entre os sexos nas experiências no exterior, contudo, a discussão pouco avançou para além dos mitos relacionados às razões pelas quais as mulheres são preteridas em oportunidades no exterior (ADLER, 1984a, 1984b, 1984c); às barreiras que as organizações impõe à participação das mulheres em expatriações (LINEHAN; SCULLION, 2001, 2004; LINEHAN; WALSH, 1999, 2000; SELMER; LEUNG, 2003a); e aos comparativos sobre sucesso e falha de homens e mulheres expatriados e diferenças de sexo na adaptação cultural (CALIGIURI; LAZAROVA, 2002; HASLBERGER, 2010; SELMER; LEUNG, 2003b).

É reconhecido pelas pesquisas que as mulheres são preteridas nas missões internacionais, apontado uma segunda camada para o teto de vidro na já discutida discriminação de gênero na gestão (ALTMAN; SHORTLAND, 2008; INSCH; MCINTYRE; NAPIER, 2008). A parca participação de mulheres em expatriações reflete a entrada das mulheres nos mercados tipicamente masculinos, por necessidade de mão de obra, sendo, de certo modo, uma “vitória vazia” que preenche “castelos vazios”, em um

momento em que o cenário internacional não tem mais a mesma atratividade inicial para os homens (HOFBAUER; FICHMAYR, 2004; KOLINGER, 2005).

A relutância das empresas (mascarada ou não) quanto ao envio de mulheres para o exterior, por vezes é antecipada pela pré-determinada não-aceitação da mulher como gestora no país de destino ou pela dominância de aspectos sexistas em muitas nações. Entretanto, diversas pesquisas apontam que a mulher no exterior é primeiro vista como estrangeira e depois como mulher – extremamente competente – portanto, conforme a base de poder, a questão de gênero pode ser irrelevante (ADLER, 1984a, 1984b, 1984c, 1987; CALIGIURI; CASCIO, 1998; STONE, 1991).

Do ponto de vista de Janssens, Cappellen e Zanoni (2006), com base em experiências de expatriadas compreendidas como “bem-sucedidas”, a forma de interagir como “mulheres”, “gestora” e “expatriada ocidental”, dando atenção a um direcionamento que aproxime ou distancie de cada um desses papéis, é uma construção particular e que coloca a mulher estrategicamente em posição de vantagem conforme a ocasião.

Ver o sucesso como algo que as expatriadas ‘fazem’, mais do que uma característica pessoal natural, abre a possibilidade de ensinar e aprender como ser bem-sucedida. A preparação para missões internacionais incluiria o desenvolvimento de competências interculturais, não apenas em termos de aprender sobre a cultura anfitriã e comunicação intercultural, mas também aprender a como interpretar interações e detectar possibilidades de como agir diante delas de uma forma que produza mais resultados positivos para si mesmas (JANSSENS; CAPPELLEN; ZANONI, 2006, p. 21 – tradução livre).

Em estudo sobre expatriadas organizacionais brasileiras, Fraga (2015) observou que as trajetórias foram ancoradas na construção da figura de “um profissional”, envolto de um saber portar/agir no trabalho que preferencialmente deveria estar pautado no modo de “ser homem”, intercalado com aspectos do “ser mulher”, conforme o momento demandasse. O ato de portar-se como “um profissional feminino” (ADLER, 1984a), é tido como uma vantagem, desde que explorado da forma correta. Assim, as ditas características do “modelo ideal de expatriado”, uma pessoa sensível, conciliadora, com capacidade de ouvir (TUNG, 1981, 1995a, 1995b, 1998, 2004) são um diferencial. Os procedimentos metodológicos e as características do caso analisado encontram-se no próximo item.

3 Procedimentos Metodológicos

A fim de responder a indagação “que estratégia de viver a vida se configura sob a ótica de uma mulher expatriada à luz da estratégia existencial consumista?”, realizou-se um estudo de caso único (ROESCH, 2005), de orientação qualitativa. Para Stake (1995) a escolha por um estudo de caso único não é exatamente uma escolha, mas uma necessidade dado o propósito de entender um caso particular, conforme se apresenta a unidade de análise para o estudo, seja uma pessoa, um grupo de pessoas ou organizações. Assim, o interesse intrínseco em um indivíduo neste tipo de estudo propõe uma descrição consistente “com o fim de identificar a vitalidade, o trauma e o que é único do caso” (ROESCH, 2005, p. 204).

Elegeram-se o caso de uma mulher considerado como representativo (STAKE, 1995), dadas suas características condizentes com a literatura relativa à expatriação e tendo em vista que a vivência profissional no exterior foi considerada um marco em sua trajetória profissional. A participante do estudo é de nacionalidade brasileira, tem 56 anos, é divorciada e tem dois filhos adultos. Concluiu dois cursos de nível superior e uma pós-graduação, ocupa um cargo gerencial e foi expatriada para a Índia por mais de quatro anos.

A entrevista semiestruturada, com duração aproximada de 2 horas, foi a técnica de coleta de dados utilizada. Esta foi gravada com autorização da entrevistada e posteriormente transcrita, a fim de obter informações a respeito do que a entrevistada sabia, acreditava, desejava, pretendia fazer, ou fez (GIL, 2008) em relação à expatriação. Os dados coletados foram analisados à luz do referencial teórico pertinente, por meio da análise de conteúdo (GASKELL, 2002), vindo a comporem categorias construídas e estabelecidas durante o processo de análise.

A seguir, apresentam-se as análises do estudo com base no referencial teórico proposto.

4 A estratégia de viver a vida à luz da estratégia existencial consumista considerando gênero

4.1 A Trajetória de Maria

De família de classe média baixa, Maria comentou que, na sua época escolar, o estudo máximo equivalia ao ensino médio hoje. “E depois você se prepara para casar e viver feliz para sempre”. Maria contou que começou a trabalhar aos 11 anos, informalmente. Aos 13 já era empregada em uma loja, no interior do estado de São Paulo. Sua trajetória profissional começou a tomar forma em 1978, aos 19 anos, quando foi trabalhar em uma multinacional americana. Por ter iniciado no setor de exportação, começou a estudar inglês e decidiu cursar Administração com ênfase em Comércio Exterior.

De alguma forma o interesse em ter uma carreira no exterior estava “gravado no meu inconsciente”, já que “o meu sonho era ser atriz, cantora, aeromoça”. Entretanto, foram dois homens em especial que deram um horizonte sobre o caminho a seguir e esse caminho não se restringia às fronteiras do Brasil.

Um deles foi meu professor de inglês, que eu lembro até hoje que eu falava para ele que meu sonho era ser aeromoça, e ele me disse: - A tua cabeça é muito pequenininha, você precisa pensar fora da caixa, porque sendo aeromoça, você não passa de uma garçonete de um avião. E se você está fazendo uma faculdade, você está estudando, fazendo uma faculdade, pensa um pouco grande, e foi aí que eu comecei. E eu tive um colega de trabalho que me incentivou muito, e que me apoiou, inclusive, ele já viajava, e eu tomei como um referencial, e pensei que talvez, um dia, eu também começasse a viajar, tivesse essa oportunidade.

Após passar por diversas empresas de exportação e importação, cursou também a faculdade de Direito. Casou-se com um advogado, com quem teve dois filhos. Em 1995, surgiu a primeira oportunidade de viajar a trabalho, segundo ela, um objetivo comum a quem é da área de Comércio Exterior. Foi a única mulher a inscrever-se para a vaga conquistada. Em suas palavras, “alguns me diziam: ‘como? Isso é um absurdo, uma mulher pelo mundo!’”. Suas atribuições estavam relacionadas aos contatos comerciais da empresa para a qual fora contratada – a maior concorrente da companhia para a qual trabalha hoje e foi expatriada.

Eu fui muito bem colocada nos testes, e não teve como dizerem não. E eu assumi a vaga. Comecei viajando para países, por eu ser mulher, me deram os piores lugares, claro, e era a única que falava inglês na empresa naquela época, então eu fiquei com os países da África, do extremo Oriente. Mas o desafio valeu, porque eu apanhei muito, no bom sentido, para entender as culturas, entender como me comportar em uma negociação, junto a clientes com culturas bem diferentes da nossa.

A carreira na atual empresa começou em 2005. Alguns anos depois, ao saber que haviam acabado de adquirir uma empresa na Índia, vislumbrou a possibilidade de vir a ser expatriada. “Aí eu recebi um corte, daqueles – Ah, tu tá louca? Nunca que uma mulher vai ser expatriada para a Índia!”. Maria relata que as pessoas “mal sabiam” que ela já havia estado “em locais bem hostis com as mulheres, como Líbano e Paquistão”. Comentou: “me limitei a responder: ‘é um desejo, e quem sabe? Eu o estou jogando para o Universo”.

A expatriação de Maria aconteceu de forma peculiar, quando um gestor da implementação da empresa na Índia buscou por indicações de pessoal do setor dela para ser enviado ao exterior. “Buscavam alguém da minha área. Respondi: ‘Acho que fulano’. ‘Fulano não’. ‘E que tal o sicrano?’ ‘O sicrano, também não’. E todos os que eu indicava simplesmente não serviam. O jeito foi dizer: ‘se ninguém serve, então eu me candidato!’”. Foi um “convite às avessas”, já que a empresa nunca havia expatriado uma mulher e o local de instalação no exterior carecia de condições estruturais.

Para tal empreitada, Maria teve o apoio dos dois filhos, já adultos. “A reação deles, eles vibraram e me deram muito apoio. E eu lembro das palavras deles até hoje, me dizendo que essa experiência era o que faltava para complementar a minha carreira. Isso foi em junho, julho de 2009”. O mesmo apoio não foi recebido pelo namorado, com quem terminou o relacionamento quando estava no exterior havia três meses. “Acabei abrindo mão em função da distância, da dificuldade de administrar a relação e também pelo desdém que senti dele. Me deu a sensação de que ele duvidava da minha capacidade, coragem, resiliência e obstinação”, disse ela.

Repatriada há pouco menos de dois anos, à época da entrevista, avaliava que foi uma das poucas pessoas da empresa que não quis ser expatriada almejando alguma expectativa de melhoria na carreira. “Fui pela ideologia e com a expectativa de conhecer a cultura”. Conhecidos os principais acontecimentos da trajetória de Maria, pode-se vislumbrar a estratégia de viver a vida que se configurou na experiência de expatriação, conforme se apresenta na categoria a seguir.

4.2 Estratégia de Viver a Vida de Expatriada

“Você não é uma mulher, você é UM profissional. Um profissional não tem sexo enquanto ele estiver atuando profissionalmente”. A sentença escutada de um diretor comercial e reproduzida por Maria, que a compreendeu como um conselho e um direcionamento da conduta a seguir, sustentou sua estratégia de viver a vida de expatriada. Ressalta-se que a expatriação de Maria remete à forma como as mulheres entraram no mercado de trabalho, nas carreiras organizacionais e, por fim, nas experiências de expatriação, preenchendo “castelos vazios” (HOFBAUER; FICHMAYR, 2004; KOLINGER, 2005).

Cabe esclarecer, de imediato, que restará claro que “um profissional não tem sexo enquanto ele estiver atuando profissionalmente”, se for mulher, dada a insistência de que carreiras organizacionais não são para mulheres, conforme apontam Guillaume e Pochich (2009). Desse modo, Maria foi tratada como UM profissional. “Eu não tive frescuras de mulher, privilégios por ser mulher. As pessoas do sexo masculino e eu, nós tínhamos os mesmos benefícios, usávamos o mesmo carro, as mesmas vantagens, tudo era igual”. Até o banheiro, cabe esclarecer.

Condizente com a estratégia existencial consumista, observa-se que a história de Maria é marcada por empreendimentos individuais, um trabalho “do tipo faça-você-mesmo”, um “dever individual” e reflete seu “investimento, seja ele genuíno ou suposto, anunciado de forma explícita ou indireta” (BAUMAN, 2008, p. 75, grifo do autor). Ainda que na sociedade de consumidores não se identifique, de forma contra factual, diferenciação por gênero, nesse caso, ao produzir-se no “modo de ser” dos homens, Maria demonstrou um afastamento das outras mulheres ao não se enxergar como uma delas ou ao se ver como diferente delas em diversas situações. “Pode ser que lá na frente, eu venha a me arrepender de não ter tido um casamento de novo, coisas que muitas mulheres têm e eu não tenho. Tá em tempo ainda? Tá em tempo, mas já ficou difícil, até pelo meu jeito de ser, porque querendo ou não, eu acabo assustando”. Como anunciado, a vida líquida enfatiza, do princípio ao fim, “esquecer, apagar, desistir e substituir” (BAUMAN, 2007, p. 9)

A vida de consumo, vivida na sociedade líquido-moderna, refere-se essencialmente e acima de qualquer circunstância, a estar em movimento (BAUMAN, 2008), por essa razão é uma vida que se considerou condizendo com à vivida na expatriação. Maria ilustra essa condição de viver em movimento constante, quando relata

que está tão acostumada “a estar aqui hoje falando contigo e amanhã, se tiver que ir para o México, eu vou. Arrumar minha malinha, fechar minha porta e tchau, benção”. A estratégia demanda a recusa de fixar-se, por mais agradável que possa parecer o lugar em que se está (BAUMAN, 2011).

País de destino da expatriada, a Índia é considerada um dos lugares que apresenta maior desafio para expatriados (BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES, 2014) e um local em que a desigualdade de gêneros alcança significativamente o mercado de trabalho (BATRA; REIO JR, 2016; GHOSH, 2016). Os colegas indianos de Maria consideravam “um absurdo que uma mulher viajasse por toda parte do país, sobretudo acompanhada por homens”. Todas as quinze mulheres que trabalhavam em sua empresa compartilhavam essa opinião. Connell e Messerschmidt (2005) alertaram sobre como as próprias práticas das mulheres reforçam a masculinidade na interação entre masculinidades e feminilidades.

Como alertado pela literatura, a vivência da expatriação pode exaltar a necessidade de construir outros entendimentos e outras formas de viver a vida, diferenciados do aprendido no país de origem, ainda que estes sejam levados consigo (FREITAS, 2010; JOLY, 2009; MACHADO, HERNANDES, 2004). A cultura da Índia reforçou a estratégia de viver a vida de expatriada previamente sentenciada. “A minha questão lá, foi só essa questão de adaptação no começo, que também, depois, eu fui observar, que não era só pelo fato de eu ser mulher, era uma reação normal da outra parte, quando recebiam alguém de fora”. Essa observação de Maria corrobora o que é apontam os estudos sobre mulheres expatriadas, que são consideradas como “estrangeiras que venham a ser mulheres” (ADLER, 1984c, p. 86). A chegada de uma estrangeira provoca expectativas nos colegas residentes do país de destino, já que a escolha por uma mulher em detrimento de um homem possivelmente ocorreu pelo fato de ela ser extraordinariamente competente (ADLER, 1987).

Tentativas de impedimento ao trabalho de Maria foram notadas no fato de ela nunca ser convidada para as reuniões, tomar conhecimento das mesmas no horário do seu acontecimento (quando tomava), de modo que ela “entrava e ficava múmia parálitica. Eu acho que fiquei uns seis meses, numa inércia total”. Diante da expressão “múmia parálitica”, a apontar-lhe o sedentarismo que lhe cabia, questiona-se, a exemplo de Freitas (2009, p. 249), acerca da sustentação do glamour e do “imaginário viajante poderoso”.

Maria também relatou que por estar em um cargo de coordenação e “precisar dar o exemplo para a equipe”, privava-se de viagens, corroborando o estudo de Prestes, Grisci e Fraga (2016) que apresentam a experiência de expatriação como exigente de renúncias quando da adaptação do estilo de vida no exterior.

Condizente com a vida líquida, que preza pela obsolescência, finais rápidos e indolores, Maria conta sobre o rompimento de um relacionamento amoroso com certo pesar “falei para ele que iria ficar [na Índia], que eu estava gostando, e que eu achava melhor terminarmos. Eu acho que foi a única coisa que depois eu meio que me arrependi um pouco, porque ele era uma pessoa importante para mim”. Entretanto, na estratégia de viver a vida em movimento, como nesse caso, deixar ir mostrou-se um imperativo (BAUMAN, 2007).

Nessa mesma lógica, tomada de “autoexame, autocrítica e autocensura”, em concordância com a insatisfação consigo carregada na vida líquida, Maria conta que ao aceitar a expatriação, considerada “o ápice” da sua carreira, outras renúncias foram necessárias. Em concordância com o estudo de Duberley e Cohen (2010), o comprometimento familiar para as mulheres pode resultar problemas profissionais para elas.

Você tem que estar muito certo disso, você tem que abrir mão, mão de educar teus filhos, de participar de reunião de pais e mestres, aniversários, formaturas, eu não vi a formatura do meu filho menor, eu estava na Índia. E eu levo essa culpa, estou trabalhando ainda para amenizar isso, mas eu levo isso, porque por mais que ir para a Índia era importante para mim, eu também sou mãe.

Cabe ressaltar que Maria referiu a si na forma masculina, ao dizer “certo” e não “certa”, apresentando-se mais uma vez como UM profissional.

Por diversos momentos, Maria relaciona a ideia de feminilidade hegemônica e da respeitabilidade (CONNELL; MESSERSCHMIDT, 2005; FERNANDO; COHEN, 2014) às outras mulheres, mas não a ela própria. Segundo ela é “comum que as mulheres de sua geração esperem o homem abrir a porta, pagar a conta, tomar iniciativa de tudo”. Isso condiz com a postura anti-mulheres vital para àquelas que desejam um espaço no “mundo dos homens” (POWELL; BAGILHOLE; DAINTY, 2009; WATTS, 2009; FRAGA, 2015; HIRSHFIELD, 2015). Em relação às solicitações que as mulheres de sua equipe lhe faziam, Maria estranhava:

Eu estranhei uma coisa, dentro dos pedidos delas, é que elas queriam direitos iguais, mas, quando estivesse chovendo, a empresa tinha que disponibilizar um carro para levá-las até da portaria para a fábrica, que era assim, tipo, 800m. Ah, mas eu fiquei muito feroz aquele dia. Como elas queriam direitos iguais, e vinham pedir um transporte da porta do escritório até a porta do ônibus, percebe? Por favor!

A fala de Maria revela que ela não se identificava com as mulheres de sua equipe. Há de se considerar que a base de poder (ADLER, 1984a, 1984b, 1984c, 1987, CALIGIURI; CASCIO, 1998; STONE, 1991) é sustentada pelo jeito que a mulher “faz seu sucesso” na expatriação (JANSSENS; CAPPELLEN; ZANONI, 2006) e pelo exercício da masculinidade (FISCHER, 2015; FRAGA, 2015; WATTS, 2009; HIRSHFIELD, 2015), para “conquistar o seu espaço”.

Maria disse que “era muito mais ‘faca na bota’”, que “brigava muito” pelo seu espaço, que “se posicionava”. Tomou-se seu posicionamento como um modo condizente com a rentabilização de si espelhada em supostos modelos masculinos, a fim de incrementar sua vendabilidade, característica elementar da estratégia existencial consumista (BAUMAN, 2008).

O modo como Maria se revelava UM profissional, levava a questionamentos acerca de sua orientação sexual por parte de colegas de trabalho. “Quando eu comecei a viajar, uma colega perguntou se eu era sapatão . ‘Por que você acha que eu sou sapatão?’ Porque você fala como os homens, em igual com eles, e você me chamou de minha loira”. Ao se portar visivelmente como UM profissional, Maria faz jus ao cargo que ocupa, se aproximando dos homens e do modelo masculino, e se distanciando das mulheres e do modelo feminino.

Por fim, versam-se as considerações finais do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

5 Considerações Finais

O caso em questão permite ver uma estratégia de viver a vida pautada na incorporação de um modo de ser e agir na ordem do masculino. Esse modo se estendeu como demanda dirigida às demais mulheres que, com a participante do presente estudo, compartilharam o mesmo trabalho.

A estratégia de viver a vida assim caracterizada se viu exacerbada em condição de expatriação, sustentando a estratégia existencial consumista. O campo empírico do presente estudo contribui para a interligação dos estudos do gênero à estratégia existencial consumista, uma vez que Maria também age em prol da vendabilidade de si. Deste modo, contribui para reforçar a escolha de um estilo de vida que coloca em pauta as particularidades relativas ao gênero, especialmente no que diz respeito ao esforço para se enquadrar nas características para as quais existe maior receptividade e espaço no contexto organizacional. Tais características buscadas e que compõem seu estilo de vida são demandadas na condição de expatriação, visto que, no cenário internacional, mulheres são preteridas nas expatriações por empresas.

Como contribuições do estudo, destaca-se a possibilidade de vislumbrar uma realidade que se apresenta em expansão e compreender que a vida que aguarda uma mulher expatriada no país de destino, não é a mesma vida vivida no país de origem. A vida de expatriada há de ser vivida no sentido de contemplar a perspectiva de instantaneidade e de curto prazo, características da sociedade líquido-moderna. Assim como Bauman (2011) sugeriu que a melhor estratégia tem sido manter o jogo curto, sem planos em longo prazo, a estratégia de viver a vida de expatriada parece estar ancorada na tentativa de manter o equilíbrio entre oportunidades e riscos que a situação de expatriação abarca, especialmente para mulheres.

Considera-se a impossibilidade de generalização como um limitador do estudo. Entretanto, a relevância do estudo de caso único esteve em servir para a compreensão de particularidades. Nesse caso, a ênfase esteve na singularidade, o que abre espaço para reconhecer outros casos diferentes ou similares a esse. Para estudos futuros, sugere-se investigar a performance relativa ao gênero com mulheres que não ocupam posições gerenciais e também em locais onde trabalham uma maioria de mulheres.

REFERENCIAS

ADLER, N. J. Women do not want international careers: And other myths about international management. **Organizational Dynamics**, v.13, p. 66–79, 1984a.

_____. Women in international management: Where are they? **California Management Review**, v. 2, n. 4, p. 78–89, 1984b.

_____. Expecting international success: Female managers overseas. **Columbia Journal of World Business**, v. 19, n. 3, p. 79–85, 1984c.

_____. Pacific basin managers: A gaijin, not a woman. **Human Resource Management**, v. 26, p. 169–191, 1987.

_____. Global managers: no longer men alone. **International Journal of Human Resource Management**, Women in Global Business, v. 13, v.5, p. 743–761, 2002.

ALTMAN, Y.; SHORTLAND, S. Women and international assignments: Taking stock - a 25-year review. **Human Resource Management**, v. 47, n. 2, p. 199-216, 2008.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.

BAUMAN, Z. **Vida em fragmentos: sobre ética pós-moderna**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2011.

BROOKFIELD GLOBAL RELOCATION SERVICES (2014). **Global Relocation Trends Survey**. Estados Unidos, 2014. Disponível em: <http://www.brookfieldgrs.com/wp/wp-content/uploads/toolbox.v.2/GMTS_2014-GMTS.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2015.

CALIGIURI, P. M. Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **MIR: Management International Review**, v. 40, n. 1, p. 61-80, 2000.

CALIGIURI, P. M.; CASCIO, W. F. Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 394-416, 1998.

CALIGIURI, P. M.; LAZAROVA, M. A model for the influence of social interaction and social support on female expatriates' cross-cultural adjustment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 5, p. 761-772, 2002.

CONNELL, R. W.; MESSERSCHMIDT, James W. Hegemonic masculinity rethinking the concept. **Gender & society**, v. 19, n. 6, p. 829-859, 2005.

DUBERLEY, J.; COHEN, L. Gendering career capital: An investigation of scientific careers. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, n. 2, p. 187-197, 2010.

FERNANDO, W. D. A.; COHEN, L. Exploring the interplay between gender, organizational context and career: A Sri Lankan perspective. **Career Development International**, v. 16, n. 6, p. 553-571, 2011.

FISHER, M. Wall Street women: professional saviors of the global economy. **Critical perspectives on international business**, v. 11, n. 2, p. 137-155, 2015.

FRAGA, A. M. **Trajetórias de mulheres expatriadas**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-graduação em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FREITAS, M. E. de. Como vivem os executivos expatriados e suas famílias? Relatório de Pesquisa, nº 7, **EAESP/FGV/NPP**, Núcleo de Pesquisas e Publicações, p. 1-117, 2000.

_____. O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. **O&S**, v. 15, n. 45, abr/jun, 2008.

_____. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **O&S**, Salvador, v. 16, n. 49, p. 247-264, Abr./Jun., 2009.

_____. Expatriação profissional: O desafio interdependente para empresas e indivíduos. **GES – Revista Gestão e Sociedade**. CEPEAD/UFMG, vol. 4, nº 9, Set/Dez, 2010.

GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B.; BITENCOURT, B. M. “Eu fui, voltei e ninguém viu”: um estudo sobre a expectativa de carreira após a repatriação em uma empresa brasileira. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 1, p. 128-148, 2013.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W. GASKELL, G (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução: Pedrinho Guareschi. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002. p. 64-89.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J.A. de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 4, p. 1122-1135, 2011.

GUILLAUME, C.; POCHIC, S. What would you sacrifice? Access to top management and the work–life balance. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 1, p. 14-36, 2009.

HIRSHFIELD, L. E. “I Just Did Everything Physically Possible to Get in There” How Men and Women Chemists Enact Masculinity Differently. **Social Currents**, v. 2 p. 324-340, 2015.

HOFBAUER, J.; FISCHLMAYR, I. C. Feminization of international assignments: conquering empty castles? **International Studies of Management & Organization**, v. 34, n. 3, p. 46-67, 2004.

HOMEM, I. D; DELLAGNELLO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-Eletrônica**, v.5, n.1, 2006.

HUTCHINGS, K.; FRENCH, E.; HATCHER, T. Lament of the ignored expatriate: An examination of organizational and social network support for female expatriates in China. **Equal Opportunities International**, v. 27, n. 4, p. 372-391, 2008.

INSCH, G. S.; MCINTYRE, N.; NAPIER, N. K. The expatriate glass ceiling: The second layer of glass. **Journal of Business Ethics**, v. 83, n. 1, p. 19-28, 2008.

International Organization for Migration (**IOM**). World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration, Report, IOM, Geneva. Disponível em: <<https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2005-costs-and-benefits-international-migration>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

JANSSENS, M.; CAPPELLEN, T.; ZANONI, P. Successful female expatriates as agents: Positioning oneself through gender, hierarchy, and culture. **Journal of World Business**, v. 41, n. 2, p. 133-148, 2006.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. V. 1. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JONES, A. A silent but mighty river: the costs of women's economic migration. **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, v. 33, n. 4, p. 761-9, 2008.

KOLLINGER, I. Women and expatriate work opportunities in Austrian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 16, n. 7, p. 1243-1260, 2005.

LAZAROVA, M.; TARIQUE, I. Knowledge transfer upon repatriation. **Journal of World Business**, v. 40, n. 4, p. 361-373, 2005.

LINEHAN, M.; WALSH, J. S. Senior female international managers: breaking the glass border. **Women in Management Review**, v. 14, n. 7, p. 264-272, 1999.

_____. Beyond the traditional linear view of international managerial careers: a new model of the senior female career in an international context. **Journal of European Industrial Training**, v. 24, n. 2/3/4, p. 178-189, 2000.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. Challenges for female international managers: evidence from Europe. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 3, p. 215-228, 2001.

_____. Towards an understanding of the female expatriate experience in Europe. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 4, p. 433-448, 2004.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 53-73, 2004.

MOSS, P.; TILLY, C. **Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America**. New York: Russell Sage Foundation, 2001.

OLIVEIRA, P. P. de. **A construção social da masculinidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

PASSEL, J. S. The size and characteristics of the unauthorized migrant population in the U.S. **Pew Hispanic Center**. Disponível em: <<http://pewhispanic.org/files/reports/61.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e Estratégia Internacional: o Papel da Família como Fator de Equilíbrio na Adaptação do Expatriado. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 9, n. 4, Out./Dez. 2005. p. 53-71

POWELL, A.; BAGILHOLE, B.; DAINTY, A. How women engineers do and undo gender: consequences for gender equality. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 4, p. 411-428, 2009.

PUNNET, B. J.; CROCKER, O.; STEVENS, M. A. The challenge for women expatriates and spouses: some empirical evidence. **International Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 3, p. 585-592, 1992.

RIVERA-BATIZ, F.L. (1999) Undocumented workers in the labor market: an analysis of the earnings of legal and illegal Mexican immigrants in the United States. **Journal of Population Economics**, v.12,n. 1, p. 91–116, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROLNIK, S. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papirus, p. 19-24, 1997.

SCOTT, J. W. **Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica**. In: *Educação e Realidade*, v.20, n.2, julho/ dezembro 1995.

SHIH, J. ‘... Yeah, I could hire this one, but I know it’s gonna be a problem’: how race, nativity and gender affect employers’ perceptions of the manageability of job seekers. **Ethnic and Racial Studies**, v. 25, n. 1, p. 99–119, 2002.

SELMER, J.; LEUNG, A. S. M. Are Corporate Career Development Activities Less Available to Female Than to Male Expatriates? **Journal of Business Ethics**, v. 43, n. 1-2, p. 125-136, 2003a.

_____. Personal characteristics of female vs male business expatriates. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 3, n. 2, p. 195-212, 2003b.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STONE, R. J. Expatriate selection and failure. **Human Resource Planning**, v. p, 14, 9-18, 1991.

TORRAO FILHO, A. Uma questão de gênero: onde o masculino e o feminino se cruzam. **Cad. Pagu** [online]. n. 24, p. 127-152, 2005.

TUNG, R. L. Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. **Columbia Journal of World Business** (Spring), p. 68-78, 1981.

_____. Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. **The Academy of Management Executive** (1987-1989), p. 117-125, 1987.

_____. Wanted: A Person for All Seasons: An Examination of Managerial Skills and Core Competencies for the Twenty-first Century. Paper presented at the **55th Annual Meetings of the Academy of Management**, (August 6-9) Vancouver, 1995a.

_____. Women in a Changing Global Economy. Paper presented at the **10th Annual Conference of the Society of Industrial/Organizational Psychology**, (May 17-20), Orlando, Florida, 1995b.

_____. American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. **Journal of world business**, v. 33, n. 2, p. 125-144, 1998.

_____. Female expatriates: The model global manager? **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 3, p. 243-253, 2004.

WATTS, J. H. 'Allowed into a Man's World' Meanings of Work-Life Balance: Perspectives of Women Civil Engineers as 'Minority' Workers in Construction. **Gender, Work & Organization**, v. 16, n. 1, p. 37-57, 2009.

YEOH, B. S. A.; KHOO, L-M. Home, work and community: skilled international migration and expatriate women in Singapore. **International Migration**, v. 36, n. 2, p. 159-86, 1998.

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS
INDIVIDUOS A PARTIR DE LA ANTROPOLOGÍA Y LA RELACIONES CON LA
TRASCENDENCIA.**

Autor (es)

OSCAR HUMBERTO GARCÍA VARGAS¹

¹ Candidato PhD. en Administración (Management), de la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia) Magíster en Administración de Empresas (MBA), Universidad del Valle, Colombia. Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Profesor Asociado de Tiempo Completo de la Universidad del Magdalena, en las áreas de administración y organizaciones. Director del grupo de investigación Organización y Empresa, debidamente categorizado por Colciencias, categoría B 2016. Miembro de la Academia Iberoamericana de Administración y de la Academia de Ciencias Administrativas de México. Par evaluador de Conaces y CNA.

RESUMEN:

La unidad de análisis de esta investigación está referenciada a la construcción del concepto de identidad por parte de los individuos en el contexto organizacional con el fin de encontrar respuesta al porqué de sus comportamientos en la empresa y se recurre a la interdisciplinariedad con el fin de cumplir con el objetivo propuesto, la matriz de análisis propuesta plantea a la antropología como una disciplina que hace aportes importantes en la descripción de la construcción de la identidad de los individuos.

Así mismo, la dimensión ontológica considerada por la investigación, toma como eje fundamental de trabajo la construcción de la identidad en los individuos planteada por Georges Gusdorf (1960,) que considera cuatro dimensiones de relación para la construcción de la misma, siendo una de estas, la relación con la trascendencia, permitiendo a la antropología adquirir principal relevancia.

La investigación entre sus diferentes metodologías de recolección de información (revisión documental, encuestas, entrevistas en profundidad y trabajo etnográfico) da cuenta, según la matriz de análisis propuesta, del proceso que en esta dimensión se da en la organización y los aportes que la antropología plantea y que permitió encontrar respuesta desde esta esfera de relación al objetivo de la investigación.

El objetivo investigativo en este nivel de relación, consistió en determinar las influencias que están presentes en la organización y su relación con la construcción de la identidad por parte del individuo que hace parte de una mini-sociedad como la empresa, donde lo antropológico se ocupe de la importancia del elemento simbólico y la significación como eje principal que guía las actuaciones del hombre en comunidad y no ha sido tenido en cuenta por el management actual.

Los resultados de la investigación constataron que las interacciones diarias que hay entre los trabajadores y las prácticas que se dan al interior de la organización que se ocupan del

concepto de responsabilidad social empresarial bajo programas concretos influenciarán a los individuos y contribuirán a la formación de su identidad en la organización.

Identidad que será consecuencia del sentido que los colaboradores de la organización le den al simbolismo y significación de las actividades diarias que suceden en la empresa que alimentan los programas de responsabilidad social empresarial que ella desarrolle.

Palabras clave:

Identidad Organizacional, interdisciplinariedad, Responsabilidad Social Empresarial

ABSTRACT:

The analysis unit of the research is referenced to the construction of the identity concept by part of individuals in the organizational context to find answers to why of their behaviors in the company, and uses the interdisciplinary in order to meet with the proposed objective, the matrix analysis proposes the anthropology as a discipline that makes important contributions in the description of the construction of the individuals identity.

Likewise, the ontological dimension considered by the investigation, takes as fundamental axis of work the construction of identity in individuals raised by Gusdorf Georges (1960), which considers four dimensions of relationship for construction itself, being one of these, the relationship with transcendence, allowing the anthropology to acquire primary importance.

The research among its different methodologies for collecting information (document review, surveys, in depth interviews and ethnography work), takes into account, according to the analysis matrix proposed, of the process that in this dimension occurs in the organization and the contributions that anthropology raises which allowed to find answers from this sphere of relationship with the objective of the research.

The research objective in this level of relationship consisted in determining the influences that are present in the organization and its relationship with the construction of the identity of the individual, who is part of a mini society such as the company, where the anthropological takes care of the importance of symbolic element and the significance as the main axis that guides the actions of man in community and which have not been taken into account by the current management.

The results of the investigation confirmed that the daily interactions between workers and practices existing within the organization dealing with the concept of corporate social responsibility under specific programs will influence individuals and will contribute to the formation of their identity in the organization.

Identity that will be the consequence of the sense that the collaborators of the organization give to the symbolism and significance of daily activities happening within the company, which feed programs that in these areas are developed.

Keywords:

Organizational identity, interdisciplinarity, Corporate Social Responsibility

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo al marco teórico planteado por la investigación, donde la unidad de análisis esta referenciada a la construcción del concepto de identidad por parte de los individuos en el contexto organizacional con el fin de encontrar respuesta al porqué de sus comportamientos en la empresa, el cual recurre a la interdisciplinaria con el fin de cumplir con el objetivo propuesto, origina la matriz de análisis propuesta donde se plantea a la antropología como una disciplina que hace aportes importantes en la descripción de la construcción de la identidad de los individuos.

Así mismo, la dimensión ontológica considerada por la investigación, cuyo eje fundamental de trabajo como referente del desarrollo de la identidad en los individuos, es el planteado por Georges Gusdorf (1960) que considera cuatro dimensiones de relación para la construcción de la misma, siendo una de estas, la relación con la trascendencia, permite a la antropología adquirir principal relevancia.

En este sentido, las significaciones que desde la antropología el hombre construye, se convertirán en elemento esencial de la guía de sus actuaciones, pues como lo menciona Lévi-Strauss, citado por Vallée, 1985; para el conocimiento del hombre en su totalidad deberá contemplarse no sólo sus productos, sino también sus significaciones, las cuales se convierten

en elemento privilegiado de análisis para encontrar respuesta a la construcción de la identidad de los individuos a partir de la dimensión planteada por Gusdorf (1960) ya mencionada.

El hombre mediante sus interpretaciones de carácter simbólico encuentra relación con las significaciones que generalmente descubre en el entorno social que habita, este proceso, como lo plantea la antropología, no es otra cosa que tratar de lograr la comprensión del comportamiento del hombre, a partir de sus prácticas expresadas en relación con sus creencias, rituales, valores y mitos, los cuales interioriza como consecuencia del significado que de cada uno de estos elementos desarrolla, no de manera individual sino de manera grupal.

La investigación entre sus diferentes metodologías de recolección de información da cuenta, según la matriz de análisis propuesta, del proceso que en esta dimensión se da en la organización y los aportes que la antropología plantea y que permitió encontrar respuesta desde esta esfera de relación al objetivo de la investigación.

Construcción de la identidad	Antropología	Organización y Administración
Relación con la trascendencia.		

Elaboración del autor. Matriz de análisis para el aporte disciplinar desde la antropología y los hallazgos en el proceso organizacional.

El objetivo investigativo en este nivel de relación, es determinar las influencias que están presentes en la organización y su relación con la producción de la identidad de una mini-sociedad como la empresa, donde lo antropológico se ocupe de la importancia del elemento simbólico y la significación como eje principal que guía las actuaciones del hombre en comunidad y no ha sido tenido en cuenta por el management actual.

2. El hombre y la construcción de significaciones que impactan su comportamiento.

Autores como Mauss (2004) y Lévi-Strauss (1992) proponen que las significaciones que hace el hombre de hechos de tradición son expresadas en mitos cuya trascendencia es aceptada por todos los integrantes de una misma sociedad, las significaciones son el sentido que el hombre atribuye a diferentes actos o acontecimientos, las cuales deben ser analizadas a partir de sus calidades intelectuales y morales y de consideraciones de espacio y de tiempo que las hacen particulares. Según Mauss (2004), construir una teoría referenciada a un fenómeno de este tipo implica varias etapas como: la definición del fenómeno, la descripción y la significación de los elementos que lo constituyen y de las relaciones entre ellos que permitan dar explicación al sentido que el hombre les atribuye.

Comprender los comportamientos de los integrantes de una sociedad, bajo los aportes de Geertz (1997), implica captar las particularidades sobre las cuales se fundamentan, en este sentido, las descripciones de los comportamientos como expresión de identidad deben realizarse atendiendo a los valores que los diferentes pueblos asignan a las cosas, atendiendo a las fórmulas que ellos usan para definir lo que les sucede, significando que dichas descripciones deben hacerse atendiendo a las interpretaciones que hacen de su experiencia los individuos pertenecientes a un grupo en particular.

La disciplina antropológica entonces, ofrece elementos importantes que esta investigación se preocupa por tratar con el fin de responder a cuestionamientos que permitan comprender la construcción y la generación de la identidad y el sentido de pertenencia en la empresa por parte de los empleados en la organización que afectan sus comportamientos a partir de sus relaciones con la trascendencia y que empiezan hacer parte de la matriz de análisis como aporte fundamental de la misma, como se muestra en la gráfica siguiente:

Construcción de la identidad	Aportes desde la disciplina Antropológica.	Organización y Administración
Relación con la trascendencia.	-Las significaciones son el sentido que el hombre atribuye a diferentes aspectos o acontecimientos, los cuales si se desea deben dar luz sobre su comportamiento en las organizaciones, deberán ser analizados a partir de sus calidades intelectuales y morales y de consideraciones de espacio y de tiempo que los hacen particulares.	

Elaboración del autor. Aporte disciplinar desde la antropología a la construcción de la identidad de los individuos a partir de su relación con la trascendencia.

3. Análisis de información con relación a la identidad organizacional de los individuos a partir de la antropología y la relación con la trascendencia.

A partir de la guía de motivadores para la recolección de la información planteados como consecuencia del modelo de análisis propuesto por la investigación y que propenden indagar por el significado de los sucesos, las acciones y las ideas para los integrantes de la organización y cómo estos influyen en sus comportamientos que den respuesta desde la dimensión ontológica de la construcción de la identidad a partir de la dimensión planteada por Gusdorf (1960) de la relación con la trascendencia; el ejercicio de análisis etnográfico, documental, entrevistas en profundidad y encuestas tomó como referentes para esta dimensión a los siguientes:

INFLUENCIA EXTERNA A LA ORGANIZACIÓN	INFLUENCIA INTERNA EN LA ORGANIZACIÓN
<p style="text-align: center;">CON LA TRASCENDENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad Social ▪ Visión sobre su hogar ▪ Visión de la comunidad ▪ Historia Familiar 	<p style="text-align: center;">CON LA TRASCENDENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad Social Organizacional ▪ Participación en los reconocimientos ▪ Conocimiento de la empresa ▪ Fechas importantes ▪ Lenguaje

Donde la disciplina antropológica es contemplada y se tienen en cuenta las influencias tanto externas como internas a la organización ante las cuales los individuos de un colectivo se ven sometidos y a través de las cuales, en sus relaciones con la trascendencia, definen en esta dimensión sus comportamientos.

Lo anterior, en la búsqueda de determinar y comprender los elementos presentes en la organización que contribuyen a que los empleados construyan la identidad organizacional, objetivo central de la investigación.

3.1 Análisis de la información recolectada internamente.

La información recolectada al interior de la organización contempló información documental que circula en la empresa; el trabajo etnográfico desarrollado en todas las áreas de la compañía; las entrevistas en profundidad y encuestas que se hicieron a los diferentes informantes seleccionados y que representaron al personal directivo, administrativo y operativo de la organización.

El análisis documental permitió evidenciar que en la declaración de los valores de la organización hay elementos que se empiezan a socializar de manera importante y cuyo objetivo es jugar roles protagónicos en las relaciones que pretende tener la organización con la trascendencia, varios de ellos son: la responsabilidad, donde la declaración de valores de la compañía contempla:

“Actuamos de manera responsable y equitativa en las comunidades² donde participamos.” (Declaración de valores de la organización objeto de estudio)

Donde la dimensión de la responsabilidad con las comunidades donde opera la empresa, está direccionada por hacer de ésta, un actor directo que ejerza acciones de bienestar en el entorno que está ubicada.

La seguridad como valor declarado por la compañía, hace especial énfasis en estar comprometidos como organización a realizar esfuerzos que permitan garantizarla tanto en sus instalaciones como en las comunidades, donde el entorno social representa un elemento fundamental de relación entre los integrantes de la organización con los miembros de la sociedad que están por fuera de ella.

Para el año 2003 el grupo Amanco para todas sus organizaciones en Latinoamérica, al cual pertenece Pavco (organización que se seleccionó como objeto de investigación), desarrolló su declaración de principios empresariales, cuyo objetivo básico es el compromiso que toda la organización observe una conducta empresarial correcta.

La premisa fundamental que guía dichos principios empresariales se fundamenta en que la generación de valor económico para la compañía, además debe traer como consecuencia, el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad donde haya operaciones por las diferentes empresas que pertenecen al grupo y las cuales deben garantizar sus comportamientos bajo las normas éticas definidas.

² El subrayado es mío.

En este sentido, los comportamientos alrededor del tema contemplan que las decisiones comerciales por parte de la empresa a que haya lugar, además de tener en cuenta los aspectos económicos relacionados, también deberán incluir en la decisión, elementos relacionados con el bienestar social de las personas.

La intervención de la empresa, como actor protagónico de la sociedad donde está inmersa, sobre asuntos sociales que puedan afectar a la organización o las comunidades vecinas estará al orden del día, pues como un actor empresarial responsable, se preocupará por dar aportes para mejorar la calidad de vida de las comunidades del entorno cercano, garantizando el mejoramiento de la situación económica y social tanto de la empresa como de los integrantes de la sociedad que están por fuera de ella.

Lo anterior, la organización pretende de acuerdo con sus principios empresariales, lograrlo a través del apoyo de iniciativas mutuamente acordadas con la comunidad por medio del diálogo y la consulta donde la responsabilidad social se convierte en un elemento trascendental de relación guiada por una agenda construida colectivamente entre los diferentes actores internos y externos a la empresa.

Los medios documentales a través de los cuales este nivel de relación con la trascendencia al interior de la organización se socializa, están representados por aquellos donde se expresan sus valores, la declaración de los principios empresariales y sobre todo aquellos donde de manera importante se permite describir a los integrantes de la organización las acciones y los impactos más representativos en este nivel de relación, tales como: el boletín informativo región responsable; una acción de vida, el uno para el otro; nuestra gente, salud y comunidad.

El objetivo principal es construir elementos simbólicos que conduzcan a una significación colectiva que le sea propia a la organización en la manera que ésta espera, sean las relaciones entre los integrantes que la componen con la trascendencia.

En la antropología, la construcción del elemento simbólico es el eje principal que guía las actuaciones de los individuos en una comunidad y permite comprender el comportamiento

de los mismos como consecuencia de las prácticas que al interior de la misma se presentan y guardan relación con las creencias, rituales y valores definidos por ella.

De acuerdo a lo anterior, el análisis de los resultados del trabajo etnográfico, las entrevistas en profundidad y las encuestas realizadas se convirtieron en la evidencia de las prácticas que efectivamente se llevan a cabo en la organización con respecto a la relación con la trascendencia por parte de sus empleados y lo que la empresa expresa documentalmente, con el objetivo de identificar los ejes integradores de comportamiento de los individuos pertenecientes a la compañía que determinan de acuerdo a sus construcciones simbólicas, como es planteado por la antropología, la relación en este nivel, permitiendo comprender los elementos presentes en la organización que contribuyen a que los empleados construyan la identidad organizacional en esta dimensión de relación planteada por Gusdorf (1960).

En este sentido, y acorde con la guía de motivadores desarrollada para recolectar la información de manera interna en esta dimensión, el análisis contempló el rol que puede jugar una organización alrededor del desarrollo social como elemento de su trascendencia donde ella está inmersa y sus impactos sobre la comunidad.

El desarrollo social de un colectivo como consecuencia de lo que una organización pueda alcanzar a través de sus prácticas, implica abordar el tema de la responsabilidad social empresarial, concepto que ha ofrecido desde sus inicios múltiples posiciones intelectuales y académicas alrededor del mismo (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962, 1970; Johnson, 1971).

Así mismo, el concepto de la responsabilidad social empresarial ha originado aportes de muchos autores que giran en torno a cómo debe ser éste, implementado por una organización (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Drucker, 1984, 1993; Cochran y Wood, 1984; Ullmann, 1985; Donaldson y Preston, 1995).

El comportamiento de las personas en una sociedad determinada, para este caso, los empleados de la organización objeto de estudio, en este nivel de relación, estará influenciado

por la simbología que cada individuo haya interiorizado, como consecuencia de lo que en la organización se practique alrededor del desarrollo social.

Al indagar y observar actividades organizadas por la empresa relacionadas con las acciones e impacto en la comunidad que sus prácticas de carácter social significan para sus trabajadores y la comunidad donde está inmersa; permitió identificar que el concepto de la responsabilidad social empresarial se convierte en el eje integrador de comportamiento de los individuos dentro del colectivo.

Eje sobre el cual se fundamenta para los integrantes de la sociedad, la simbología que construyen como consecuencia de las relaciones que en el grupo se establecen con la trascendencia que afecta sus comportamientos.

La formación de la identidad en las organizaciones y su forma de expresión no es ajena a tal simbología, la interpretación simbólica que de la responsabilidad social empresarial realizan los integrantes de las mismas afecta su actuación y hace necesario su análisis.

La observación, las entrevistas y encuestas realizadas al personal directivo y administrativo de la organización, como responsables de colocar en marcha actividades que permitan impactar a la comunidad desde el punto de vista social, permitió identificar la interpretación simbólica que de la responsabilidad social empresarial realizan los integrantes a este nivel en la empresa, afectando su actuación.

Así por ejemplo, desde el área directiva y administrativa de la organización, se encuentran respuestas por sus integrantes directamente relacionadas con este concepto, identificado por la investigación, como eje integrador de comportamiento de la empresa en la relación con la trascendencia, se citan a continuación las más representativas y aquellas que marcan un común denominador de interpretación y simbología interiorizada por los individuos que ocupan cargos de nivel directivo en la compañía:

“...cuando uno está aquí y ve toda esa responsabilidad social³ y ambiental, entonces es cuando uno interioriza el concepto, le cambia la forma de pensar,, es porque esto que yo estoy haciendo aquí puede ayudar a todo el mundo⁴. Pero lo importante es que eso nació aquí en la organización, a través de los correos, con información del tema, las capacitaciones, en fin con todo lo que hacemos.” (Hombre, directivo administrativo).

“Esta planta ha sido ganadora del premio excelencia a mejor gestión en salud ocupacional....y ha ocupado el segundo puesto en cero accidentes también, además ganó el premio emprender paz que es un premio de responsabilidad social con el tema de inclusión⁵, con el tema personal oriundo de la región, logrando unos indicadores de productividad digamos muy satisfactorios.” (Hombre, directivo de logística).

“El pertenecer al modelo de región responsable⁶ ha permitido impactar el desarrollo local, antes solo se influenciaba a los trabajadores y sus familias ahora a toda la comunidad, pues no ganábamos mucho si al interior (refiriéndose a la empresa) fortalecíamos las buenas prácticas y las de la comunidad no lo eran, si usted tiene cero accidentes y alguien de la comunidad tiene cada año un accidente fatal....al final en la región se siente y se menciona es el accidente fatal. El programa de región responsable le ha permitido a la organización acorde con su filosofía impactar la región.” (Mujer, directiva administrativa).

“Para la organización la responsabilidad social es la forma de lograr un impacto en el desarrollo local y los miembros de la comunidad, no es un asunto filantrópico⁷.” (Hombre, directivo de planta).

El subrayado presente en las respuestas anteriores, logradas en la entrevista en profundidad a directivos de la organización, deja entrever cómo el concepto de responsabilidad social empresarial de manera explícita e implícita en algunos casos, hace presencia y es entendido

³ El subrayado es mío.

⁴ Ídem.

⁵ Ibídem.

⁶ Ibídem.

⁷ Ibídem.

por este nivel de dirección en la empresa, y se convierte en la forma de relación por parte de las directivas de la empresa no sólo con los empleados sino con la comunidad donde la empresa opera, reflejando un reconocimiento e interiorización simbólica del concepto mencionado como elemento integrador de las relaciones en el nivel de la trascendencia que afecta el comportamiento de los mismos.

Entender el concepto de responsabilidad social empresarial, como fundamento de las relaciones de la empresa con la trascendencia a través de las cuales se construye la identidad organizacional de sus integrantes generando en ellos altos niveles de sentido de pertenencia, implica identificar cómo ha sido comprendido por la organización.

En esta vía, la responsabilidad social empresarial para la organización estudiada, se fundamenta en el reconocimiento, como lo mencionó Bowen (1953), que las actividades empresariales provocan un impacto específico en las comunidades donde operan e implica que tales acciones contemplen los valores y objetivos de las sociedades que hacen parte de su entorno.

Significando bajo una propuesta adaptada de la visión del concepto expuesto por Johnson (1971), que para la organización es importante conocer el entorno donde ella ejerce sus actividades con el fin de colocar en marcha programas sociales que representen impactos positivos para la comunidad que involucre a todos los actores interesados y le permitan ser trascendente.

La forma de implementar la responsabilidad social empresarial por parte de la organización ha contemplado asumir acciones como las descritas por autores como Carroll (1979) y Cochran y Wood (1984) relacionadas con la identificación de problemas sociales y la implementación de tareas responsables, guiadas por principios, políticas y normas, generando una simbología principal de influencia en los comportamientos de todos los integrantes de la empresa.

En este sentido como lo relata una directiva del área administrativa de la organización, la empresa identificó problemas del orden social que afectaban la región donde está ubicada,

relacionados con la prestación de los servicios públicos como acueducto, el cual solo cubría al 60% de la población además de no ser potable y oportuno; alcantarillado, con dificultades de la capacidad de la tubería para satisfacer la demanda de la región; energía, suministrada de manera intermitente como consecuencia de ser prestada a través de conductores de calibres no apropiados y la falta del mantenimiento del sistema; recolección de basuras y tratamiento de los desechos sin obedecer a un plan específico y la no existencia del servicio domiciliario de gas natural.

Este diagnóstico le permitió a la empresa iniciar la implementación, en cabeza de sus directivos, de tareas responsables en alianza con diferentes actores interesados, sobre todo la comunidad, con el único objetivo de alcanzar el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, sus familias y toda la comunidad asentada en la zona de influencia de la organización por intermedio de diferentes acciones que brindan elementos concretos de significación de la relación con la trascendencia por parte de los integrantes de la empresa que les ha permitido construir su identidad organizacional bajo un enfoque de responsabilidad social empresarial, el cual se ha implementado a partir del conocimiento del entorno donde está ubicada la empresa, las alianzas realizadas con todos los actores de interés, la implementación de programas sociales y los impactos positivos logrados en la comunidad.



Elaboración del autor del proceso de implementación de la responsabilidad social empresarial en la organización. Adaptación a partir de la propuesta de Johnson (1971).

En cuanto a la parte operativa, es decir, los operarios de la planta de producción, al indagar sobre los mismos fenómenos que se investigaron en el campo directivo y administrativo de la organización que marcan relaciones significativas y recogen el sentir general de los mismos, relacionados con la simbología que a este nivel de la empresa, han realizado sobre la manera como en ella se perciben los procesos que marcan las relaciones de los individuos de la empresa con la trascendencia, se encuentra respuestas tales como:

“...Guachené (lugar de ubicación de la organización objeto de estudio) era un corregimiento muy olvidado y apartado y ahora es ya un municipio, porque la misma gente ha evolucionado y se ha ido capacitando en la zona, al principio hubo dificultad cuando llegaron nuevas empresas porque la mano de obra no era calificada y escasamente la gente había terminado el bachillerato no tenía esa oportunidad o capacidad para capacitarse...ahora gracias a empresas como esta hay personal capacitado y con carreras técnicas y profesionales y mucha gente que se ha superado.” (Hombre, ayudante de producción en la parte operativa de la planta.)

“La empresa se ha identificado en la zona prácticamente por su inversión social, su carisma con la gente y no solo en Guachené sino en las veredas como en Puerto Tejada haciendo que

la describen como muy social⁸.” (Hombre, ayudante de producción en la parte operativa de la planta.)

“Aquí no los hacen saber (refiriéndose a los reconocimientos otorgados a la empresa por su impacto social) se siente una alegría inmensa, lo invitan a uno a la cafetería a compartir y celebrar este premio que nos ganamos, porque sabemos que es un trabajo de todos, cada uno hace para que esto se logre.” (Hombre, ayudante de producción en la parte operativa de la planta.)

“La gente siempre va a hablar muy bien de la empresa (refiriéndose a la comunidad de la región donde está inmersa la empresa), van a decir que es una empresa que está muy pendiente del personal, del medio ambiente, que le gusta la responsabilidad social¹⁰, todos estos van a hacer los comentarios.” (Hombre, operario de producción).

El subrayado presente en las respuestas anteriores, logradas en la entrevista en profundidad a operarios de la organización, deja entrever cómo el concepto de responsabilidad social empresarial, hace presencia y es entendido por estos en la empresa, y se convierte en la forma de relación con la comunidad donde la empresa opera, reflejando un reconocimiento e interiorización simbólica del mismo como elemento integrador de las relaciones en el nivel de la trascendencia que afecta el comportamiento de los mismos, como se observa en afirmaciones como “se siente una alegría inmensa...porque sabemos que es un trabajo de todos, cada uno hace para que esto se logre.”

El resultado del trabajo etnográfico, análisis documental y la citación de algunas afirmaciones relevantes de las entrevistas en profundidad, pretende dar cuenta de cómo se experimenta la responsabilidad social empresarial en la organización que marcan las relaciones de los integrantes de la empresa con respecto a la trascendencia, sin embargo, la triangulación propuesta como medio de análisis de la investigación y validación, implicó la reflexión sobre

⁸ El Subrayado es mío.

⁹ Ibídem.

¹⁰ Ibídem.

la información recolectada vía encuestas al personal directivo y operativo de la organización con el ánimo de confrontar lo encontrado y expuesto anteriormente.

En este sentido, como se ha mencionado, la encuesta realizada a personal directivo y operativo de la empresa, se realizó de manera anónima buscando garantizar la veracidad y la transparencia de las repuestas por parte de los encuestados, el contenido de los interrogantes que la componen surgen a partir del trabajo etnográfico desarrollado y siguiendo la ruta de los motivadores centrales propuestos para el análisis en cada dimensión de relación.

La construcción de los interrogantes de la encuesta cuyo objetivo de análisis está referenciado al comportamiento de las personas dentro del colectivo organizacional en su relación con la trascendencia, procura desde el campo antropológico, indagar por la construcción simbólica del colectivo alrededor del concepto que se ha venido trabajando, permitiendo realizar los cuestionamientos necesarios y obteniendo las respuestas que dieron validez a los resultados encontrados y que se han expresado en los párrafos anteriores.

Esta triangulación de la información en esta dimensión de la relación con la trascendencia, da cuenta que al interior de la organización el elemento integrador que permite construir su identidad en la misma, tiene que ver con la responsabilidad social empresarial que en ella se establece.

Así, los comunes denominadores encontrados en el nivel de relación con la trascendencia identificados por la investigación en la organización, están referenciados por la preocupación permanente por parte de los directivos en la participación activa de todo el personal en las tareas del orden social que ella emprende; construyendo una simbología colectiva alrededor de las mismas que afecta de manera positiva el comportamiento de todos los integrantes de la organización y genera altos niveles de pertenencia reflejados en los resultados obtenidos en esta dimensión de relación, reconocidos no sólo por los mismos individuos de la empresa, sino también por los integrantes de la comunidad donde ella opera, haciéndola trascendente.

Así mismo, la investigación profundiza, desde los aportes antropológicos a la misma, cómo estos fenómenos son experimentados por los colaboradores por fuera de la organización,

reconociendo las influencias que de carácter externo afectan a los trabajadores y orientan de igual manera su forma de comportarse en ella.

3.2. Análisis de la información recolectada externamente.

La información recolectada externamente a la organización contempló trabajo etnográfico y entrevistas en profundidad que se hizo visitando los hogares de diferentes colaboradores de la organización y estableciendo relaciones con integrantes de sus diferentes grupos familiares que permitieran identificar cómo se experimenta el concepto de la responsabilidad social por fuera de la organización por parte de los empleados y que afecta sus comportamientos una vez éstos llegan a la empresa.

Acorde con la guía de motivadores desarrollada para recolectar la información de manera externa en esta dimensión, el análisis contempló la misma interpretación que para exponer los fenómenos al interior de la organización se realizó, donde el comportamiento de las personas en una sociedad determinada en la dimensión de las relaciones con la trascendencia, estará influenciado por la construcción simbólica que cada individuo dentro de ella desarrolla alrededor de la misma y es compartido por todos.

Al indagar y observar actividades desarrolladas por los integrantes de los diferentes grupo familiares de los trabajadores, referenciadas con la forma en que se relacionan con aspectos que componen niveles de impacto sobre el entorno del orden social; se encontraron respuestas que permiten comprender el porqué de los comportamientos de los trabajadores en la organización han logrado alto nivel de pertenencia hacia la misma en las dimensión estudiada, como consecuencia de encontrar elementos comunes de identidad entre lo que les acontece a los trabajadores por fuera de la organización como dentro de ella.

Algunas de las respuestas de los integrantes del grupo familiar de los diferentes trabajadores con relación a los planteamientos expuestos y que giran alrededor de las relaciones con la trascendencia; se enmarcaron en la unión de la comunidad que les ha permitido mejorar en varios aspectos su calidad de vida por la realización de actividades en conjunto, como consecuencia de campañas que han sido emprendidas desde el seno de la sociedad motivadas

por la educación que reciben los hijos en el colegio o sus padres en centros de educación no formal, pero sobre todo, por la influencia directa por parte de los individuos que hacen parte del núcleo familiar y tienen relación directa con la organización estudiada como empleados.

Si la información recolectada por la investigación por diferentes medios plantea el concepto de responsabilidad social empresarial, como el elemento integrador alrededor del cual se construye la identidad en las relaciones con la trascendencia al interior de la organización por parte de los individuos que hacen parte de ella, ¿qué rol juega éste que hace que los colaboradores de una empresa construyan una identidad que les genere sentido de pertenencia por la misma?

4. Elemento concreto de significación de las relaciones con la trascendencia a partir de la responsabilidad social empresarial.

Si bien, el concepto de responsabilidad social empresarial se convierte en el elemento integrador de comportamiento, que guía las acciones de los colaboradores en la organización estudiada, implicando que la empresa haya asumido desde la teoría existente, posiciones alrededor del mismo desarrollando acciones relacionadas con el conocimiento del entorno en el cual actúa y generando programas sociales que han involucrado a todos los actores interesados desde la visión de Johnson (1971) sobre el tema, además de propender por un uso eficiente de los recursos.

Desde la antropología, ahondar en los fenómenos específicos de significación que han contribuido a una construcción simbólica que afecta los comportamientos de los individuos en la empresa en la dimensión de la relación con la trascendencia y contribuyen a la construcción de su identidad en la misma, implica definirlos, captar sus particularidades y describir la simbología que han construido esos individuos alrededor de los mismos para encontrar explicación de sus actuaciones, situación que para los objetivos de la investigación, merece especial atención.

4.1 La responsabilidad social empresarial y el programa de región socialmente responsable.

Desde hace varios años los cuestionamientos al sector empresarial sobre el rol que deben jugar con el desarrollo social ha sido tema principal, en este sentido, las propuestas académicas alrededor del tema no se han hecho esperar (Bowen, 1953; Davis, 1960; Friedman, 1962, 1970; Sethi, 1975; Johnson, 1971; Carroll, 1979, 1999; Drucker, 1984, 1993; Cochran y Wood, 1984; Ullmann, 1985; Donaldson y Preston, 1985).

Frente a tanta información concerniente al tema, se reconoce el trabajo realizado por Garriga y Melé (2004), cuyo objetivo es describir y aglutinar en diferentes vertientes, las diferentes tendencias teóricas surgidas sobre la responsabilidad social empresarial.

En este sentido, los autores mencionados describen teorías que apuntan a unas visiones políticas, instrumentalistas, éticas e integradoras del tema, sin embargo, el comportamiento organizacional de algunas empresas sobre la responsabilidad social empresarial, no obedece a una visión particular, sino por el contrario, se observa que en la práctica existe una mezcla de las mismas.

Para la organización, caso de estudio, la responsabilidad social empresarial está influenciada por elementos de orden político relacionados con la posibilidad de las interacciones que puedan surgir entre la organización y la sociedad, centrada en la propuesta teórica de un contrato social integrador realizada por Donaldson y Dunfee (1994,1999) cuya fundamentación radica en el hecho de la relación implícita que existe entre la empresa y la sociedad, donde a la primera le competen obligaciones indirectas sobre la segunda.

Desde la visión integradora, la organización se preocupa por ser un actor protagónico en el aporte a la solución de las demandas sociales del entorno, reconociendo a la sociedad como elemento fundamental que le permite existir, permanecer y crecer como empresa, implicando que su gestión contemple asuntos sociales como lo mencionan en su teoría Wartick y Mahon (1994) e intereses de los diferentes actores de la sociedad.

En la visión ética, la organización se fundamenta en la premisa que como actor de una sociedad debe contribuir al bien común de esa sociedad, a través del mejoramiento de la calidad de vida, el respeto a la dignidad y los derechos de sus miembros.

En este sentido, es pertinente observar como la organización seleccionada como caso de estudio, a partir de las consideraciones anteriores alrededor de las cuales se mueve en los asuntos relacionados con la responsabilidad social empresarial, ha creado desde lo antropológico, un elemento concreto de significación implicando acciones de todos los integrantes de la empresa que les ha permitido trascender y crear identidad en la misma como consecuencia de hacer parte del programa de regiones responsables liderado por la Red del Global Compact.

El programa de regiones responsables del cual la organización hace parte, es un programa organizado por las naciones unidas desde el año 1999 que bajo el compromiso del pacto mundial, propende por el alineamiento del sector empresarial con diez elementos relacionados con las áreas de los derechos humanos, los derechos laborales, la protección del ambiente y la anticorrupción; en Colombia, el programa fue creado en el año 2007 y actualmente posee una organización propia y es apoyado por el pacto global.

La empresa propende porque todas las acciones de la organización y sus integrantes estén acordes con los diez principios promulgados por el Global Compact, los cuales están basados en declaraciones y convenciones universales que se aplican a las áreas mencionadas en el párrafo anterior.

Dichas premisas de actuación organizacional están referenciadas a: respetar la protección de los derechos humanos en el entorno que la empresa tiene operaciones y no ser cómplice de su vulneración, apoyar la libertad de asociación y respetar los acuerdos alcanzados, eliminar toda forma de trabajo forzoso y las prácticas discriminatorias en el empleo, erradicar el trabajo infantil, mantener y fomentar enfoques de prevención que favorezcan la protección del medio ambiente y actividades de responsabilidad ambiental además de trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas.

Las acciones emprendidas por la organización en los campos anteriores han implicado una estrategia de construcción de desarrollo local a partir del ejercicio colectivo de la responsabilidad social, lideradas por la empresa, que además de involucrar a todos sus empleados, ha permitido la participación del sector público, la academia, organizaciones sociales, otros sectores productivos y la comunidad.



Elaboración del autor sobre los niveles de relación promovidos por la organización para garantizar el desarrollo local de la región donde opera a partir del programa de regiones responsables.

Dichas acciones están relacionadas con procesos de capacitación donde la organización ha participado, talleres con la comunidad con el fin de lograr acuerdos y actividades coordinadas en favor del desarrollo local y estableciendo una agenda de construcción colectiva relacionada con la responsabilidad social organizacional lo cual permanentemente es socializado a través del boletín región responsable.

Lo que le ha valido a la organización el otorgamiento de reconocimientos donde se destaca la organización como una de las empresas que se preocupa por sus empleados y las comunidades vulnerables del entorno inmediato generando estrategias que los favorecen a todos, implicando la existencia de elementos ontológicos de significación por parte de los individuos que trabajan en ella, que les ha permitido construir una identidad y sentido de pertenencia relacionada con la trascendencia que se refleja en respuestas de un directivo como "...es porque esto que yo estoy

haciendo aquí puede ayudar a todo el mundo.” y de un operario “...se siente una alegría inmensa,.....celebrar este premio que nos ganamos, porque sabemos que es un trabajo de todos, cada uno hace para que esto se logre.”

La organización motivo del estudio de caso, a través del cual se identifica la responsabilidad social empresarial como el concepto principal que explica el fenómeno de la construcción de identidad por parte de los individuos en el contexto organizacional, encontrando repuesta al porqué de sus comportamientos en la empresa a partir de la dimensión de la relación con la trascendencia.

Es consciente que los resultados positivos del cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, como consecuencia de la implementación del concepto mencionado a través de un elemento concreto de significación como son los programas de regiones responsables, se debe a lo que han producido en los individuos que hacen parte de la organización en todos los niveles, relacionado con la construcción de la identidad en la dimensión de relación mencionada, haciendo que sus comportamientos tengan como objetivo alcanzar los objetivos organizacionales, consecuencia del sentido de pertenencia y orgullo desarrollado en estos por la empresa.

5. CONCLUSIÓN.

El concepto de la responsabilidad social empresarial ha alcanzado niveles de importancia que están enmarcados por la preocupación de las sociedades relacionada con la actuación de las organizaciones en las comunidades en las cuales están inmersas, actuaciones que implican interpretaciones por parte de las empresas referenciadas al campo ético, al desarrollo y las inquietudes sociales que deben guiar el comportamiento de las mismas.

Sin embargo, debido al poco consenso alcanzado en el tema desde lo teórico por la academia y desde lo práctico por las organizaciones, ha originado que las empresas interpreten el mismo de innumerables formas y lo implementen en consecuencia.

Implementación, que obliga estar fundamentada sobre la reflexión del rol que debe jugar la empresa en una sociedad como un elemento que incluso puede superar el cumplimiento de sus objetivos económicos, originando acciones que conduzcan la organización a conocer el entorno en el cual actúa, relacionarse no de manera económica sino social con los diferentes actores interesados y generar en alianza, programas sociales que impacten la comunidad mediados por una agenda colectivamente construida.

Convirtiendo la empresa, además de un actor económico, en uno que suministra en asocio con otros actores, soluciones que demanda la comunidad, permitiendo la construcción de espacios de diálogo, fomentando la confianza en el entorno y generando orgullo en sus integrantes.

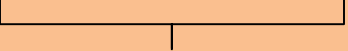
Las interacciones diarias que hay entre los trabajadores y las prácticas que se dan al interior de la organización que se ocupan de los conceptos de responsabilidad social empresarial bajo programas concretos, influenciará a los individuos y contribuirá a la formación de su identidad en la organización.

Identidad que será consecuencia del sentido que los colaboradores de la organización le den al simbolismo y significación de las actividades diarias que suceden en la empresa que alimentan los programas que en este tema se desarrollen.

La investigación propone que la construcción de la identidad del individuo en las organizaciones; a partir de las diferentes dimensiones de relación planteadas por Gusdorf (1960), referente ontológico asumido por la misma, en su dimensión de la relación con los trascendencia, donde la antropología se convirtió en el elemento disciplinar fundamental de reflexión; será el resultado de la significación e interiorización que todos los colaboradores de la empresa hayan realizado en función de elementos concretos de significación que caractericen esas relaciones afectando directamente la forma de comportarse en ella.

De acuerdo con la matriz de análisis propuesta para la investigación, el resultado de la construcción de la identidad organizacional por parte de los individuos para la dimensión de

la relación con la trascendencia, teniendo en cuenta los aportes desde la antropología, en el campo del management se representa en la gráfica siguiente:

Construcción de la identidad	Aportes desde la disciplina Antropológica.	Organización y Administración
<p>Relación con la trascendencia.</p>	<p>-Las significaciones son el sentido que el hombre atribuye a diferentes aspectos o acontecimientos, los cuales si se desea deben dar luz sobre su comportamiento en las organizaciones, deberán ser analizados a partir de sus calidades intelectuales y morales y de consideraciones de espacio y de tiempo que los hacen particulares.</p>	<p>-Construcción colectiva.</p> <p>-Impacto en la comunidad</p> <p>-Elemento concreto de significación</p> <p>-Reconocimientos</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p> </div>

REFERENCIAS.

BOWEN, Howard Rothmann (1953). Social Responsibilities of the Businessman. Harper Business. New York.

CARROLL, Archie B. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 4 (4), pp. 497-505

COCHRAN, Philip L. y WOOD, Robert A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 27 (1), pp. 42-56

DAVIS, K (1960). ¿Can Business afford to ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3). Academic Journal.

DONALDSON, Thomas y DUNFEE, Thomas. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory *The Academy of Management Review*. 19(2), pp. 252-284

DONALDSON, Thomas y PRESTON, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*. 20 (1), pp. 65-91.

DONALDSON, Thomas. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*. 24(2), pp. 237-241

DRUCKER, Peter F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*. 26 (2), pp. 53-63

DRUCKER, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. New York.

FRIEDMAN, Milton (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. Chicago.

FRIEDMAN, Milton (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

GARRIGA, Elisabet y MELÉ, Domenec. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 53 (1), pp. 51-71

GEERTZ, Clifford (1997). *La Interpretación de las Culturas*. Barcelona: Gedisa.

GUSDORF, Georges (1960) *Introduction aux sciences humaines*. Publications de la Faculté des lettres de l'université de Strasbourg. France.

GUSDORF, Georges (1960) Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria. En “Interdisciplinarietà y Ciencias Humanas”.

JOHNSON, Harold L. (1971). Business in contemporary society: framework and issues. Wadsworth Pub. Co. Belmont, Calif.

LEVI-STRAUSS, Claude. (1973) Introduction à l’oeuvre de Marcel Mauss (1950). Dans Sociologie et anthropologie. Paris.

LEVI-STRAUSS, Claude. (1992). Antropología Estructural. Barcelona: Ediciones Paidós.

MAUSS, Marcel. (2004). Sociologie et Anthropologie. Presses Universitaires de France. Paris.

SETHI. S. Prakash. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. California Management Review. 17 (3). Academic Journal.

ULLMANN, Arie A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. The Academy of Management Review. 10(3), pp. 540

VALLEE, L. (1985). Representaciones colectivas y sociedades, En “La rupture entre l’entreprise et les hommes”, Québec-Amérique. Editions d’organisation, Montreal-Paris.

WARTICK, Steven L. y MAHON, John F. (1994) Toward a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of the Literature. Business & Society. 33 (3), pp. 293 - 311

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor: Oscar Humberto GARCÍA VARGAS. Candidato PhD. en Administración (Management), de la Universidad EAFIT de Medellín (Colombia). Magíster en Administración de Empresas (MBA), Universidad del Valle, Colombia. Administrador de Empresas, Universidad del Valle, Colombia. Profesor Asociado de Tiempo Completo de la Universidad del Magdalena, en las áreas de administración y organizaciones. Director del grupo de investigación Organización y Empresa, debidamente categorizado por Colciencias, categoría B 2016. Miembro de la Academia Iberoamericana de Administración y de la Academia de Ciencias Administrativas de México. Par evaluador de Conaces y CNA.

Cultura Nacional, Cultura Organizacional y sus impactos en las negociaciones:
Caso de Japón

Autor (es)

Roberto Morales
Carlos Fabregas

RESUMEN:

La culture, en tant qu'un ensemble de traits communs aux membres d'un groupe humain donné, exerce une influence sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise en moulant les modes de pensée et de comportement des individus. La culture Japonais traditionnelle formée sur la base du confucianisme et du bouddhisme est en processus de l'évolution sous l'impact de la culture occidentale. Les grands groupes d'affaires japonais sont des groupements d'entreprises, l'organisation desquels se caractérise par le réseau d'entreprises tissé par une série de participations circulaires. Avec cette structure organisationnelle particulière, ils s'engagent dans diverses industries en poursuivant une variété de stratégies, en particulier la stratégie de diversification. Les caractéristiques organisationnelles et stratégiques de ces groupes d'entreprises peuvent être expliquées, bien que partiellement, par l'influence de la culture national japonais. Le but de cet article est de faire une analyse de la culture Japonais et construire des stratégies pour permettre développer de négociations

Palabras clave:

Cultura nacional, cultura organizacional, Interculturalidad y Multiculturalismo.

ABSTRACT:

Culture, as a set of traits common to members of a particular human group, has an influence on the organization and strategy of the company by molding the thinking and behavior of individuals. Japanese traditional culture formed on the basis of Confucianism and Buddhism is in the process of evolution under the impact of Western culture. The major Japanese business groups are groups of companies, the organization which is characterized by the business network woven by a series of circular shareholdings. With this particular organizational structure, they engage in various industries by pursuing a variety of strategies, particularly the diversification strategy. Organizational and strategic characteristics of these business groups can be explained, though partly through the influence of the Japanese national culture. The purpose of this article is to analyze the Japanese culture and build strategies to enable developing negotiations

Keywords:

National culture, organizational culture, Interculturalism and Multiculturalism

Introduction

Le décloisonnement des marchés nationaux, la coopération industrielle et commerciale à l'échelle mondiale et l'internationalisation de plus en plus accrue des entreprises poussent désormais les dirigeants à s'intéresser au management interculturel. Certains concepts ont ainsi pris de l'importance au sein des organisations, menant les gestionnaires à aborder la question de culture nationale, de multiculturalisme et de culture organisationnelle.

Il convient alors de définir les termes du sujet. Il faut entendre par **culture** un « *Ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société* »¹. Ainsi, plusieurs cultures pourront se retrouver au sein d'une même organisation menant à l'idée de **multiculturalisme** et introduisant ainsi de nouvelles problématiques de gestion. A partir de ces éléments, il sera possible de développer le principe de **culture organisationnelle** en les reconsidérant à la lumière des situations observées dans l'entreprise.

Cette connaissance des différences interculturelles a été introduite dès les années 1950-1960 par l'école de Palo Alto avant d'être synthétisée et considérée au niveau mondial avec les analyses de Hofstede (1987).

Cela nous renvoie également aux premières approches systémiques et à la mise en valeur du constructivisme. L'organisation est en effet considérée comme un système dans lequel interagissent plusieurs domaines, eux-mêmes influencés par l'environnement externe. De cette idée a ainsi découlé celle de l'influence des cultures nationales sur l'organisation et ses acteurs. Ainsi parallèlement à des coopérations et de négociations orientées de plus en plus à l'international, c'est sur cette question des transferts et des modèles que les gestionnaires se sont interrogés faisant émerger toutes sortes de recherches sur les modèles ou de « recettes »...comme l'ouvrage de Annick Bourguignon qui en s'appuyant sur le modèle Japonais à mis en évidence le double

¹ Inspiré de la séance 3, Manon Lacharité

il s'inscrit ». ²

Cette idée d'analyse préalable de l'environnement et d'apprentissage des cultures s'est toutefois installée de manière très progressive dans les mentalités et ont fait l'objet de nombreux tâtonnements. L'exemple des débats en vue de l'alliance de Renault et de Nissan en 1998 traité dans l'article de Stephan Weiss illustre bien à quelle vitesse cela a été intégré dans les modes de pensées des organisations pour des cadres de l'industrie automobile qui évoquaient alors « le mariage le plus improbable du monde ». Envisager un tel mariage des cultures était encore quelque chose de très surprenant de par les différents des cultures nationales, de la langue... Les cabinets de consultants sont ainsi de plus en plus nombreux à proposer leurs services avec le souci de mieux connaître les cultures et de réussir les coopérations.

Le milieu des affaires n'échappe ainsi plus à ce multiculturalisme et conduit désormais les dirigeants et les gestionnaires à mieux se préparer aux futures coopérations, aux négociations et autres échanges avec les entreprises étrangères. Le Japon suscite l'intérêt des dirigeants Occidentaux du fait qu'il fasse partie des plus grandes puissances économiques mondiales et par son caractère unique.

L'enjeu était de mettre en lumière, culture nationale et culture organisationnelle, en dégagant des pistes de réflexions face à la problématique suivante : « Quelle est l'impact de la culture nationale sur la culture interne de l'entreprise et de quelle manière un groupe ou une entreprise étrangère pourra-t-elle s'y intégrer ? ».

² Le modèle japonais de gestion, Annick Bourguignon, 1993, p 5

Dans un premier temps nous présenterons l'étude de cas puis nous nous attacherons à définir la culture japonaise pour enfin nous concentrer les points suivants : la communication et la hiérarchie au sein de l'entreprise japonaise.

Présentation

Dans un premier temps, il s'agissait de trouver la méthode la plus adaptée pour mettre en relation les influences de la culture nationale sur les comportements organisationnels d'une entreprise. Nous avons choisi de traiter cette problématique à travers l'exemple du Japon qui semblait réunir tous les éléments nécessaires à notre analyse de par le caractère original de son modèle de gestion.

Nous pensions tout d'abord traiter de l'exemple de l'implantation d'une filiale Colombienne au Japon mais cela nous aurait mené à développer une grande partie sur les réglementations, les politiques et autres démarches d'implantation d'une entreprise au sein d'un pays étranger. Nous avons ainsi choisi de recadrer notre sujet sur le cas d'une groupe Français parti en mission dans une entreprise japonaise non seulement dans le but d'entamer des négociations mais aussi pour s'imprégner des valeurs, des attitudes et des comportements pouvant influencer les relations commerciales.

Pour cela, l'entreprise a sollicité les services d'un cabinet de conseil spécialisé à savoir *ANJIN Consulting*, spécialisé dans le management interculturel et ce, afin de préparer au mieux la négociation et l'intégration dans le nouveau pays. Cette première étape nous semblait être la plus intéressante pour développer notre sujet. En effet, après avoir défini la culture nationale il s'agira de traiter des variables influençant la culture nationale sur des points précis tels que la communication ou la hiérarchie. Notre but était par ailleurs de mettre en valeur les concepts abordés dans notre cours de design d'entreprise avec l'idée suivante : « *Le gestionnaire doit tenir compte des spécificités de la culture nationale externe en s'intéressant ainsi à la culture interne de l'organisation comprenant non seulement la culture organisationnelle mais aussi le multiculturalisme*³ ».

³ Inspirée de la séance 5 Manon Lacharité 2009

L'une des principales difficultés résidait dans le risque de tomber dans les jugements de valeur ou dans toutes sortes de stéréotypes et de clichés nuisibles à notre réflexion, c'est pourquoi il convenait de garder un certain recul au fil de nos lectures.

Les trois points suivants illustrent les trois étapes retenues par les consultants dans l'approche de la culture japonaise avec la présentation de la culture nationale puis le développement de la communication et de la hiérarchie. Ces deux points ont été privilégiés car ils nous ont ainsi permis de faire des liens avec la négociation d'une part et l'univers relationnel propres aux japonais d'autre part. Cette présentation se veut ainsi conseiller l'entreprise pour ses négociations mais également l'amener à faire des liens avec le modèle de gestion et des concepts précis.

Méthodologie

Cette recherche a utilisé en tant de données le site Scielo.org ou l'on a trouvé quelques articles à propos de la thématique interculturelle dans un sein plus large et d'autres matériaux sur les études des Cinq Dimensions de Hofstede. On a utilisé aussi des textes sur les négociations interculturelles et l'approche du multiculturalisme dans le monde des affaires.

Le caractère descriptif envisage à créer un matériel authentique, fonde vers les études précédant, puissant aider tous qui sont intéressés sur le sujet à mieux comprendre l'importance de la connaissance interculturelle pour réussir à une négociations avec le Japon.

Cette recherche est réalisée à travers le paradigme de l'interprétativisme. Ce dernier se fonde sur la prise en compte de la réflexivité et sur la recherche de la compréhension des phénomènes étudiés. Différentes techniques (qualitatives ou quantitatives) de recueil des données peuvent être mobilisées, l'essentiel étant d'accéder à différentes interprétations d'un même phénomène.

Présentation du Japon

« Les relations d'affaires avec les Japonais ne s'improvisent pas. La négociation est si différente de celle que nous connaissons, le rituel si déroutant qu'il faut apprendre et comprendre un système de valeurs, une manière d'être, des comportements qui ne correspondent pas toujours à notre façon d'appréhender les événements ». ⁴

Le Japon est un archipel composé de plus 3000 îles, situé à l'est de la Russie et de la Chine. Il est bordé à l'ouest par la mer du Japon et à l'est l'océan pacifique. Les quatre îles principales qui forment le territoire Japonais sont: Honshu, Hokkaido, Kyushu et Shikoku. La plus vaste et la plus peuplée de ces îles étant Honshu. (Business Class Japon : 1997). Sa capitale, Tokyo, constitue la plus grande métropole du monde et accueille ainsi près de 30 millions d'habitants. La population du pays est composée à 99.4% de japonais et à 0.6% de Coréens ce qui marque ainsi le faible taux d'immigration. Ce pays est en effet l'un des plus homogènes qui soit sur le plan culturel. « Leur culture millénaire accorde une grande importance à la coopération, à la discipline, à la maîtrise de soi, et à l'harmonie, valeurs qui renforcent l'identité nationale, éthique et raciale » ⁵.

Le système politique se compose d'une Monarchie constitutionnelle et d'une diète comprenant deux Assemblées législatives. Les Japonais sont épris de traditions ancestrales et de coutumes diverses. La population est divisée en plusieurs communautés religieuses : Shintoïstes, Bouddhistes, Confucianistes et Chrétiens... « le culte des ancêtres lié au bouddhisme, le respect du père inspiré de la morale confucianiste et la dépendance affective sont les bases du modèle familial japonais » ⁶. L'influence des religions et de la spiritualité, qui imprègnent depuis des siècles la culture japonaise, pourrait en partie expliquer le dévouement à l'autorité, la valorisation et le respect de la séniorité et le sens de l'harmonie sociale si présent au sein des organisations japonaises (l'obéissance est l'une des vertus du confucianisme). Cet usage bien fondé se doit d'être complété car il risquerait d'être trop réducteur (le modèle

⁴ Réussir en affaires avec les japonais, Jean Pierre Birat, page 1993

⁵ Business class, 1997

⁶ Japan Information Network, <http://jin.jcic.or.jp/>

japonais de gestion, 1993). Il convient de tempérer ce propos du fait de la montée d'une nouvelle génération de Japonais formés en Occident qui commencent à remettre en question certaines traditions. C'est en montant dans la hiérarchie que leur influence sera la plus manifeste. (Business class, 1997).

La famille japonaise repose sur un système patriarcal. Dans ce modèle, les relations parents-enfants priment sur les relations conjugales puisque que c'est l'enfant qui perpétue l'honneur, l'individu perd ainsi de son importance au profit du clan familial et la société tend vers une sorte de collectivisme. « (...) Nous trouvons des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont extrêmement forts. Chacun naît dans une collectivité ou un groupe qui peut être la famille élargie, la tribu ou le village »⁷.

Ainsi, «les deux piliers de la société japonaise sont le mariage et l'entreprise»⁸. Cela peut se rattacher au concept japonais du *ie* (la maisonnée) marquant la transposition des liens familiaux traditionnels dans les relations sociales dans l'entreprise. L'entreprise sera ainsi vue comme un groupe social fermé : « par le système d'emploi à vie, l'employé devient membre de la maisonnée de son employeur ». Au Japon se distingue donc l'idée d'une entreprise qui soit à la fois un lieu professionnel et un lieu privé, dans lequel l'autorité et la soumission seront ainsi ressenties comme un processus beaucoup plus naturel que dans nos sociétés occidentales, faisant partie de la culture familiale, politique et managériale. (Le modèle japonais de gestion, 1993). Notons, que les Japonais travaillent de 12 à 14 heures par jour. « Ce goût pour le travail « culturellement naturel » est entretenu à la fois par la qualité des relations professionnelles et par un ensemble de règles qui ont pour effet une sorte de mobilisation permanente, malgré la rigidité structurelle de l'entreprise ».⁹

Pour les Japonais l'intégration et l'acceptation dans un groupe est considérée comme un signe de maturité, et la place de l'individu au sein du groupe est également importante. L'ancienneté revêt ici une importance très particulière : « Le capital social personnel

⁷ Hofstede G. relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, 1987.

⁸ Business Class Japon, les éditions d'organisation page.21. 1997

⁹ Réussir en affaires avec les Japonais, Jean-Pierre Birat, 1993.

d'un individu se mesure en effet à la durée de son contact avec les autres membres du groupe ». ¹⁰

Dans ces entreprises se développe une véritable conscience de groupe, entretenue par les nombreux contacts interpersonnels. Le sujet n'existe pas en soi car il s'insère de manière plus globale dans un groupe social, c'est l'intérêt de groupe et donc de l'entreprise qui va prendre le dessus. Cela fait sens si on le replace dans un contexte plus spirituel avec l'importance du « zen » et l'idée de l'abolition du moi constituant la condition de l'éveil dans le zen (Berque, 1983). Reconsidérer certains traits à la lumière de cette philosophie nous fait ainsi porter un autre regard sur son organisation qu'un regard extérieur aurait tendance à trop restreindre c'est-à-dire à n'y voir qu'une soumission de la personne et un développement du potentiel de groupe au détriment de l'épanouissement personnel.

L'expérience de Jean Pierre Birat au sein d'une entreprise japonaise nous a interpellée car ce dernier met en avant le fait que ces collaborateurs travaillaient en grande partie seuls à l'inverse des croyances générales: « Le groupe qui agit comme une matrice dans laquelle chacun se retrouve et où il accepte de se fondre émotionnellement, recueille ensuite tous ces éléments et les assemble dans une construction systémique » ¹¹. La dynamique de groupe n'est ainsi pas la même et les membres du groupe ne seront pas sollicités aux mêmes moments que dans les entreprises occidentales. Les membres ne seront peut être pas actifs dans tout le processus de mise en place mais leur savoir faire et leur créativité seront stimulés lors de l'assemblage des données individuelles par exemple. « La mise en œuvre des stratégies Japonaises exige la mobilisation de l'énergie créatrice de chacun. La démarche permanente d'amélioration (*kaizen*) commune aux philosophies du *just in time* et TQC (ou la qualité à la Japonaise) repose sur la sollicitation de l'intelligence de tous » ¹².

On a également l'idée d'une prééminence des relations verticales avec une obligation certaine envers la qualité et les règles régissant l'entreprise, la structure des entreprises japonaises se voulant très rigide et normalisée. On va distinguer deux types de

¹⁰ Le modèle japonais de gestion, 1993, p79

¹¹ Réussir en affaires avec les japonais, Jean Pierre Birat, 1991, p 64

¹² Le modèle japonais de gestion, 1993

dynamiques, un groupe avec des personnes du même attribut sera ainsi régi par des relations de types horizontales c'est-à-dire entre *pairs* alors qu'un groupe plus hétérogènes sera caractérisé par des relations plus verticales avec un système de rang très complexe dans lequel le critère d'ancienneté permettra de différencier deux employés d'une même qualification. « L'âge mérite le respect, l'expérience d'un individu est généralement plus prisée que sa compétence ». ¹³

De nos lectures, est également ressortie l'idée de vulnérabilité, de fragilité du Japon révélée dans de nombreux essais consacrés à l'analyse des particularités nationales sociales et culturelles. En effet, il semblerait que sur le plan économique certains éléments comme le manque de ressources naturelles (pétrole) et le manque d'espace de terres cultivables s'étendent aux entreprises se sentant fragiles face à l'instabilité de l'environnement et au sentiment de manque de contrôle. Cela semble donc avoir nourri certains automatismes de travail à savoir : remise en question permanente de l'organisation et de ses stratégies, la flexibilité permettant de gérer l'incertitude et une certaine précarité (*Just in time*) et enfin l'engagement de l'individu envers son organisation. (Le modèle japonais de gestion, 1993). Cette idée nous a également renvoyé au concept développé par Hofstede sur le contrôle de l'incertitude : « il s'agit donc de sociétés à fort contrôle de l'incertitude dont les institutions cherchent à créer la sécurité et à éviter les risques ». La sécurité peut être créée de trois manières. L'une est la technologie au sens le plus large du terme »¹⁴. La fréquence des catastrophes naturelles illustre bien notre propos car elles obligent le Japon à s'équiper en conséquence et à adopter toute sorte de comportements.

Le Japon est devenue une puissance mondiale, grâce au développement du secteur industriel et à sa main-d'œuvre extrêmement disciplinée et travaillante.

La monnaie du Japon est le Yen. Le système financier japonais se compose de trois piliers : la Banque du Japon (Banque Centrale), les institutions financières publiques (comme le Japan Bank for International Cooperation) et les institutions financières privées. La coopération entre l'état et les entreprises apparaît comme l'une des plus

¹³ Business Class Japon, les éditions d'organisation page.23. 1997.

¹⁴ Hofstede G. relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, 1987.

fructueuses au monde, le Japon est le pays qui investit la plus grande part de son produit interne brut dans la recherche, comme une façon de grandir économiquement.¹⁵ (cf. le rôle du MITI ministère de l'Industrie et du Commerce extérieur créé en 1949 et qui assure des missions d'ordre économique, politique et technologique). Enter en contact avec cet organisme peut constituer une valeur ajoutée à l'entreprise désireuse d'être introduite dans certains milieux et d'avoir des informations précises dans chaque secteur.

Communication et négociation

La culture japonaise est une culture unique en son genre dont la langue, les attitudes et les protocoles peuvent être source d'incompréhension pour un nouvel arrivant dans le pays. Ne pas comprendre ce nouveau mode de vie et de pensée et ne pas s'y adapter, constitue ainsi un risque pour l'entreprise de faire échouer le processus d'expatriation ou les négociations entamées. Complexe, structurée, hiérarchique, et corporative, la société Japonaise tend également à éviter le conflit direct et à maintenir des relations harmonieuses. Le processus de communication occupe ainsi une place majeure au sein de l'organisation. Plus encore que dans d'autres cultures, l'information constitue un élément important dans le fonctionnement des entreprises. Caractérisée par la fréquence des contacts personnels et directs, la transmission de l'information sera ainsi rapide et directe. « Un Japonais revenant d'une mission à l'étranger passera ainsi plusieurs heures au téléphone pour transmettre l'information aux personnes susceptibles d'en tirer profit »¹⁶. Les dirigeants s'adresseront de la même manière à leur interlocuteur privilégiant ainsi l'information orale. Des colloques sont mis en place régulièrement. L'intuition et la compréhension sont stimulées par l'utilisation fréquente d'images d'où l'importance de mettre en place des messages visuels et de privilégier symboles et schémas lors des réunions par exemple.

¹⁵ Inspiré du Business Class Japon, les éditions d'organisation page.23. 1997.

¹⁶ Réussir en affaires avec les japonais, Jean Pierre Birat, 1991, p 62

« L'organisation d'une organisation JIT (Just In Time) s'accompagne toujours de la mise en œuvre d'une nouvelle politique d'information et de communication vecteurs indispensables de la mobilisation des hommes »¹⁷.

Par ailleurs, la fonction communication possède aussi la particularité d'être décentralisée avec l'existence pour chaque département de magazines destinés à un public interne ou externe : renforcée par un dialogue permanent, ce mode de fonctionnement confère à l'organisation une cohérence interne. Cette idée peut d'ailleurs s'illustrer dans le système du *just in time* reposant sur le décloisonnement des savoirs et des pouvoirs, la décentralisation de la décision et de l'information, la polyvalence des hommes et la redéfinition des frontières de l'organisation. (Le modèle japonais de gestion, 1993). Les différences sont vues comme des richesses et chacun met un point d'honneur à se tenir informé de ce qui se fait dans son domaine de spécialité et de se tenir au courant des nouveautés. La formation du personnel constitue également un élément clef contribuant à mobiliser les individus et à leur permettre de s'épanouir dans leurs fonctions.

Bien que certaines négociations s'effectuent en anglais cela ne signifiera pas pour autant que les coutumes de négociation japonaises ne soient pas respectées. Une grande partie du succès dans les affaires avec les japonais dépendra ainsi d'une bonne capacité de négociation et d'une capacité à entretenir des relations cordiales avec les Japonais.

«La communication japonaise est souvent implicite et non verbale, c'est à dire que le contexte joue un rôle déterminante»¹⁸. Même si l'on ne maîtrise pas complètement la langue japonaise, l'utilisation de certains mots, gestes ou autres salutations sera particulièrement appréciée par les japonais. La connaissance et l'intérêt pour certains aspects de la culture japonaise et autres éléments pouvant contribuer à obtenir des contacts personnels plus étroits, d'où la nécessité d'effectuer un travail d'apprentissage avant de se rendre sur place et de faire appel « aux personnes et aux organismes *ressources* » comme il est question dans certains principes de l'école de Palo Alto. La culture japonaise est par ailleurs envisagée comme une « culture non agressive » [se

¹⁷ Le modèle japonais de gestion, 1993.

¹⁸ Business Class Japon, Édition d'organisation page 88, 1997.

traduisant] dans la vie quotidienne par un profond retrait de chacun en soi même, par une capacité à rester silencieux, par une relation avec les autres limitée à des moments de communication privilégiés et choisis »¹⁹.

Notons également que pour bien communiquer avec les japonais, il est important d'être honnête et direct à toute occasion, en évitant toutefois que cette attitude soit perçue comme hautaine ou dominante.

L'échange de carte (*Meishi* : carte de visite) est fondamental pour chaque présentation (dans l'idéal, il faudra disposer de cartes en Anglais et Japonais du côté inverse) car cette carte représente un élément de l'identité professionnelle. Selon l'usage, on la tend devant soi en s'inclinant lors de la première rencontre. Cet élément pourrait sembler anecdotique mais il constitue en fait un élément important du fait de l'intérêt que les hommes d'affaires japonais portent à l'identification du statut de leur interlocuteur lors d'une première réunion. Il s'agit ici de définir des statuts afin que chacun puisse se positionner et entamer les négociations selon une procédure et des codes établis.

En général, les Japonais se saluent avec des révérences en évitant le contact physique. Toutefois, certains chefs d'entreprises pourront accepter une poignée de main avec les étrangers. De même, l'offre de cadeaux est une pratique habituelle ainsi que toutes sortes de « flatteries régionales » ou d'objets avec le logo de l'entreprise seront recommandées. Des visites constantes et des contacts permanents seront interprétés comme une démonstration de compromis avec le marché japonais, cela représentant une manière excellente d'obtenir des informations sur le marché. Notons que les contacts par courriel électronique ne sont pas conseillés pour entrer en contact avec les Japonais et se solderont en général par une absence de réponse. S'entourer d'un interprète dans un processus de négociation apparaît fort utile du fait de la difficulté pour certaines chefs d'entreprise de maîtriser la langue. Cela constitue également un excellent moyen d'exprimer le degré d'intérêt et de sérieux avec lequel l'entreprise à préparer cette rencontre avec l'entreprise nipponne.

¹⁹ Réussir en affaires avec les japonais, Jean Pierre Birat, 1991.

Une autre caractéristique de la langue japonaise, réside dans l'existence de niveaux ou de style en accord avec la situation - langage ordinaire, langage humble ou langage honorable. En effet, dans la langue japonaise certains mots seront ainsi différents selon que l'on s'exprime en *langage familier* ou en *langue de courtoisie*. (Le modèle japonais de gestion, 1993).

Les différences dans les modes de communication diffèrent également entre les hommes et les femmes. Au fil de nos lectures, certaines recommandations portaient sur la présence de femmes au sein de l'équipe de travail, du fait que les hommes d'affaires nippons semblent le plus souvent mal à l'aise face à une présence féminine même s'il semblerait qu'on assiste à un changement des mentalités face à la hausse du niveau d'instruction des Japonaises et de leur intégration dans le monde du travail. Les changements sociaux sont toutefois longs et il semblerait que les femmes d'affaires occidentales doivent encore user de patience et de stratégie pour voir leurs projets aboutir.

Les japonais ne parlent pas avec leurs mains, les grand mouvements de mains et de bras sont considérés comme un manque de politesse et de raffinement, et peuvent être perçus comme une menace. L'écoute sera privilégiée avant la prise de parole. «En cas d'incompréhension ou lorsque vous souhaitez vous assurer qu'un point de votre argumentation est bien passé auprès de vos interlocuteur japonais il faut avoir le reflexe de remettre un document écrit, en anglais ou s'il est possible en japonais»²⁰. Il faudra faire prendre garde au fameux HAI qui ne signifie pas forcément oui mais plutôt que l'interlocuteur a bien saisi votre propos. Les Japonais appuieront ainsi votre discours mais cela ne signifiera pas que la décision est prise, du fait également que la décision ne lui appartienne pas à lui seul, la patience et la courtoisie seront ainsi de rigueur dans cette étape.

Lors des réunions, il s'agira de repérer les personnes avec deux groupes distincts : ceux en positions d'observation et ceux placés en position d'intervention. Notons que la personne qui s'exprime le plus ne sera pas forcément celle placée le plus haut dans la hiérarchie. La personne la plus âgée sera sans doute celle la plus haut gradée.

²⁰ Réussir avec les asiatiques Éditions d'organisations page. 180, 2006.

Enfin, nous avons jugé nécessaire de relever quelques mots clefs utiles à la compréhension du monde la négociation sans toutefois les développer davantage. Le *Tatemaie* est un discours extérieur, utilisé dans les contacts avec les étrangers (ceux avec lesquels ce dernier n'a pas encore tissé de liens) contrairement à l'*Honne* signifiant la vérité du cœur base de la négociation, fait référence aux relations interpersonnelles...Pour accéder à ce stade, s'exprimer en japonais sera un atout majeur !

Hiérarchie et univers relationnel

« La nature de la relation hiérarchique change nécessairement avec la mutation des rapports sociaux. Maillon vital pour la diffusion de l'information, la formation et la mobilisation des hommes, la hiérarchie « irrigue » l'organisation. C'est le système qui fait le chef, et non plus la visibilité du statut (costume etc.) »²¹.

Ce qu'on peut noter c'est que les niveaux hiérarchiques seront les mêmes selon la taille de l'entreprise ou son statut public ou privé, toutefois c'est au niveau de la traduction en Français qu'il convient de faire attention. Dans le modèle de gestion japonais, chacun joue un rôle dans la prise de décision (cf. annexe 1), on parlera d'un processus de décision linéaire qui s'élabore étape par étape avec l'idée de la gestion participative ainsi que du concept de *Bottom-up*. Le progrès et l'avenir de l'entreprise ne sont pas considérés comme étant la responsabilité principale des dirigeants. Au contraire, on donnera le plus souvent une grande importance à la base organisationnelle « connaissance détaillée de chaque secteur, de chaque technique ou de chaque produit ».

²²On observe ainsi une volonté d'innover de bas en haut de la hiérarchie.

La prise de décision prend du temps du fait de la volonté d'obtenir un consensus et du fait du fameux *ringisho* ou « proposition de projet » consistant à faire circuler un document écrit aux autres employés afin d'être approuvé voir modifié et en vue de le transmettre au Conseil d'Administration. Il illustre ainsi la philosophie du management participatif propre aux japonais. On attribue le plus souvent l'initiative du projet à la

²¹ Modèle japonais de gestion, 1993

²² Réussir en affaires avec les japonais, Jean Pierre Birat, P. 68

direction générale mais parfois à la base Ainsi *kachô* (chef de service) et *buchô* (chef de département) étudieront le dossier avec leur équipe (cf. annexe 2). La décision prise par le directeur sera le fruit d'un cheminement ascendant et descendant du projet dans les différents services et départements concernés jusqu'à ce qu'on arrive à un consensus. La décision aura été préalablement approuvée après les *nemawashi*. (Le modèle de gestion japonais, 1993).

Les processus de décisions occidentaux sont l'inverse « la consultation qui précède la prise de décision est limitée à quelques hauts responsables et exclut généralement les niveaux intermédiaires de la hiérarchie et les opérateurs »²³, c'est pour cela qu'il convient de saisir ce type de fonctionnement afin de ne pas freiner certains processus.

Ce modèle pourra avoir certains inconvénients du fait de la longueur du processus. Toutefois le temps perdu peut se retrouver au moment de la mise en ordre (les acteurs concernés sont préalablement d'accord). Le processus contribue à l'information et à la responsabilisation des membres de l'organisation. Par ailleurs, il semblerait que ce soit un instrument de compromis permettant de régénérer la culture de l'entreprise de simuler l'innovation aux niveaux moyens de la hiérarchie. (Le modèle japonais de gestion).

Parallèlement à la hiérarchie, il s'agira d'intégrer certains concepts propres à l'univers relationnel codifié propre aux japonais. Il apparaît à ce stade nécessaire de citer l'apport *Takeo Doi*, psychiatre Japonais formé à la psychanalyse occidentale, ayant développé un modèle de la culture japonaise au sens anthropologique du terme. Ce dernier a ainsi rédigé deux ouvrages clefs « Le jeu de l'indulgence » et « L'avertissement et l'envers », traitant en outre du Concept *d'amae*. Ce concept est en fait une synthèse de l'univers relationnel (cf. annexe 3) dans lequel évoluent les Japonais et appliqué généralement, il signifie « dépendance vis-à-vis de l'autre, assurance de sa bonne volonté et possibilité d'agir dans son ombre sans assumer la responsabilité de ses actes à soi »²⁴. A ce concept s'ajoute quatre autres notions à savoir, *Ninjo* relation affective liant deux personnes proches, *Giri* relation de nature sociale qui lie une personne à quelqu'un envers qu'il a contracté une dette, *Tanin*, désigne l'autre et enfin *Enryo*, relation qui lie au *Tanin* faite

²³ Le modèle japonais de gestion, 1993.

²⁴ Réussir en affaire avec les japonais, Jean Pierre Birat, page 46.

de réserve et de distance envers l'interlocuteur. Les trois cercles centrés sur l'individu représentent son univers relationnel.

Le cercle central ou intime comporte un très petit nombre de personnes avec lesquelles il est en relation de *ninjo* ; le cercle intermédiaire ou social contient ceux qui sont devenus proches par le jeu du *giri* (collègues de bureau...) : il est de plus le champ de rencontre de l'*amae* et de l'*enryo*. Le dernier cercle ou cercle de l'indifférence ne contient que les *tanin* (*Réussir en affaires avec les japonais, 1991*). « Le groupe Japonais se définit par rapport à ces concepts ; le groupe de travail dans l'entreprise n'y échappe pas. L'ingénieur débutant est en relation d'*amae* avec son chef de service, même si une part d'*enryo* subsiste »²⁵.

Dans son ouvrage, Jean Pierre Birat rapporte les propos d'un collègue de travail qui disait ne pas se sentir complètement responsable d'un travail donné par son supérieur et des erreurs possibles du fait de son état d'*amaeru* avec ce dernier. Notons que ce schéma n'est pas rigide et que de nombreuses nuances pourront se dessiner dans certains contextes. « Les occidentaux qui fréquentent le Japon doivent s'appuyer sur le monde de l'*amae* (...) il devient tout à fait réaliste et payant à long terme dans les relations professionnelles et interpersonnelles »²⁶.

Resultats

tableau récapitulatif des traits culturels

	Japon	Colombie
Perception de l'être humain	Mauvais	Bon
Neutralité/ expression des émotions	Affectif	Neutralité
Relations spécifiques/ diffuses	Spécifiques	Diffuses
Organisation de l'information	Forte (vie privée)	Forte

²⁵ Réussir en affaires les japonais, Jean Pierre Birat page 47.

²⁶ Réussir en affaire avec les japonais, Jean Pierre Birat p 49

et référence au contexte	Faible (vie pro)	
Universalisme/ particularisme	Universalisme	Particularisme
Individualisme / collectivisme	Collectivisme	Collectivisme
Distance au pouvoir	Forte	Forte
Orientation féminine / masculine	Maculine	Masculine
Valorisation de la jeunesse / les aînés	Valorisation les aînes	Valorisation des deux
Rapport entre les genres	Inégalitaire	Inégalitaire
Perception de l'activité humaine : être, agir ou se maîtriser.	Être	Agir
Perception de la nature	Domination de la nature, mais tend vers l'harmonie	Domination de la nature
Organisation de l'espace	Proxémie moyenne	Faible proxémie
Perception du temps Poly/monochronique	Polychronisme	Polychronisme
Projection temps	moyen/long terme	court/moyen terme
Temps de référence	Passé, mémoire collective	Passé, mémoire collective
Contrôle de l'incertitude	Fort	Faible
Travail et réalisation de soi	Statut mérité	Selon la situation

Conclusion

La culture nationale influence ainsi le modèle de gestion interne de l'organisation et tout contact ou toute négociation devra ainsi faire l'objet d'un apprentissage rigoureux. Nous avons ainsi développé dans un premier temps les différentes caractéristiques sociétales en s'attachant à faire des liens constants avec l'entreprise et les comportements organisationnels.

Nous avons vu de quelle manière les valeurs, les croyances, les coutumes et l'histoire du Japon se reflètent dans les comportements organisationnels des entreprises. Après avoir découvert les principes fondateurs de la culture japonaise, on arrive davantage à saisir l'interaction des individus et de leur environnement. En effet, bien qu'on ait souvent accusé les japonais de copier de manière pure et simple certains modèles de gestion et d'outils, cette étude nous a montré de quelle manière ils semblent être capables de réorchestrer les éléments en les adaptant à leur propre culture. La culture japonaise, de par son caractère original a ainsi contribué à la faire s'élever au rang de puissance économique mondiale.

Au fil de nos lectures une autre question nous a toutefois paru essentielle car bien que cette première partie consiste à cibler les principaux critères de fonctionnement et l'influence des spécificités nationales sur la culture d'entreprise on pourrait se demander dans quelle mesure sa transposition serait possible dans nos propres modèles de cultures européennes.

« Il existe une profonde cohérence-sinon une cohésion-entre la stratégie, les rapports sociaux, les instruments de gestion Japonais et l'environnement socio-économique et culturel national. Néanmoins, cette vision culturaliste n'explique pas la solidité du modèle, dont témoignent les expériences réussies de transfert dans nos économies occidentales»²⁷.

²⁷ Réussir en affaire avec les japonais, Jean Pierre Birat P 116

Nous avons ainsi dégagé plusieurs points dans l'ouvrage d'Annick Bourguignon (le modèle de gestion Japonais) venant alimenter cette réflexion :

« Le modèle japonais de gestion est susceptible de transfert, car au-delà de ses synergies avec ses environnements socio-économiques et culturels, il repose sur des concepts managériaux « invariants » indépendants de ce double environnement. La cohérence entre stratégie, structures économiques et valeurs n'a rien de spécifiquement japonais : elle a été mise en évidence dans des firmes nord Américaines (...) qui ont établi une grille d'analyse conceptuelle de la performance, indépendante de la culture nationale dans laquelle évolue la firme »²⁸.

« Ce qui est transférable de l'exemple Japonais, c'est la méthodologie de l'intégration des valeurs de l'organisation elles-mêmes fortement intégrées aux valeurs sociétales, dans tous les systèmes de l'organisation (...) Ne sont transférables, ni les conditions spécifiques dans lesquelles cette méthodologie a été mise en œuvre au Japon, ni « les recettes de gestion » issues de cette méthodologie. La quête de « recettes est semble t-il un premier obstacle à la mise en œuvre de cette méthodologie. »²⁹

²⁸ P 90

²⁹ P 93

Bibliographie

- ADLER, N.J. (1994). *Comportement organisationnel: une approche multiculturelle*. Repentigny : Les Éditions Reynald Goulet inc.
- ADLER, Nancy. *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*. Québec, 1994
- ARREDONDO, P. (1996). *Successful diversity management initiatives : a blueprint for planning and implementing*. Thousand Oaks : Sage.
- AOKI, MASAHIKO, (1991), *Économie japonaise: information, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 354 pages.
- Autour du « modèle » Japonais : automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail, dynamiques d'entreprise, l'Harmattan
- BERNIER, BERNARD, (1990), "Révisionisme, Japonisme, Culturalisme. Comment expliquer le succès économique japonais?", *Anthropologie et sociétés*, Vol. 14, No 3, pp.21-42.
- BISHOP, Elisabeth, *Life word library – BRAZIL*, Time Inc., New York, 1962.
- Buchelli, Marietta. *La construction d'un modèle de développement émergent : le processus adopté dans un cas colombien*. Sherbrooke, juin 2005
- Busines class Japon, Les Editions d'organisation, 1997
- BOCHNER, S. (1994). " Culture Shock ". W.J. Lonner et R.S. Malpass (Éds.), *Psychology and Culture (245-251)*. Boston : Allyn et Bacon.
- BRAKE, T. et Walker, D. (1994). *Doing Business internationaly : The workbook for cross- cultural success*. Princeton, NJ : Princeton Training Press.

CAMPO, María F., *Internacionalización: una nueva cultura empresarial*. Cámara de comercio de Bogotá, 2007

Chaire J.W. McConnell de développement local. *Valorisation des expériences locales en Haïti*, Annexe 8, culture Haïtienne et développement local. Groupe de recherche en administration publique et management international (GRAP).

CARR-RUFFINO, N. (1995). *Managing diversity : people skills for a multicultural workplace*. Thompson Executive Press

COX, T. (1993). *Cultural diversity in organizations : Theory, research and practice*. San- Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.

DAVILA, Carlos, *Los comienzos de la historia empresarial en Colombia, 1975 – 1995*.

DEDOUSSIS, VAGELIS et Craig R. Littler, (1994), "Understanding the Transfer of Japanese Management Practices. The Australian Case", in Tony Elger et Chris Smith, eds, *Global Japanization? The Transnational Transformation of the Labour Process*, New York, Routledge, pp. 175-195.

DORE, RONALD PHILIP, (1979), "More About Late Development", *Journal of Japanese Studies*, Vol. 5, No 1, pp.137-151.

Entreprise et créativité : l'exemple Japonais, Kazuma Tateisi, Masson

LANGE, ROBERT, (1982), "Participative Management as a Reflection of Cultural Contingencies: A Need to Reevaluate Our Ethic", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 117-134.

LEONARD, JOSEPH W. et John Thanopoulos, (1982), "Japanese Management: Reasons for Success", in Sang M. Lee et Gary Schwendiman, eds, *Japanese Management: Cultural and Environmental Considerations*, New York, Praeger, pp. 139-147.

Le Japon à l'œuvre : emploi et flexibilité, Ronald Dore, Jean Bounine-Cabalé, Kari Tapiola, OCDE, 1989.

Le Management est-il un art Japonais ? RT Pascale, A.G. Athos avec le concours de Henri -Claude de Bettignies, les Editions d'Organisation

Le modèle Japonais de gestion, Annick Bourguignon, repères, la découverte, paris 1993.

Les stratégies des Japonais, Harvard l'expansion, groupe expansion

Les patrons Japonais parlent, René Maury, seuil, collection l'histoire immédiate dirigée par Jean Claude Guillebaud.

GEM , *Entrepreneuriat au Brésil*, rapport 2007

GEM « Rapport 2005 sur l'entrepreneuriat en Suisse et dans le monde », 2005.

Institute Brésilien de Géographie et Statistique (IBGE), *Les micros et petites entreprises commerciales et des services au Brésil* ,2001

GARAVITO, Julian, Introduction à la culture colombienne. Centre de hautes études afro-ibero-Américaines de l'Université de Dakar, 1971

HALL, E.T. Le langage silencieux, Seuil, Paris, 1959

HALL, Hall. "Guide du comportement dans les affaires internationales", Seuil, Paris, 1990.

HOFFMAN S. Le mouvement Poujade, Paris, Colin, 1958

HOFSTEDE G. Vivre dans un monde multiculturel, Les éditions d'organisation, 1994

MAGOTA, RYOHEI, (1979), "The End of the Seniority-Related (Nenko) Wage System", *Japanese Economic Studies*, Vol. 7, No 3, pp.71-125.

Réussir avec les asiatiques, Bruno Marion, Editions d'organisation, 2006

Réussir en affaires avec les Japonais, Jean Pierre Birat, éditions du Moniteur, Paris 1991.

Perspective d'analyse en négociation, l'alliance Renault Nissan Stephan Weiss, Christian Marjollet, Cyril Bouquet, 2004

PEREZ, C. Edelmira, PEREZ, M. Maniel. El sector rural en Colombia y su crisis actual., Cuadernos de Desarrollo Rural. Universidad Javeriana, No. 48 de 2002, Bogotá pp 35 – 58

PERRON, C. « L'approche du la gestion du développement local revue par le management Interculturel : Problèmes théorique et pratiques » Université de Sherbrooke, 2007

TROMPENARS F. L'entreprise multiculturelle, Ed. Maxima, 1994

VANDERLINDEM, B. « Expliciter l'implicite : à propos des structures implicites d'organisation », Communication et Organisation, Pessac, no. 22, février 2003

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Roberto Morales Espinosa: Master en Administración con una Concentración en desarrollo Internacional en la Universidad de Sherbrooke en Canadá , Economista de la Universidad de Cartagena, Profesor Investigador de la facultad de Administración y la facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sherbrooke, Gestion de proyectos de Investigación dirigidos a empresas como I.B.M , Motrec , Savura y A&W y proyectos de cooperación Internacional en mutuo acuerdo con la Agencia Canadiense de desarrollo Internacional ACIDI y editor de la Revista ADGNOSIS , experiencia en el sector privado en el desarrollo de clima organizacional en empresas multiculturales y desarrollo de planes de negocios a nivel Internacional.Docente de Posgrado en Modalidad Maestría en La CUC, Universidad de la Costa de Barranquilla.

Carlos J. Fábregas R. Economista, Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje autónomo, Especialista en Finanzas con énfasis en proyectos de inversión, Master Business Administración (MBA) y candidato a Doctor en Administración de Negocios con especialización en Gestión de la UNAD en el estado de Florida en (USA).

Es Docente de Postgrado en modalidad Maestría de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla Colombia de la Universidad Martín Luther King de Nicaragua y la Universidad Uniminuto en la ciudad de Bogotá.

Investigador con libros y artículos publicados productos de investigación en revistas indexadas y editoriales reconocidas por Colciencias.

Además de la gestión desarrollada en formación e investigación ha sido Coordinador de investigaciones del Programa de Comercio y Negocios Internacionales de la Universidad Simón Bolívar, Docente-Investigador de la Corporación Universitaria Americana, formador en emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, docente de la Universidad del Tolima y de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia Unad.

Actualmente es Asesor de pequeñas y medianas empresas en temas organizacionales y de gestión, en líneas como finanzas, marketing y proyectos.

En el campo de investigación sus focos investigativos se centran en temas de la Economía internacional, Gestión en las organizaciones, Emprendimiento y tecnología pedagógicas.

Reflexiones sobre las representaciones del consumo en la publicidad infantil y sus dimensiones históricas, económicas y sociales

Autor (es)

¹ David Alejandro Restrepo Díaz

¹ El autor se encuentra desarrollando actualmente sus estudios de PhD en Administración en la Universidad EAFIT. Es antropólogo y tiene una maestría en Estudios Humanísticos. Este documento fue preparado en el contexto del curso Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales de los profesores Ayuzabet De la Rosa Albuquerque y Maria Ceci Misoczky. Email: drestrepo@eafit.edu.co

RESUMEN:

Los estudios organizacionales han planteado un nuevo paradigma en la concepción y el estudio del papel organizador de los entes empresariales en la sociedad. La publicidad que se emite en Colombia al segmento infantil hace parte de un conjunto importante de herramientas que están al servicio de las organizaciones privadas y públicas, para construir modelos de existencia en torno al consumo. Por esta razón, se convierte en un reto para esta revisión teórica en torno a la propuesta de investigación doctoral, desarrollar una pesquisa de carácter cualitativa que recoja y estudie los contenidos representacionales que se generan desde la publicidad. La comunicación de la publicidad sería reconocida como reforzamiento de un conjunto de valores y principios que construyen identidad cuando están dirigidas a consumidores que se encuentran en el segmento infantil, y se podría dar cuenta de qué tipo de procesos y dinámicas sociales generan estos discursos y prácticas de consumo en la representación al interior de los hogares colombianos.

Palabras clave:

Teoría crítica, publicidad infantil, identidad de género, estudios organizacionales, consumo

ABSTRACT:

Organizational studies have raised a new paradigm in the design and study of the organizing role of business entities in society. The advertising broadcast in Colombia to child segment is part of an important set of tools that are at the service of private and public organizations, to build models of existence around consumption. For this reason, it becomes a challenge for this theoretical review about the doctoral research proposal, develop a qualitative research to collect and study the representational content generated from advertising. The communication of advertising would be recognized as a reinforcing set of values and principles that build identity in the children's segment, and it would be possible to realize what kind of social processes and dynamics are generated by these speeches and consumer practices on representation within Colombian households.

Keywords:

Critical Theory, advertising to children, gender identity, organizational studies, consumption.

1. PUBLICIDAD INFANTIL: ANTECEDENTES DE UN CONJUNTO DE MIRADAS ACADÉMICAS HACIA UN PROBLEMA HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO

...if economic integration increases opportunities for consumers and businesses alike, it may also give rise to difficulties when the fundamental principle of free movement conflicts with other fundamental interests such as public health, consumer or child protection (Garde, 2011, p.525).

Las últimas dos décadas han sido críticas en el debate internacional por las políticas y regulaciones sobre la comunicación y publicidad infantil de las compañías en el mercado global. Legislaciones económicas y políticas que se han desarrollado en países americanos tales como Estados Unidos, Canadá, México, Brasil y Argentina; al igual que dentro de la Unión Europea, han abogado por una libre circulación de bienes, servicios, personas y capitales abriendo las fronteras nacionales. Muchas de estas políticas también han buscado la inclusión de otras regiones y países de distintas latitudes entre Asia y Latinoamérica, con el fin de garantizar a sus consumidores las mejores opciones y ofertas, aumentar la competitividad y el desarrollo, y expandir los beneficios de la producción industrial nacional hacia nuevos mercados que aseguren el crecimiento y fortalecimiento de los sectores institucionales, privados y públicos (Buchanan y Pahuja, 2007; Durham, 2004; Garde, 2011).

Debido a la amplitud de la revisión del tópico de investigación y al propósito del documento, la siguiente revisión de literatura está centrada en aquella relacionada con la investigación del comportamiento infantil frente a las marcas de los productos y servicios que se encuentran en el mercado. Este ajuste tiene que ver con dos razones principales: en primer lugar, la literatura de la relación del mercadeo infantil con las marcas es una de las más extensas y profundas dentro del área, y además con mayores proyecciones de crecimiento y alcance.

En segundo lugar, al elaborar este acercamiento, se lograron evidenciar las dificultades internas que implican la investigación de un segmento como el infantil, tanto

desde la elaboración de instrumentos cuantitativos como los cuestionarios, así como instrumentos cualitativos y experimentales tales como los test psicológicos y las guías de entrevista, los cuales pueden requerir una gran cantidad de atención durante el proceso de investigación, lo cual a su vez dificulta e imposibilita la terminación de los estudios en otros escenarios alternativos. Dicho esto, se encontró que un amplio segmento de artículos de mercadeo y administración, estaban relacionados con el reconocimiento de marca en el lenguaje y actitudes de los niños a través del desarrollo de instrumentos proyectivos e interpretativos, involucrando la teoría psicológica del comportamiento.

Para comenzar, John y Whitney (1986) apuntan a que se debe señalar que los estudios de Ward en 1974 sobre el consumo infantil y su socialización, significaron la apertura de un nuevo campo para una amplia línea de investigaciones sobre los medios que los consumidores más jóvenes utilizan para tomar decisiones y entender la naturaleza del mercado. Sin embargo, la revisión de 25 años de estudios sobre los niños como consumidores y sus procesos de socialización muestra que la mayor parte de los investigadores ha ignorado a los consumidores más jóvenes en el rango de cero a cinco años, mientras que el foco se encuentra principalmente en los denominados adolescentes entre los 12 y los 19 años de edad (John, 1999).

Fueron Gunter y Furham (1988) quienes primero describieron a los niños entre dos y cuatro años de edad como cooperantes de la compra de sus padres, discutiendo pobremente la habilidad de este grupo etario para reconocer marcas e imágenes que prefirieran o les disgustaran. En 2007, Farrell y Shield mostraron que los estudios del comportamiento infantil durante la primera década del siglo XXI se concentraron en aspectos económicos que profundizan en ingresos y gastos, directos e indirectos, del segmento infantil – o también denominado *pocket money* – relacionados principalmente con el aumento de nuevas estructuras familiares, tales como los hogares monoparentales con una madre cabeza de familia, lo que particularmente se señaló como un detonante que incrementaba los gastos de los niños y adolescentes, no solo en bebidas, dulces, juguetes y libros, sino en ropa, viajes, y ocio lujoso. Estos estudios concentraron su enfoque desde la literatura psicológica y sociológica en un intento por explicar los procesos de socialización económica como un factor importante para enseñar a los niños

como usar el dinero e introducirlos dentro de los principios básicos del intercambio monetario (McNeal, 1987; Kornrich y Furstenberg, 2012).

Ji (2008) enfatizó en la importancia para el mercadeo de investigar la relación entre los niños y las marcas, principalmente por el potencial que esta relación ha tenido para las industrias y el comercio. El investigador propuso un marco de investigación denominado *Asociación de Relaciones Potenciales en Niños* (CPRP por sus siglas en inglés) para poder construir asociaciones entre los productos infantiles con las motivaciones (M), oportunidades (O) y habilidades (A) que estos expresan en sus palabras. En este sentido, el estudio sostiene sus bases en un inventario de proposiciones que intentan explicar los MOA logrados por los niños y su crecimiento potencial, determinando la formación de la relación niño – marca. Según el autor, el logro de este índice de relacionamiento contribuiría al entendimiento de los cambios y las diferencias de género, edad y otros factores sociales y ambientales, tales como lo son los padres y los pares, que se van volviendo más importantes y significativos a medida que los niños van creciendo y desarrollando sus propios criterios.

En 2013, el profesor de mercadeo neozelandés Ekant Veer desarrolló una investigación basada en el antropomorfismo dirigido a los niños a través de los medios de comunicación por medio de la publicidad comercial, y utilizó como referencia otros estudios de la psicología social y evolutiva, referencia directa la teoría de la psicología comportamental. En su estudio, Veer descubrió que los animales y las cosas que adquieren formas humanas promueven el consumo infantil y se convierten en catalizadores emocionales para el reconocimiento del parentesco familiar, además de que fomentan adhesiones y vinculaciones con las marcas y las imágenes que se les presentan. De este modo, el uso directo de figuras antropomórficas dirigidas a los niños en publicidades promueve a los consumidores más jóvenes a permanecer cerca de los productos y empresas con los que se identifican y se evita la destrucción de la marca.

Adicionalmente, Hunter-Jones, de la Escuela de Administración de Liverpool, discutió el proceso de cambio de los influenciadores en niños de cinco a siete años de edad. Según su investigación, estas generaciones de niños, retienen cierta influencia de

las estructuras familiares tradicionales, pero nuevos influenciadores con mayor relevancia en sus procesos de formación son emergentes para compartir el proceso de decisión en categorías de ocio tales como productos y servicios de la industria turística que motivan a los niños a ejercer presión en las elecciones familiares, y en los grupos de socialización más extensos, tales como abuelos y compañeros de escuela y barrio. La autora señaló la importancia de llevar a cabo investigaciones en la percepción del ocio y en la respuesta de diferentes grupos sociales y étnicos para validar resultados a un nivel más extenso (2014).

Sin embargo, solo hasta 2012 la investigadora rumana Vasilica Magdalena Somesfalean planteó una pregunta de carácter sociohistórica sobre la importancia de los niños en el mercadeo: ¿desde cuándo las modernas sociedades occidentales pusieron a los niños en la cima de la pirámide social como objetos sagrados, irremplazables e invaluable, siendo que históricamente habían sido considerados más como un recurso que como un gasto? Según su revisión de literatura, los niños fueron identificados como un mercado objetivo solo a partir de los años sesenta, y desde entonces comenzaron a incrementar su popularidad década a década (Moreau, 2008).

En conclusión, sobre los cambios sociohistóricos que han experimentado las sociedades occidentales en los últimos sesenta años, podría decirse en primer lugar, que debido al incremento demográfico que siguió al final de la Segunda Guerra Mundial gracias a los avances en la agricultura y la medicina, la población alcanzó un grado de bienestar generalizado como nunca antes se había logrado. A esta primera generación se le denomina en mercadeo, la generación *babyboomer*, precisamente porque consistió en la explosión demográfica de una generación multidiversa, a escala mundial. En segundo lugar, debido a los cambios estructurales en los modelos de familia con el retraso del embarazo por la emergencia de nuevos métodos anticonceptivos más seguros y de tipo farmacéutico, y el acceso de las mujeres al mundo laboral por medio del ejercicio técnico y profesional, los padres comenzaron a compensar la culpa de la ausencia en la crianza y el distanciamiento emocional por jugar roles más económicos, con una compensación económica hacia sus hijos mucho más fuerte. Y finalmente, los niños viviendo vidas menos controladas bajo el poder autoritario de los padres, se convirtieron en generaciones

más independientes y autónomas, las cuales desarrollaron lazos afectivos y simbólicos más fuertes con las marcas que se encontraban en su entorno (Piachaud, 2008).

Tal como Provenzano (2006) remarcó, los niños se han convertido en importantes audiencias y las compañías multinacionales a nivel global incrementan sus presupuestos de dinero y esfuerzos cada año, para atraerlos, a través de productos, campañas y contenidos. Los niños en la actualidad son sinónimo de publicidad y se encuentran en el centro del interés, el crecimiento y las oportunidades de negocios, jugando un creciente rol como importantes participantes en los mercados presentes y futuros. En este sentido, los niños se convirtieron en sujetos de interés primario, pasando de los límites de la invisibilidad y los terrenos liminales de cada sociedad, a ocupar un papel central en la sociedad de consumo.

Es muy interesante la forma en que Cook (2005) reconoció esta discusión señalando la noción del *niño dicotómico*, para evidenciar el doble discurso que existe hacia los niños. Por un lado, la visión de los códigos éticos gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales (ONG), los señalan como sujetos pasivos y vulnerables, que requieren especial protección y acompañamiento; y por otro lado, una visión del mercado y las organizaciones con ánimo de lucro, para quienes el niño es autónomo y capaz de tomar decisiones como individuo: “con el poder de hacer significados únicos y originales de cada pieza cultural y social”. Así los niños, como los adultos, han sido objetos usados en la comunicación publicitaria utilizando voces pasivas y activas, dependiendo de las condiciones que favorezcan a ciertos intereses que se orquestan en los medios de comunicación y los grandes conglomerados económicos y políticos.

La investigación conducida por Garde (2011) sobre los problemas que enfrenta la legislación europea en la protección infantil clarifica muy bien esta profunda divergencia entre los puntos de vista que consideran a los niños como “*particularmente vulnerables*”:

Article 5(3) requires that the group of vulnerable consumers in question must not only be ‘clearly identifiable’ but also ‘*particularly vulnerable*’; there is, however, no indication as to how the threshold should be determined. If children of 12 years old are better equipped than younger children to understand the commercial purpose of advertising, this does not mean that they are as able as adults to adopt the necessary critical stance towards the good

or service advertised to them and act as ‘reasonably well informed and circumspect consumers’. UCP Directive has failed to ensure that the two components of marketing – exposure and power – are dealt with effectively, are compounded by the fact that the UCP Directive is a measure of full harmonization which does not allow Member States to adopt more protective measures on their territories (2011, 533).

Una vez más, los intereses contrastan y los puntos de vista legislativos de los Estados Europeos quedan contra la pared, mientras las negociaciones y las posibles discusiones ya han tomado un curso propio hacia una era de consumismo, al tiempo, los niños y adolescentes están siendo tomados como el eje de los intereses comerciales y económicos, pero muy lejos de ser completamente entendidos, dejando una amplia brecha para las interpretaciones y las solicitudes de ajuste. Mientras tanto, muchos investigadores continúan enfatizando en la importancia de los postulados de Piaget sobre las etapas de desarrollo infantil y dirigiendo los objetivos y metas de investigación hacia intereses particulares que involucran explotar la cercanía de las marcas con los segmentos de consumidores infantiles.

2. DIMENSIONES TEÓRICO CRÍTICAS FRENTE A LA PUBLICIDAD INFANTIL

Using qualitative methods to map the world of children, including their consumer behaviour, may yield more insight into questions about advertising and children than any amount of positivist empirical research. There is a need for fresh work in this area. Marketing researchers and academics have an opportunity to respond through choosing methodologies, which aim to meet children on their own territory, as participants and even as co-researchers. Used unreflectively such techniques risk destroying the very world they explore through incursion and control. But used empathetically and cooperatively they have the potential not only to inform policy but also to help develop products, services and, indeed, advertising which reflect and respond to children’s authentic needs and wants (O’Sullivan, 2005).

Para March y Cyert (1963) las corporaciones industriales y comerciales que operan en mercados globales han logrado beneficiarse por direccionar sus objetivos hacia mercados con múltiples demandas, que no solo fortalecen las organizaciones en sus estructuras internas, sino que simultáneamente, dinamizan las aspiraciones de las partes que las componen, aumentando el capital del que disponen por medio del aumento de la

publicidad, el mejoramiento y adaptación de los productos, el crecimiento de las ventas, y la inversión en producción y nuevos capitales (p.34-37). Se puede establecer un puente entre lo que señalan ambos investigadores con el planteamiento de O'Sullivan, quien señala que solo aquellos investigadores académicos y del mercado que apliquen investigaciones con técnicas irreflexivas y poco empáticas con los niños y jóvenes, no podrán desarrollar productos, servicios y publicidad que sea reflejo y respuesta de las "auténticas necesidades y búsquedas de los niños" (2005: p.381). Lo que nos lleva a la pregunta: ¿es verdaderamente lo que consumen los niños en nuestras sociedades reflejo de sus necesidades y deseos, o es la necesidad y el deseo de la industria por controlar el mercado, la que señala que es lo que los niños deben desear y consumir? A lo largo de este segmento, se discutirá en torno a esta cuestión.

Algunos investigadores del momento tales como Sklair (2007) y Garde (2011) han mostrado que la integración de los mercados actuales requiere al menos para una amplia base de consumidores, en determinados segmentos, ciudades y países, considerar suficiente información sobre los productos y servicios disponibles, que no sea solo la información regular de ingredientes, fechas de producción y expiración, país de origen, entre otros; sino información relacionada con la legislación de los mercados locales de producción, el trato justo con los trabajadores y producción limpia y ecológica en dichos ambientes, además de campañas de soporte social, tales como mejor retorno, mejor precio, mejor empleado, relacionadas con las políticas de las compañías nacionales y las corporaciones globales en sus dinámicas económicas de producción y comercialización.

A pesar de estos cambios en las dinámicas de consumo y mejoramiento en la información disponible para muchos segmentos de mercado, la mirada sobre algunos aspectos socioculturales y económicos de las sociedades sigue sin ser abordada o está mal direccionada frente al tipo de prácticas que se incentivan desde las políticas estatales. En este aspecto, Sklair (2000; 2002) desarrolló una importante discusión sobre el consumo y la producción sostenibles según una definición dada desde el marco institucional de la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (CSD, por sus siglas en inglés), que de acuerdo a la investigadora, debe ser trasladado a otros ámbitos, tales como el mercado infantil de modo que se cumplan tanto los requerimientos de los productores

como de los consumidores, pues en la actualidad la balanza no está bien equilibrada. La CSD lo señala de la siguiente forma:

Sustainable consumption addresses the *demand side*, examining how the goods and services required meeting peoples' needs and improving the quality of life that can be delivered in a way that reduces the burden on the Earth's carrying capacity. The emphasis of sustainable production is on the *supply side*, focusing on improving environmental performance in key economic sectors such as agriculture, energy, industry, tourism, and transport (United Nations 1998).

De este modo un amplio conjunto de investigadores del segmento infantil, principalmente en países desarrollados, están demostrando que este acercamiento al consumo sostenible, no solo tiene riesgos sostenidos por aquellas falacias que impiden lograr una solución a problemas de contaminación y polución – eje del cambio sociopolítico por la inminencia del cambio climático –, sino que se trata de una visión antropocéntrica de los problemas, pues se enfoca en la resolución de necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida, cuando dichas necesidades están construidas desde una realidad ficticia frente a una que no (Sklair, 2007; Garde, 2011; McGinnis et al., 2006; Harris et al., 2009).

Simultáneamente, debido al surgimiento y consolidación de nuevas dinámicas de consumo de información y acceso a tecnologías y redes sociales en línea, en una época autodenominada *era digital* que da cuenta de la influencia que las tecnologías digitales tienen en la vida cotidiana, un gran conjunto de investigadores en Europa, Estados Unidos, Australia y Brasil, están desarrollando estudios centrados principalmente sobre las regulaciones, riesgos y derechos a los que son sujetos los niños y adolescentes. Estos investigadores han advertido que debido a la flexibilidad de las normas, al trabajo de cabildeo de las organizaciones económicas en los espacios legislativos nacionales e internacionales, y los bajos controles en la circulación de ciertos contenidos, los derechos infantiles están siendo nuevamente infringidos más que fortalecidos por el acceso sin consideraciones críticas a la información (Ólafsson, Livingstone y Haddon, 2014). Así lo señalan varios investigadores en el marco del programa *Children's and young people's rights in the digital age* llevado a cabo en el 2016 en el *London School of Economics and Political Sciences* (LSE) en Londres:

Children's needs and experiences in the digital age are often neglected in high-level debates about global internet provision and governance and children's rights are treated as a minority interest and seen as demanding exceptional treatment from adult society. Further, current debates frequently emphasize the risks children potentially face online and underline their right to protection but much less debate focuses on children's provision and participation rights and the opportunities children may encounter online (Livingstone y Blum-Ross, 2016).

De esta manera, la visión de los niños como sujetos pasivos de derecho por parte de las instituciones gubernamentales se cuestiona, y se invita a reflexionar sobre las formas en que los derechos de los niños pueden incluir una contraparte significativa en la que el rol de lo digital, amplíe la base de los derechos humanos de las poblaciones más vulneradas y al tiempo, invisibilizadas (Livingstone, Ólafsson, y Staksrud, 2013). Esta visión contrasta directamente con la visión de Garde (2011), quien señala la importancia de controlar el balance entre los intereses sobre el movimiento libre de bienes y servicios que benefician a los operadores comerciales, y las organizaciones de salud pública, y aquellas que luchan por los derechos del consumidor, incluidos los niños.

Sobre todo cuando ha sido demostrado científicamente – según estudios de psicología y psiquiatría – que los niños son más crédulos e inexpertos para evaluar cualquier tipo de presión comercial publicitaria hacia ellos en los medios, así como en los contenidos, por medio de mensajes comerciales que son cada vez más efectivos gracias al desarrollo de técnicas de mercadeo tales como personajes de caricaturas, licencias en el uso de imágenes de héroes, equidad de marca y celebridades a quienes los niños y jóvenes admiran, pero frente a los cuales son particularmente, vulnerables (McGinnis et al., 2006 ; Harris et al., 2009).

Se podría señalar que los enfoques hacia la comunicación publicitaria están entre dos dimensiones de sentido: por un lado, una visión desde lo social que da al niño el reconocimiento de estar sujeto a un conjunto de derechos, sobre los cuales el mismo toma parte activa, y desde los cuales actúa y se adecua en sus entornos primarios tales como el hogar y la escuela, creando sentidos e interpretando la realidad que se le presenta desde el contenido y desde los agentes de socialización. En esta visión se encuentran los estudios

de Sonia Livingstone (2016), Philippa Hunter-Jones (2014), y Chan y McNeal (2003) quienes desde una serie de estudios y desde una perspectiva organizacional, identifican el conjunto de elementos que metodológica y epistemológicamente, dan cuenta de los procesos sociales generados por las interacciones institucionales en la sociedad, y el modo en que estos procesos afectan las dinámicas de construcción de un sujeto histórico y político, tal como lo es el niño.

Por otro lado, la visión que desde lo económico se presenta, da al niño una posición más pasiva y limitada, en donde las organizaciones comerciales e industriales tienen una injerencia directa sobre la vida de las personas, a través de su poder de cabildeo y difusión de la información, que además asume que los consumidores deben estar informados bajo su propia responsabilidad, llevando a minimizar los efectos del mensaje comercial hacia los hijos. Esta visión es reforzada además por instituciones internacionales tales como la ONU o la Unión Europea, que a través de leyes tales como Estrategia en el Ejercicio de los Derechos Infantiles, declaran que los niños “constituyen un grupo de consumidores particularmente vulnerables y que se han adoptado legislaciones con el propósito de protegerlos de prácticas comerciales injustas” (Garde, 2011: 525).

Ambas aproximaciones, evidencian una realidad señalada en la teoría organizacional por Lawrence y Lorsch (1973), cuando sustentaron que las condiciones técnicas, económicas y geográficas que encaran las organizaciones, cada vez se hacen más diversas y cambiantes, haciendo a su vez más complejo, el proceso de producción y comercialización, de modo que surge un nuevo conjunto de problemas, que hasta entonces no habían sido relevantes para las organizaciones y sus estructuras empresariales. En el caso que nos concierne, la producción y comercialización de productos para el mercado infantil, se evidenció como un problema para las organizaciones desde los años sesenta debido a las altas tasas de natalidad en la posguerra, y el problema fue interpretado en el sentido de resolver las necesidades de un mercado compuesto por individuos que aún no tienen una personalidad fuertemente afianzada, y que depende de los adultos y los núcleos de referencia social básicos tales como el hogar y la escuela, para resolver sus necesidades. De esta manera, la complejidad del proceso de compra y consumo, se reducía a un proceso de satisfacción de necesidades básicas

desde una perspectiva racional externa. Esta visión de las necesidades satisfechas sigue siendo imperativa en los modelos y prácticas de consumo que se auto-legitiman y justifican en nuestras sociedades occidentales por medio de discursos y prácticas de consumo que en el largo plazo, benefician a las empresas y la integración global de los mercados internacionales.

No fue coincidencia que la mayor parte de los estudios llevados a cabo en el público infantil durante las siguientes décadas hayan sido de tipo experimental, evaluando variables reducidas, que bajo el enfoque de la teoría cognitiva del comportamiento, y sustentada en los estudios de Jean Piaget sobre la importancia de la niñez en la vida de una persona, desarrollaran etapas y facetas de los procesos de pensamiento formal y operacional, desde el nacimiento hasta la adultez, pasando por la infancia y la adolescencia (Takishima et al, 2014; Piaget, 1972).

Siguiendo la noción de sistema, planteada por Lawrence y Lorsch, las organizaciones se relacionan con los ambientes exteriores, dividiéndose en unidades, las cuales se plantean el estudio del entorno de acuerdo a las condiciones exteriores de la empresa, de modo que cada área encargada se enfrenta con una parte de la realidad exterior a la misma. De este modo, la división del trabajo de la empresa por áreas y el esfuerzo por diferenciar, unificar e integrar el conocimiento se convirtieron en una novedad de la gestión administrativa (1973: 17).

Teniendo esto en cuenta, se pudo entender que una importante cantidad de estudios aplicados en diferentes etapas del desarrollo cognitivo de los niños durante las décadas ochenta y noventa por agencias de investigación en Estados Unidos, Europa, Canadá y Australia, reconocieron la habilidad que tienen los niños mayores a ocho años para señalar las diferencias que existen entre los contenidos de los programas televisivos y la publicidad comercial, mejorando dicha distinción a medida que la edad aumenta. Además se logró identificar que la mayoría de los niños no entienden completamente los propósitos de la publicidad, hasta que cumplen 11 o 12 años (Ramsay, 1996). Incluso, los departamentos de mercadeo han probado que otros horarios de televisión y formas de contacto a través de diferentes medios y contenidos, también son muy efectivos para

alcanzar a los niños como target en las estrategias de campaña publicitaria de las empresas (Hite y Eck, 1987).

Aun recientemente, los estudios del segmento infantil se han trasladado al área de compras usando metodologías cuantitativas tales como el análisis factorial exploratorio, y mostrando la importancia de los niños como influenciadores del consumo en el momento decisivo de la compra, lo que evidencia una fuerte dependencia en mecanismos de manipulación y poder conocidos como *pester power* o rabietas dirigidas a sus padres, para acomodar sus requerimientos y lograr transacciones exitosas a sus gustos durante el proceso de compra (Balcarová, Pokorná, y Pilař, 2014).

De este modo, un sistema que se constituyó como la base de nuevas formas de gestión y organización institucional en empresas, acarreó unas consecuencias que deben ser revaluadas en la medida en que durante las últimas décadas, la investigación de mercados desde las organizaciones y las mismas agencias de investigación como operadores de las dinámicas organizacionales públicas y privadas, se han vuelto oportunistas, comportándose de acuerdo a la moral, las reglas y la filosofía corporativa de las compañías, faltando a la guía de un conjunto de comportamiento éticos en la investigación. Basada en el Código de Ética de la American Marketing Association (AMA, por sus siglas en inglés), define un comportamiento oportunista como “aquel en donde se saca ventaja de las situaciones para maximizar el beneficio personal de una manera que despoja injustamente o lastima a las partes más débiles dentro del proceso, siendo generalmente la gente, y algunas veces, la organización misma” (O’Boyle y Dawson, 1992).

Por consiguiente, el oportunismo es siempre un acto consciente que tiene el propósito de beneficiar las metas y logros de una parte, a expensas de la otra. Este comportamiento se convierte así en un importante resultado de una actitud antiética tanto en los discursos y actos de las personas, como de las organizaciones (Kelley, Skinner, y Ferrell, 1989). A modo general se podrá evidenciar, que en el panorama actual del mundo democrático occidental, bajo los poderes ejecutivo, jurídico y judicial, grandes corporaciones están ejerciendo presión para limitar el control y la responsabilidad que

tienen sobre la comunicación de la publicidad en el mercado infantil. Otras fuerzas opositoras, que han surgido precisamente de la toma de consciencia frente al rol que tiene esta comunicación en la educación de los niños para todos los ámbitos de su vida social y cultural tanto en los hogares y escuelas, así como en instituciones formales, tales como asociaciones de derechos civiles ciudadanos, que están invitando a revisar el papel que tiene dicha comunicación y evaluar responsablemente el comportamiento asociado a los valores que se enseñan y difunden por estos medios (Livingstone, 2016; Staksrud, 2016).

En algún momento próximo, el dilema sobre la ética y la responsabilidad en la comunicación de publicidad y contenidos infantiles se convertirá en un fuerte referente de preocupación para la opinión pública, pues los intereses de los consumidores dan cuenta del aumento de interés por la manera en que los hábitos y comportamientos de los infantes y adolescentes están siendo afectados por esta información. De la misma manera, la crítica a la investigación de las organizaciones que han explotado las necesidades infantiles para incrementar sus ventas, y no preocuparse por los aspectos morales y éticos que acarrearán sus decisiones oportunistas en la construcción de la mentalidad infantil y el conjunto de valores que organizan su identidad individual y social, tendrá consecuencias directas sobre el mercado de consumo en sus tres principales pilares: en términos demográficos, una quinta parte del total de la población es menor de edad, y esto principalmente en Estados Unidos y Europa, con tendencias al incremento porcentual en mercados de países en desarrollo; en términos de composición familiar, pues los padres están comenzando a jugar un rol importante no solo por medio del poder de compra sino en la elección sociocultural de consumo de bienes y servicios, incluidos los medios de comunicación; y finalmente, en el mercado futuro y su composición, pues de una manera u otra, los hábitos de consumo que se fomentan en la actualidad, incrementan la posibilidad de otras categorías y otros segmentos para crecer y desarrollarse (Garde, 2008).

El propósito de la investigación por consiguiente, debe consistir en revisar y evaluar los discursos, hábitos y prácticas sobre el consumo de medios y publicidad entre los niños al interior del hogar, reconociendo el papel de los padres sobre la educación que reciben de parte del mundo exterior, principalmente a través de medios audiovisuales y digitales, y al mismo tiempo, identificando los roles y modelos de comportamiento que reciben de

manera directa sin intermediación de los padres, en la interpretación de contenidos que consumen de los medios que tienen a su alcance y disposición. Las representaciones obtenidas, serán el eje sobre el cual se llevará a cabo el análisis y la interpretación de los resultados del trabajo de campo cualitativo, mediante enfoques etnográficos y hermenéuticos. De este modo, se pretende dar respuesta a la pregunta con la que se dio inicio a este apartado, reconociendo si la cuestión está realmente tan polarizada, o es el resultado de un diálogo entre dos partes, que dicen necesitar y consumir lo que cada una ve como parte de su proceso de formación y creación.

3. REFLEXIONES FINALES SOBRE LA PUBLICIDAD PARA EL SEGMENTO INFANTIL Y SUS EFECTOS EN LAS REPRESENTACIONES CULTURALES

El pensamiento generalizado del papel de los niños en las sociedades está plagado de clichés y lugares comunes tales como la importancia de los niños en el futuro de la humanidad y el mundo. Las últimas décadas han mostrado como aquellos sujetos liminales que las sociedades consideraban forajidos y estorbos se convirtieron en sujetos cruciales para la consolidación y construcción de ciertos valores e intereses en determinadas sociedades. De esta manera, los niños han sido usados para discutir la forma en que los adultos se proyectan ellos mismos en el futuro, las metas que deberían ser logradas por las siguientes generaciones, y los retos a los que se verán enfrentados. Es así que muchas sociedades construyen políticas para infundir desarrollo e inversión en segmentos especiales de la población a través de tácticas tales como alimentación, educación, salud y entretenimiento. Además, los investigadores han señalado la importancia de las etapas de la niñez para garantizar felicidad y realización a futuras generaciones, y sobre todo, asegurar el orden establecido de valores y cosas.

Sin embargo, otras aproximaciones divergentes han surgido sostenidas por organizaciones de padres y ONG que están preocupados a nombre de los niños, debido a la relativamente baja capacidad de los niños para expresarse por sí mismos, entre más

pequeños, más difícil. Hechos recientes han aumentado las preocupaciones y se han prendido las alarmas en países como Inglaterra y Francia, aunque México y Argentina están tomando medidas drásticas también. La visión general es que luego de unas décadas de consumo excesivo, por ejemplo en cadenas de comida rápida, los problemas de salud de la población se han evidenciado directamente sobre la organización de los sistemas de salud nacionales, probando la relación directa que existe entre la promoción comercial del azúcar, las grasas, las harinas, y las comidas “*chatarra*” en restaurantes infantiles. Los ejemplos se extienden a categorías como los juegos de video, los electrodomésticos, los aparatos de tecnología, los juguetes, las bebidas, los dulces, etc.

Algunos gobiernos más preocupados han emprendido acciones preventivas para disminuir los efectos y consecuencias de este modelo de consumo en el corto y mediano plazo, principalmente prohibiendo anuncios comerciales y promociones dirigidas a los niños, e imponiendo multas de dinero para promover campañas de alerta en los medios masivos advirtiendo sobre los peligros y riesgos de este tipo de hábitos irresponsables de consumo entre los miembros de la sociedad, que impactan directamente la calidad de vida de los niños (Garde, 2008). El balance económico incluso se inclina directamente hacia los gobiernos que tienen que asumir el deterioro de la salud pública y los costos en el mediano y largo plazo con gran cantidad de vidas y el riesgo de debilitar los sistemas de seguridad social, más de lo que están. Algunos políticos más osados, están tomando una posición que se aleja de la norma, al evitar o confrontar a las corporaciones privadas por sacar un beneficio económico de las necesidades y aspectos emocionales de las personas de las comunidades. Sin embargo, el panorama no es muy claro pues estas corporaciones ahora desarrollan sus propios programas de investigación que sostienen la explotación del mercado infantil.

Por el momento, es importante señalar que el estudio de la cercanía de las marcas a los niños está a la orden del día y que las estrategias publicitarias están siendo exploradas y desarrolladas en diferentes mercados locales y globales que representan casos de estudio exitosos para el desarrollo de metodologías (Livingstone y Helsper, 2008). En este mismo sentido, la investigación y entendimiento de las etapas de desarrollo cognitivo infantil siguen siendo la piedra angular de estas investigaciones comerciales, y mientras los

estudios sigan manteniendo los intereses de las compañías en primer lugar, y no los intereses de los padres y las ONG, el balance seguirá estando roto. Futuras investigaciones podrían aportar conocimiento desde otros campos y enfoques diferentes a las teorías organizacionales. Los enfoques más interesantes estarían en preguntas de investigación que cambien el eje del problema como por ejemplo: (a) ¿cómo los padres piensan en las consecuencias del consumo de sus hijos y se preocupan de las cosas que compran por su propia cuenta?; (b) ¿cómo el gobierno y las organizaciones públicas preparan un conjunto de regulaciones para proteger los derechos de los niños como consumidores actuales y no como futuros ciudadanos?; (c) cuáles son los principales retos para la ética frente a la publicidad comercial dirigida a los niños por compañías nacionales e internacionales?; (d) ¿qué pensarían los adultos de hoy sobre las formas de promoción y publicidad de su tiempo y cómo reorganizarían las cosas si fueran niños en el pasado?; y por último (e) ¿tomarían los niños una voz a favor o en contra de la manera en que la publicidad les comunica, sabiendo las consecuencias que este tipo de comunicación tiene sobre sus vidas?

Siguiendo la lógica de las preguntas, entender las dinámicas de formación de la identidad de género relacionados con el proceso de consumo de publicidad del segmento infantil, es un asunto a revisar y se puede hacer desde algunas de las estrategias de comunicación comercial de las empresas que se dirigen mediante la publicidad audiovisual al segmento infantil, para comprender las dimensiones del consumo infantil en la recepción audiovisual publicitaria en las múltiples pantallas digitales de los hogares abordados e identificar los procesos de toma de decisión y uso de los medios de comunicación comercial dirigidos directa o indirectamente al segmento infantil en los hogares estudiados.

La adherencia a las marcas por parte de los niños ha sido probada como uno de los principales propósitos de las compañías que dirigen sus productos al mercado infantil, a sus padres, y a afirmar los mercados de consumidores futuros. Dos grandes tendencias se reconocen en pugna por definir al público infantil de acuerdo a sus propios intereses. Una está orientada por las metas comerciales que categorizan a los niños como verdaderos superhéroes que pueden tomar sus propias decisiones siempre de maneras novedosas, mientras la otra, está orientada por los derechos y los valores que consideran a los niños

sujetos vulnerables incapaces de reconocer la diferencia entre lo que está bien o mal (Nairn y Fine, 2008). Ambas tendencias han usado las teorías comportamentales de la psicología para sostener su aproximación y dirigir acciones hacia el segmento infantil de modo que sus comunicaciones y acciones directas alcancen la mayor cantidad de personas dentro del segmento. Mientras tanto, los gobiernos han mantenido cierta actitud distante hacia un sujeto infantil, que está aún lejano de convertirse en un verdadero ciudadano (Garde, 2011).

En los últimos años, una amplia gama de programas e instituciones ubicadas principalmente en los países miembros de la Comunidad Europea, con el apoyo económico y financiero de las agencias gubernamentales, han dirigido campañas directas a los niños de sus países con el propósito de reducir el impacto de ciertos problemas sociales en los que está implícito el uso y consumo de productos y servicios promovidos por compañías privadas.

El punto de partida debe comenzar por conocer el marco legal y jurídico en que se inscriben estos discursos y acciones sociales, para luego alcanzar un punto de entendimiento de la situación en el contexto local y luego lograr una razón mediada entre las dos partes o tendencias discursivas que están creando sentido entre los valores sociales y los asuntos comerciales. Estas temáticas no solo deben ser abordadas, sino que deben ser elevadas con el objetivo de crear nuevos modelos de investigación, buscando la autodeterminación de un sujeto que podría crear razón y sentido sobre su propia realidad, que es capaz de tomar distancia de sus propias necesidades y de sus realidades emocionales y mentales.

Por consiguiente, la teoría crítica se consolida como el principal enfoque teórico para realizar el trabajo de campo y la interpretación de los resultados. El enfoque que se pretende utilizar está dado por la visión de la teoría crítica propuesta por Robert Cooper, ya que prepara la investigación hacia el objetivo de evidenciar las consecuencias que tienen las aproximaciones comportamentales de la teoría del desarrollo cognitivo, sin tener que señalar que dichas aproximaciones sean falsas o correctas, ni terminar envuelto en un debate infinito de los estudios que sustentan una u otra posición para el sector

privado o el público, para las ONG o para las empresas, para las legislaciones a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a lo que señala el autor, la teoría crítica permite abordar los procesos y estructuras sociales desde un nuevo paradigma para los estudios organizacionales, que delimita la mirada y actitud de espectador del investigador en una realidad positivista, hacia una posición crítica, en la que se reconoce que el momento de involucrarse en la realidad está dado por la presencia misma que tiene el investigador en el campo y la naturaleza de su propósito con quienes investiga. Se trata entonces de una observación metodológica y epistemológica que desafía la utilidad positivista de la investigación sobre quien se investiga, y propone una construcción discursiva renovada, creativa e intensiva (Cooper, 1976). Es de esta manera que se busca que otro tipo de investigaciones ofrezcan nuevas respuestas al debate sobre el uso de la publicidad en el segmento infantil, de modo que se alcancen puntos centrales en la futura toma de decisiones y responsabilidades para un segmento de la sociedad que ha dejado de estar en los límites para movilizarse al centro.

REFERENCIAS

- Balcarová, T., Pokorná, J., & Pilař, L. (2014). The Influence of Children on the Parents Buying Behavior: Food Purchase in the Czech Republic. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 2, 11-21.
- Buchanan, R., & Pahuja, S. (2007). *Law, Nation and (Imagined) International Communities*. In: Krishnaswamy, R., & Hawley, J. C. (Eds.). *The Postcolonial and the Global*, 261-274.
- Chan, K., & McNeal, J. U. (2003). Parent-child communications about consumption and advertising in China. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 317-334.
- Cook, D. T. (2005). The Dichotomous Child in and of Commercial Culture. *Childhood: A Global Journal of Child Research*, 12(2), 155-159.
- Cooper, R. (1976). The open field. *Human Relations*, 29(11), 999-1017.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey, págs. 26-43 (“Organizational Goals”).
- Durham, B.J. (2004), “Absorptive Capacity and the Effects of Foreign Direct Investment and Equity Foreign Portfolio Investment on Economic Growth”, *European Economic Review*, 48(2), 285-306.
- Farrell, L., & Shields, M. A. (2007). Children as consumers: investigating child diary expenditure data. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 40(2), 445-467.
- Garde, A. (2008). Food advertising and obesity prevention: What role for the European Union? *Journal of Consumer Policy*, 31(1), 25-44.
- Garde, A. (2011). Advertising Regulation and the Protection of Children-Consumers in the European Union: In the Best Interests of... Commercial Operators? *International Journal Children Rights* 19, 523-545.
- Gunter, B., & Furnham, A. (1988). *Children as consumers: A psychological analysis of the young people's market*. London: Routledge.
- Harris, J., Schwartz, M. & Brownell, K. (2009). ‘Marketing foods to children and adolescents: Licensed characters and other promotions on packaged foods in the supermarket’. *Public Health Nutrition* 13, 409-430.

- Hite, R. E., & Eck, R. (1987). Advertising to children: Attitudes of business vs. consumers. *Journal of Advertising Research*, 28, 40-53.
- Hunter-Jones, P. (2014). Changing family structures and childhood socialization: a study of leisure consumption. *Journal of Marketing Management*, 30(15-16), 1533-1553.
- Ji, M. F. (2008). Child-brand relations: a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 603-619.
- John, D. R. (1999). Consumer socialization of children: A retrospective look at twenty-five years of research. *Journal of Consumer Research*, 26(3), 183–213. <http://www.jstor.org/discover/10.1086/209559?uid=3738776&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101695823817>
- John, D. R., & Whitney, J. C. (1986). The development of consumer knowledge in children: A cognitive structure approach. *Journal of Consumer Research*, 12(4), 406–417. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/254301?uid=3738776&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101695823817>
- Kelley, S. W., Skinner, S. J., & Ferrell, O. C. (1989). Opportunistic behavior in marketing research organizations. *Journal of Business Research*, 18(4), 327-340.
- Kornrich, S., & Furstenberg, F. (2013). Investing in children: Changes in parental spending on children, 1972–2007. *Demography*, 50(1), 1-23.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973) Organización y ambiente, Editorial Labor, S.A.
- Livingstone, S., & Blum-Ross, A. (2016). Families and screen time: Current advice and emerging research.
- Livingstone, S., & Helsper, E. J. (2008). Parental mediation of children's internet use. *Journal of broadcasting & electronic media*, 52(4), 581-599.
- Livingstone, S., Ólafsson, K., & Staksrud, E. (2013). Risky social networking practices among “underage” users: lessons for evidence-based policy. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 18(3), 303-320.
- McGinnis, J. M., Gootman, J. A., & Kraak, V. I. (Eds.). (2006). *Food Marketing to Children and Youth: Threat or Opportunity?* National Academies Press.
- McNeal, J. (1987). *Children as Consumers: Insights and Implications*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Moreau, M. (2008). *L'enfant consommateur est-il une proie facile?* Mémoire de recherché appliqué, INSEEC, Paris.
- Nairn, A., & Fine, C. (2008). Who's messing with my mind? The implications of dual-process models for the ethics of advertising to children. *International Journal of Advertising*, 27(3), 447-470.
- O'Boyle, E. J., & Dawson Jr, L. E. (1992). The American marketing association code of ethics: Instructions for marketers. *Journal of Business Ethics*, 11(12), 921-932.
- Ólafsson, K., Livingstone, S., & Haddon, L. (2014). Children's use of online technologies in Europe: a review of the European evidence base (revised edition).
- O'Sullivan, T. (2005). Advertising and children: what do the kids think? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(4), 371-384.
- Piaget, J. (1972). Intellectual evolution from adolescence to adulthood. *Human Development*, 15, 1-12.
- Piachaud, D. (2008). Freedom to be a Child: Commercial Pressures on Children. *Social Policy and Society*, 7, 445-456.
- Provenzano, C (2006). Le marketing et les enfants. Mémoires, available online at Librappport.org
- Ramsay, I. (1996). *Advertising, Culture and the Law*. London: Sweet & Maxwell.
- Sklair, L. (2000). *The Transnational Capitalist Class*. Oxford: Blackwell.
- Sklair, L. (2002). *Globalization: Capitalism and Its Alternatives*. Oxford: Oxford University Press. Chapter 4.
- Sklair, L. (2007). *Discourses of Globalization: A Transnational Capitalist Class Analysis*. In: Krishnaswamy, R., & Hawley, J. C. (Eds.). *The Postcolonial and the Global*, 215-227.
- Somesfalean, V. M. (2012). Children as target market. *Studies in Business and Economics*, 7(2), 172-183.
- Staksrud, E. (2016). *Children in the online world: Risk, regulation, rights*. Routledge.
- Takishima-Lacasa, J. Y., Higa-McMillan, C. K., Ebesutani, C., Smith, R. L., & Chorpita, B. F. (2014). Self-consciousness and social anxiety in youth: The Revised Self-Consciousness Scales for Children. *Psychological assessment*, 26(4), 1292.

- United Nations. 1998. "Workshop on Indicators for Changing Consumption and Production Patterns." New York: Division for Sustainable Development. (March 2–3).
- Veer, E. (2013). Made with real crocodiles: The use of anthropomorphism to promote product kinship in our youngest consumers. *Journal of Marketing Management*, 29(1-2), 195-206.
- Ward, S. (1974). Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 1–14. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2489100?uid=3738776&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101695823817>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor

David Alejandro Restrepo Díaz

Antropólogo de la Universidad Nacional de Colombia, con maestría en Estudios Humanísticos de la Universidad EAFIT. Docente de Métodos Cualitativos de Investigación y Antropología y Consumo y coordinador del Área de Investigación de Mercados en el Departamento de Mercadeo de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

Una Perspectiva Socio-Técnica Acerca del Trading: Complejidad en Mesas de Dinero de Bancos en Chile¹

Autor (es)

Juan Felipe Espinosa-Cristia²
José Ignacio Alarcón³
Pablo Isla Madariaga⁴

¹ El presente trabajo cuenta con el financiamiento del proyecto FONDECYT de Iniciación N° 11140432: The Relevance of Crowd Thought in the Chilean Capital Markets

² Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: juan.felipe.espinosa@gmail.com

³ Universidad de Chile

⁴ Universidad Santa María

RESUMEN:

El presente escrito expone los resultados de una investigación realizada al interior de las mesas de dinero en Santiago de Chile. Contextualizando, la interrogante se inicia al presentar la relevancia que han adquirido las mesas de dinero en la tracción de activos financieros para el desarrollo de la industria de Mercado de Capitales. En dicho proceso, se hace énfasis en los cambios tecnológicos que han atravesado estas organizaciones para adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado cada vez más interconectado. El escrito se hace parte del debate en la literatura de los estudios sociales de las finanzas como también algunas contribuciones contemporáneas en teoría organizacional, para develar de ésta manera hasta qué punto las nuevas tecnologías transforman los componentes organizacionales, particularmente, los procesos de reducción de complejidad para poder enfrentar las incertidumbres del mercado financiero. Para lograr este objetivo, la investigación realizó observaciones participantes y entrevistas semiestructuradas en dos mesas de dinero. Dichas mesas se encuentran ubicadas en bancos instituciones de la Región Metropolitana de Chile. Se concluye en el texto que las pantallas de Bloomberg y las de operaciones con Brokers de derivados de productos financieros que se operan de manera descentralizada *-over the counter-* se convierten en una manera de continua lectura de información financiera, la que junto al contacto del chat de Market maker y Brokers reconstituyen y re-especializan el trabajo de los Traders en las Mesas de Dinero. La investigación sostiene que conocimiento, manejo y anticipación del mercado financiero, se transforma y junto con ella, se ‘traduce’ el uso de la tecnología por parte de los Traders. En dicha ‘traducción’ se percatan estrategias adaptativas por parte del trabajo reformulado a partir de la mediación de las ‘pantallas’ utilizadas por los operadores en la mesa de dinero.

Palabras clave: mesas de dinero, mediación técnica, organización, traders y cognición organizacional

ABSTRACT:

The present text exposes some results from a research project about trading activities located at Bank Trading Desks in Santiago of Chile. Trading desks have acquired an enormous relevance for the development of Capital Market and the financial industry as a whole. Increasingly interconnection and technological mediation at the core of the markets had lead trading desk organizations to adapt to these new requirements. This paper enters the debate of Social Studies of Finance literature and some contemporary contributions in organizational theory. In markets where uncertainty is paramount, the text looks to analyze how do some technologies transform organizational components and allows complexity reduction? To achieve this particular question, research were conducted through interviews and participating observations. Researchers use semi-structured interviews and visit two major bank trading desks located at the Metropolitan area of Chile. The paper concludes that the technical mediation of Bloomberg and over the counter financial derivative broker’s screens, becomes a form of financial information reading. This reading of the market plus the use of Bloomberg and other chat tools reconstitute and re-spatialize market maker trader work. It is claim that financial market knowledge, management and anticipation it is transformed and at the same time ‘translates’ technology at use. Such translation process allows to observe adaptative strategies related with the mediational effects that screens have on trading desks operators

Keywords: trading desks, technical mediation, organization, traders and organizational cognition

1. Introducción

El Mercado de capitales es definido como aquel espacio en donde se reúne la oferta y demanda de dinero y activos financieros. En dicho espacio conviven intermediarios especializados, regulados y controlados, ya sea por normativas nacionales como supranacionales (Lefort, 2005). Según Lefort (2005) la función de este mercado es generar una eficiente distribución de los recursos en lo inversionistas que lo componen y así contribuir al crecimiento económico de la nación. Hoy en día el Mercado de capitales contribuye con \$233 billones de dólares a la economía Chilena. Este monto, es sólo superado por las operaciones del mercado brasileño. El mercado está compuesto por 307 compañías listadas y de carácter anónima. El Mercado de capitales tiene transacciones variadas igual 217 billones, con una entrada de nuevos activos cercanos a 1,84 billones⁵.

El desarrollo del Mercado de capitales no ha estado exento de polémicas. Estas controversias se han gatillado por relaciones de inversión que plasman los inversionistas para asegurar la rentabilidad, cayendo en escándalos jurídicos (Larraín, 2003), las crisis económicas mundiales que deben sobrellevar (Corbo, Desormeaux & Schmidt-Hebbel, 2011) o la transparencia organizativa para garantizar la eficacia en la entregar una gestión eficiente y redistributiva (Lefort, 2005).

Científicos sociales, preferentemente economistas, han tematizado el Mercado de Capitales como un nicho preferente en su producción académica. La investigación de corte económica ha estado enfocada en dar cuenta de la importancia del Mercado de capitales para la macroeconomía nacional (De Castro, 1997; Ortuzár, 1987; Bustos, 1995; Arrau & Valdez, 2002; Hernández & Parro, 2005), sus posibilidades de imbricación con la economía financiera internacional (Pérez, 1988; Rosende, 1994; Manubens, 1990; Tapia de la Puente, 1994), como también las posibilidades de generar mayores procesos de eficiencia económica (Castillo, 1996; Iglesias, 1996; Valdés, 1997; 1999; 2010; Zurita & Jara, 1999). En síntesis, el mayor desarrollo de dicha literatura, da cuenta de los límites y alcances macroeconómicos del Mercado de capitales.

⁵<http://www.bolsadesantiago.com/Biblioteca%20de%20Archivos/Extension/Documentos/20150413%20Presentaci%C3%B3n%20Institucional%20Espa%C3%Blol%20Final.pdf>

No obstante, un primer acercamiento elegido para este escrito se encuentra en la literatura de los Estudios Sociales de las Finanzas (ESF). En dicha literatura, un aspecto ya debatido son los sistemas de diseminación de precios, la mediación de la nueva tecnología de información y visualización de los datos en pantallas (Knorr-Cetina & Bruegger, 2002). A estos autores se les ha unido MacKenzie (2006) quien busca explicar la mediación tecnológica que deviene de la introducción de mercados electrónicos y aquella que se genera con el uso de modelos matemáticos complejos. Para dichos autores, las transacciones anónimas reemplazarían las redes personales y capital social. En síntesis, la tecnología en las mesas de dinero, implica una reacomodación de la forma en que el mercado se organiza y la manera en la que los Traders se sitúan en la red de relaciones que componen su lugar de trabajo.

La literatura internacional en los ESF (McFall & Ossandón, 2014) es clara respecto a que las organizaciones que componen y operan en este tipo mercado se desplazaron desde su estado embebido en la economía y lo social hacia una del tipo 'post-social', por causa de la importante mediación tecnológica en la práctica de las finanzas. No obstante, estudiando el operar de Traders autores han comentado que estos sistemas de diseminación de información electrónica y en particular las pantallas a las que se refiere Knorr-Cetina & Bruegger (2002), deben ser caracterizadas como una 're-espacialización', la que conlleva redistribuciones espaciales del mercado que no borran su socialidad (Cameron et al., 2010).

En dicho sentido, MacKenzie (2008: 180) sostiene que el principio de incrustación de los actores económicos en redes sociales no se deja nublar pese a la mediación de instrumentos tecnológicos, marcos cognitivos y mecanismos calculativos, entre otros elementos no humanos. Esta línea que construye directamente desde la teoría actor red (Latour, 2005), ha permitido que lugares como las mesas de dinero sean estudiadas con enfoques similares a los que desarrollan los Estudios de la Ciencia y la Tecnología -CTS (Hackett et al., 2008) entendiéndose dichas organizaciones como lugares de generación de prácticas y conocimientos que se constituyen en ensamblajes heterogéneos, y que participan de manera crucial del mundo económico-financiero (Beunza & Stark, 2004; 2012).

Algunos teóricos organizacionales que elaboran su propuesta desde la teoría de sistemas tienden a coincidir en este punto. Por ejemplo, Rodríguez (2014) observa que el advenimiento de la tecnología en las organizaciones debe ser entendida en el marco de incertidumbre de las operaciones económicas. La tecnología en este punto sería un mecanismo para dar cuenta de las operaciones de ‘otros’. La tecnología entonces se relaciona con un contexto con características complejas y cercanas. Es por ello, que la forma en que ésta media permite la interconexión y la ceguera -vista como el ruido- a la vez. En dicho sentido, la tecnología se transforma en un mecanismo de reducción de la incertidumbre que genera dicho contexto.

El trabajo empírico que desarrolla la investigación, apunta a describir un particular e importante agente dentro de las mesas de dinero de los bancos: los ‘market maker’ -constructores de mercados- son señalados como uno de los tres aspectos cruciales para lograr liquidez en el mercado financiero (Carruthers & Stinchcombe, 1999). Este actor, también estudiado por Abolafia (1996), es un operador que asume riesgos en operaciones de activos financieros que el banco transa. El trading que realiza el Market maker permite que otros actores puedan operar en el Mercado de capitales y otros mercados financieros –en particular, para el caso de Chile-, en el mercado de derivados financieros de venta no regulada.

La aproximación que los estudios de CTS han permeado en los ESF, lleva a los investigadores a ‘abrir la caja negra’ de las organizaciones donde se desarrollan modelos financieros contemporáneos (De Goede, 2005). A partir de ello, se abre también un ‘momento de cambio’, ‘sin necesariamente describir o predecir la forma en que éste cambio debe ser realizado’ (p. 25). Siguiendo este movimiento, pero observando lo que acontece en mercados financieros con menor desarrollo e integrados al mundo –como es el caso de los mercados financieros de Chile- es que el presente texto se pregunta: ¿Cómo se organiza la acción en ambientes en donde se vive en continua incertidumbre, como son las mesas de dinero de bancos Chilenos?

La pregunta, busca hacer visible el detalle de las prácticas generadas en las mesas de dinero, observando en particular las dimensiones asociadas a la mediación tecnológica de

pantallas y plataformas de trading, como también prácticas intra organizacionales como son el ruido y el trading que conlleva. El ruido, es en éste texto considerado como generativo, y no como una serie aleatoria de señales que no le sirven al receptor de las mismas. Es por ello que la pregunta se alinea con el programa de estudios que han desarrollado los estudios sociales de las finanzas -ESF, considerando que los sitios donde éstas se desarrollan son un lugar de prácticas desde donde se realiza un particular tipo de cognición distribuida, mismo que algunos autores como Preda (2008) han llamado ‘cognición financiera’.

El paper procede de la siguiente manera. En el segundo apartado se presenta el fundamento teórico, es decir la literatura sobre mediación tecnológica y ‘cognición financiera’. Luego se explica la particular metodología que construye también desde los ESF y los estudios de la CTS. En tercer lugar, se presenta el marco metodológico, estableciendo los lineamientos de cómo se responde a la interrogante a partir de la observación participante del trading y complementando la misma con entrevistas en profundidad con los actores del mercado. Prosigue el texto con el análisis de las mesas de dinero en ambientes con menor mediación tecnológica y en aquellos que poseen una alta mediación de tecnología de la información y otras. Finaliza el texto con las conclusiones y discusión de la literatura a la luz de los datos analizados.

2. Fundamento teórico: estudiando Mesas de dinero desde la mediación técnica.

El problema de la mediación técnica y la reducción de incertidumbre ya han sido ya descritos por Foucault en los pasajes de ‘Vigilar y Castigar’. En dicha investigación histórica del sistema penitenciario, Foucault (2002) señalaba que las organizaciones con ayuda de la tecnología se transforman en entes observantes y totalizantes que dan cuenta de cada accionar de sus miembros. Esta suerte de completa certidumbre ha sido criticada por Latour (2007) quien sostiene que las organizaciones existen en la tensión de la resolución de este dilema. De ésa manera, la incertidumbre en lo social es una regla afrontada por la contingencia, lo no imposible pero tampoco necesario, que entrega a las casualidades y el azar una nueva lectura en las explicaciones de lo social (Luhmann, 2007).

En este sentido para Latour (2007: 269-270) no existen panópticos, sino que oligópticos, mismos que ‘se revelan constantemente la fragilidad de sus conexiones y su falta de control (...)’. Este neologismo desarrollado por Latour & Hermant (1998) y más recientemente por Latour (2012: 91) comprende ‘aquellas estrechas ventanas a través de las cuales, vía numerosos y estrechos canales, podemos vincular con sólo algunos aspectos de los existentes -humanos y no-humanos- los cuales en su conjunto abarcan la ciudad’. Entendiendo la ciudad como una organización -una mesa de dinero,- el oligóptico de Latour nos sirve como entrada básica para comprender la forma en que se relacionan las mesas, los mercados financieros y en particular el de capitales.

Esta noción de concebir las organizaciones, se relaciona con la tradición en donde Latour elabora su contribución, abocado en los estudios de CTS-. Preda (2007) sostiene que los ESF, se han construido a partir de involucramiento en los mercados financieros realizados por investigadores de los CTS. Esta re-focalización del trabajo de los CTS en objetos y prácticas financieras permite un punto de partida teórica para el presente escrito. Los CTS, recalca Preda, poseen una larga línea de interés y estudios sobre la relación entre información y cognición, dando a entender que los ESF han heredado su interés sobre dicha relación, pero ahora en la particular preocupación sobre la información financiera y la cognición relacionada. Es por ello que los ESF, se basan principalmente en ‘procedimientos de observación directa en el campo, no completamente disímiles a los utilizados por científicos de las ciencias naturales’ (Preda, 2007: 518).

Para comprender la cognición, así sea en un Trader u organización financiera, un concepto central será el de información. Vollmer et al. (2009) han planteado que los estudios sociales de los mercados financieros y las organizaciones que los constituyen, se aproximan a la comprensión de la información de forma diferenciada a la visión de la economía financiera. Según los autores, los economistas financieros comprenden la información como señales, y consecuentemente a los mercados financieros como distribuidores de información y recursos. La información es entendida y además genera reacciones independientes de las características cognitivas de quienes reciben dichas señales. La pregunta crucial acá es si se puede separar la cognición de la señal. Desde la economía financiera y las finanzas como disciplina académica, dicha comprensión a

implicado una conceptualización de dos categorías separadas: señales que tienen sentido para quien las recepciona y otras que no lo tienen y que se definen como ruido. Estas últimas, son comprendidas como señales sin patrones claramente definidos.

Preda (2008) le llama ‘cognición financiera’ a la noción donde las señales se relacionan con las características de quienes las reciben y están acostumbradas a ella. Indiferente que sean humanos o artefactos, los mismos se enredan y producen desde dicha práctica, su comprensión del mundo financiera. Los instrumentos financieros, la tecnología, los Traders, las interacciones entre ellas y los espacios donde dichas interacciones se realizan, conforman la toma de decisiones y las estrategias de trading que son realizadas en las mesas de dinero bancarias.

Llevando estos conceptos a constatación empírica, Beunza & Stark (2012) han llegado a la conclusión de que los Traders que operan en mesas de dinero, realizan una práctica reflexiva respecto de los modelos econométricos que utilizan para poder lograr utilidades. Esta práctica tiene un concepto de entrada y salida: los procesos de cognición distribuida (Hutchins, 1995). En dicho sentido, los Traders se pueden comparar perfectamente con aquellos miembros de la tripulación de una nave que transforman en conjunto la información para lograr navegar de manera cuidada y segura las aguas por donde van. Pero además, esta transformación de la información y la misma actividad de la navegación, se encuentra encarnada en los esfuerzos combinados de los marinos. En dicha línea, Beunza & Stark (2012) intentan desarrollar en su texto, es una idea de cognición distribuida en donde la toma de decisiones se basa en la interacción entre quienes enfrentan la incertidumbre existente en mercado financiero.

La literatura de los ESF ha llevado la discusión de la cognición en el trabajo de los traders y de quienes intervienen desde organizaciones en los mercados de capitales y mercados financieros a comprender la acción que se realiza en las mesas de dinero desde la particular epistemología que ha desarrollado Brown & Duguid (2001). Tal como lo plantean Millo & MacKenzie (2009) cuestiones como la exactitud en el cálculo que se realiza de algún derivado -por ejemplo de los que operan los traders de los bancos que se han estudiado en el presente texto- tiene poco sentido por sí sola. La exactitud, plantean

los autores, se encuentra incrustada en la misma práctica del grupo y por ende, debe ser comprendida desde ella. Es éste mismo momento teórico, el que permite a Beunza & Stark (2003) comprender que es en la ‘comunidad de interpretación’ en la que se produce el necesario proceso de ‘interpretación socio-cognitiva’, mismo que permite lograr mejores retornos en ambientes en donde la información es ahora permisiva y se encuentra disponible para todos -vía por ejemplo las plataformas Bloomberg y las sistemas propietarios en las que se opera con Brokers de derivados financieros.

Desde la comunidad, es que emergen las estrategias de trading en esta intrincada mixtura de señales que tienen sentido para quien las recepciona y otras que se podrían clasificar sin patrones definidos o simplemente como ruido. Sin embargo, como lo ha comentado Preda (2008) para la comprensión de la corriente principal en las finanzas, el ruido se relaciona con la incertidumbre. Recapitulando, se puede entender junto a Vollmer et al. (2009) que la información en dicha corriente principal es comprendida como la señal telefónica y la incertidumbre o ruido es comprendida como señales aleatorias o interferencias. Los actores serían entonces selectores racionales que operan en un mercado que distribuye las señales y donde la volatilidad se podría entender como una medida de la ignorancia y la incertidumbre. En dicho sentido el ruido es para dicha corriente principal algo de lo cual nos deberíamos escapar y algo indeseable.

Por cierto, con lo expuesto hasta el presente punto, puede quedar la idea de que la obtención de utilidades no es lo único que mueve a los Traders. En particular el Trader del tipo que se ha seguido en el presente estudio, realiza también la función de crear mercado para los clientes del banco, muchas veces, existe una tensión entre crear mercado y hacer utilidades. Como lo han comentado en su extenso trabajo sobre Traders, Willman et al. (2006: 1357) indican que: ‘El argumento que se desarrolla es que las operaciones no sólo ocurren con el objetivo de generar utilidades, y sin embargo no se puede decir que dicho acto sea irracional. El trading puede generar información, acelerar aprendizaje, crear compromisos e incrementar el capital social. Todo lo que sustenta la sobrevivencia de los Traders en el mercado a largo plazo’.

En este sentido, Black (1986: 531) comenta que la ‘gente que opera con ruido se encuentra dispuesta a operar aun cuando piense desde un punto de vista objetivo que no debería estar operando. Tal vez, ellos piensan que el ruido sobre el que ellos se encuentran operando es información. O tal vez ellos disfruten el operar’. Willman et al, (2006) llegan a entender el operar con ruido como parte del sentido de las operaciones de trading en un conjunto que va más allá de la obtención de utilidades en cada una de dichas operaciones. Se podría entonces comprender el ruido y el hacer operaciones sobre el mismo como una parte importante de probar mercado. Es decir, realizar pruebas para comprenderlo mejor, para prepararse, aprender y/o realizar estrategias que me permitan generar mejor desempeño en una operación posterior.

De hecho, como Beunza & Stark (2004: 371) han demostrado que los Traders testean el mercado produciendo una suerte de experimentos en su práctica. Este *insight* del Mercado de capitales ha sido desarrollado en el ya clásico estudio de Abolafia (1996:26) quien sugiere que existen mecanismos de ‘prueba y error’ que operan para realizar el testeo del mercado por parte de los traders. Aún más, como lo ha mostrado Zaloom (2003) en su etnografía del trading de futuros en Londres y Chicago, los precios en sí mismo pueden ser parte de un intrincado proceso de obtención de mayor información sobre otros aspectos del mercado y aspectos relacionados con las motivaciones y razones ‘sociales’ que tienen otros traders que se encuentran operando frente a sus propios ojos, en la pantalla que muestra las operaciones de su mercado.

El testeo del mercado que realizan los Traders se relaciona con los procesos cognitivos conjuntos que se desenvuelven en las mesas de dinero. Esto tiene una conexión directa con lo que Beunza y Stark (2003) llaman ‘interpretación socio-cognitiva’, siguiendo la epistemología de la práctica que han desarrollado Brown & Druguid (2001). Es aquí entonces que, atendiendo a lo señalado por Willman et al. (2006), el ruido se transforma en una categoría importante para el análisis del trading que se realiza en la mesa de dinero. Sin embargo, con la conceptualización de ruido como señales aleatorias que no hacen sentido al receptor, el ruido debería ser evitado. Y sin embargo, lo que se ha comprobado, tanto por Black (1986) y Willman et al. (2006) es que el ruido debe ser comprendido como parte de las estrategias que Traders han seguido en la práctica. Se necesita entonces

una conceptualización del tipo ‘cognición financiera’ que involucre al ruido como parte de las entidades que operan en la emergencia de dicho fenómeno.

Un autor que ha desarrollado una conceptualización de ruido en los mercados financieros distinta y ‘ad-hoc’ al problema que se desea aquí enfrentar es Stäheli (2003). Este teórico sistémico Alemán, ha tomado resguardo en el trabajo del filósofo Michel Serres, mostrando que el ruido puede ser generativo en las organizaciones y en particular, en la forma en que se conforma y se realizan los mercados financieros y de capitales. Utilizando la teoría de la comunicación de Serres, -ver fundamentalmente Serres (1982)- y asociando las contribuciones de Luhmann (1984, citado por Stäheli, 2003: 244), Stäheli comenta que no habrá orden social sin el ruido que existe, siendo éste el que provee la oportunidad para la ‘variación y el cambio’. El autor remarca que es la ‘misma operación del ordenamiento la que produce ruido, haciendo imposible establecer la plenitud del orden social’. Esta idea de ruido como constitutivo de la comunicación, comprendiendo el ruido no como la destrucción del sentido o el disturbio, sino como la posibilidad de nunca realizable, la imposibilidad de la

Zaloom (2003) ha comentado que el ruido sumerge los sentidos de quien observa. Las voces en los ‘pits’ se suceden una tras otra y parecen competir por su espacio en el registro de los sonidos del lugar. ‘En contraste al abrumadora información sensorial del *pit attached* a los números, las tecnologías de trading basadas en pantallas, reducen el alcance de la información disponible para los Traders’ (Zaloom, 2003: 264). Zaloom se encuentra siguiendo acá la literatura de los CTS respecto de la relación existente entre pantallas, sujetos y relaciones entre dichas entidades.

El diseño de interacción es desde la perspectiva CTS es de relevancia. Esto es, la forma en que el software distribuye los datos en la plataforma de trading y su respectiva pantalla. En ésta línea el trabajo es imprescindible visitar el trabajo realizado por Knorr-Cetina & Bruegger (2000, 2002). Para dichos autores, el mercado mercados cambiarios -mercado que no es estudiado mayormente en el presente texto- se convierte en un objeto de afecto, un ‘medio de existencia...el cuerpo y la pantalla mundo se funden en lo que parece ser un inmersión total de las acciones en las cuales ellos toman parte’ (Knorr-Cetina & Bruegger

2000: 146). Estos autores, consideran que la mediación de pantallas lleva a los Traders a tener la sensación de que sus operaciones son ‘un fenómeno, localmente producido’. Generando de ésta manera una suerte de ‘intersubjetividad’ en el trader (Knorr-Cetina & Bruegger 2000: 161). Se estaría entonces convocando una organización en la que el mercado, y quienes operan en el mismo, se desplazarían desde su estado embebido en la economía y lo social hacia una del tipo ‘post-social’.

Este giro post-social, promueve el que las transacciones anónimas reemplacen las redes personales y que el capital social (Portes, 2000). Sin embargo, anteriores estudios han mostrado que para el caso del Mercado de capitales chileno, el capital social es muy relevante (Wormald & Brieba, 2006). Además, si consideramos que el diseño de la plataforma donde se realizan las operaciones posee inscripciones; los que según el trabajo de Zaloom (2012, 2003) se encuentra alineados con el ideario de transparencia⁶; no podemos evitar dudar un poco de un giro post-social completo. Es la duda sobre la imposibilidad del completo orden social (o post-social) la que acá nos lleva nuevamente al análisis de Stäheli vía Serres. Aspectos como el capital social entonces no pueden ser dejados de lado sin mirar el accionar en la práctica de los traders. De hecho, algunas voces críticas ya han comentado que estos sistemas de diseminación de información electrónica y en particular las pantallas a las que se refieren el estudio de Knorr-Cetina y Bruegger, deben ser caracterizadas como una ‘re-espacialización’, misma que conlleva redistribuciones espaciales del mercado, que no borran en absoluto su socialidad, sino que generan nuevos tipos de relaciones de los Operadores/Traders con las instituciones donde trabajan (Cameron et al., 2010).

3. Metodología: ¿cómo estudiar la administración de la incertidumbre en Mesas de dinero bancarias?

La estrategia de abordaje hacia las mesas de dinero se constituyó desde los actores que generan el mercado financiero. La elección de un procedimiento inductivo, estableció comenzar con una teoría en particular y las contribuciones analíticas específicas, siendo asimiladas, como constructos a ser llevados a constatación empírica mediante los datos.

⁶ Basado en el concepto de información de la corriente principal en finanzas y economía financiera que ya definió Preda (2008).

Los constructos se han constatado considerando el escenario particular del presente estudio. Esto ha permitido dejar espacio para profundizar, a partir de los datos construidos (García, 2003).

La metodología de trabajo se acercó a la tradición etnometodológica (Garfinkel, 2006), ya que se indagó las acciones y discursos sociales a través del examen de las actividades humanas, haciendo énfasis en los métodos y estrategias empleadas por los individuos para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas. Siguiendo a Zaloom (2012) estudiar traders financieros es una manera productiva de entender las coordinaciones distintivas que emergen en la práctica de intercambio en mercados locales y globales, posicionando al actor y sus prácticas en su foco de observación privilegiado. Este tipo de acercamiento a la realidad es un enfoque propio de los estudios sociales de las finanzas, que preferentemente han utilizado la etnografía en sitios y organizaciones donde se realizan los mercados financieros. Algunos resultados y aspectos metodológicos importantes de dichos acercamientos, se encuentran desarrollados en los trabajos de Beunza & Stark (2004, 2012) Lépinay (2011) y Riles (2011).

Para el desarrollo del caso, se utilizaron varias fuentes primarias de datos. Primero, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a reguladores del sistema financiero nacional – personeros del Ministerio de Hacienda, Banco Central, Superintendencia de Valores y Seguros y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras-, como también a traders del tipo market maker de dos mesas de dinero ubicadas en Santiago de Chile. Las entrevistas fueron ejecutadas durante septiembre del año 2015 a enero del año 2016-. El número de entrevistas analizadas llega a un total de 31 entrevistas, cinco correspondiente a cargos de reguladores del sistema financiero nacional y quince a market maker, divididos entre traders, operadores y managers de mesas de dinero de instituciones bancarias y financieras de Chile. Cabe señalar que al comienzo de la entrevista se dio una breve introducción sobre la naturaleza y objetivo de la investigación, señalando la posibilidad y petición de grabación de audio de las entrevistas, respetando los códigos de ética, asociados al anonimato de los participantes y el uso estrictamente académico de la información.

Por otro lado, y como aspecto central de la metodología, se realizaron observaciones participantes al interior de las dos mesas de dinero seleccionadas para el estudio. El proceso de observación participante comenzó en agosto, año 2015 y se extendió hasta marzo del año 2016. El número de observaciones llega a un total de 220 registros, estableciendo tres distinciones para su organización: notas sobre las mesas de las mesas de dinero, notas teóricas sobre las mesas de dinero y una triangulación teórica entre las dos anteriores. Asimismo, la codificación de los datos ha sido emergente, dando cuenta de una lectura global de las de las entrevistas y observaciones realizadas. Para automatizar la gran cantidad de datos, los autores utilizaron el software Nvivo. De manera emergente, se elaboraron códigos aglutinadores de carácter exploratorio, considerando dos principios metodológicos: principio de generalidad semántica y mutua exclusión –exhaustivo (Cáceres, 2008).

El material codificado se analizó en cuanto a su contenido y discurso, entendiendo al segundo más que como un producto como un proceso activo de composición (Brown, 2001:180), organización, designación y aceptación de una entidad. La investigación metodológicamente se inspiró en el tratamiento del discurso de Foucault que atiende a lo que el discurso hace (lo que instituye) y a las tecnologías discursivas participantes - es decir el ¿cómo? y la materialidad- (Holstein & Gubrium, 2013, p. 240) Ello implica darle al discurso la capacidad de crear realidad y no meramente de representarla. De esta manera, las transcripciones fueron en tres niveles complementarios: el nivel semántico, centrado en lo que el texto ‘dice’; el nivel organizacional y retórico, enfocado en el ‘decir’, es decir, en qué recursos y estrategias moviliza el texto para construir su referente; y el nivel performativo, abocado al examen de los efectos del texto en la realidad que ayuda a organizar (lo que el texto ‘hace’).

4. Resultados: Mediación técnica y organización en las mesas de dinero de los bancos que operan en Chile

4.1 Cognición organizacional sin mediación tecnológica.

Viñeta 1: El ruido en la mesa de dinero

Cuando un observador externo se introduce en la mesa de dinero, de inmediato percibe un evento anómalo y que cruza gran parte del día de trabajo: existen una reiteración sonidos que simple manera, pueden ser catalogados como ruidos. Los ruidos son siempre gritos que son efectuados por los integrantes de la mesa de dinero, sonidos electrónicos emitidos por los computadores y las plataformas donde realizan las operaciones los Traders, Los datos que se escuchan vía centrales telefónicas que cada trader maneja y un continuo y profundo murmullo que llena el espacio como un todo. En una primera instancia, estos gritos parecen carecer de toda sustancia lógica o registro tecnológico, y se podría incluso decir que se tornan incómodos para cualquier observador que no tenga experiencia previa en cómo se realiza el trabajo en la mesa:

Mi primera impresión es que ésto se parece mucho a un mercado abierto, como los que existían antiguamente en la bolsa de comercio de Santiago. Sin duda, ellos [Traders] llenan en parte dicho espacio con ruidos, que eventualmente pueden ser direccionados o al 'voleo', con lo que la pregunta es ¿para qué? ¿Cuál es la necesidad de dichos sonidos, ruidos, datos gritados? (Observación día 8 de septiembre, mesa de dinero N°1)

No obstante, los gritos tematizan comunicaciones que son atingentes a lo sucedido en la mesa, pues se componen de información sobre el estado del mercado, específicamente de activos financieros ofertados o demandados por cada uno de los integrantes de la mesa. Los responsables de esos gritos son los operadores de ventas –Sales- o también llamada ‘mesa de distribución’ y los operadores Marker maker, quienes como se ha explicado ya operan tomando riesgos para el banco, es decir tomando posiciones de compra/venta, mismas que le permiten al banco poder vender o comprar para satisfacer las necesidades de sus clientes corporativos o personas naturales. El market maker va informando en voz alta los precios a los que pueden vender a la gente de Sales. A primera vista este elemento sigue siendo incomprensible pues el trabajo en la mesa de dinero es altamente distribuido principalmente por dos procesos:

a) Cada Marker maker posee una cartera de activos propia entendida como su libro ‘libro’, observado como un planilla de Excel en donde dichos Traders al comenzar y finiquitar el día de transacciones, van actualizando sus actividades y lo realizado con apoyo del ‘back office’ que le es asignado por parte de dirección de la tesorería de la mesa. En algunos casos, este back office está cercano al Trader (mismo piso) y en otros alejados

físicamente. En dicha relación, siempre hay tensiones, dado que el back office desea que la operación se realice de manera adecuada a la norma y el Trader, se interesa por la utilidad que genere la misma. Teniendo entonces ambos agentes un objetivo distinto.

b) Cada Market maker posee una especialidad en diferentes activos financieros, es decir, existe una distribución de los tipos de productos financieros y Trader. Mientras algunos se especializan en derivados, los otros los hacen en bonos institucionales por dar un ejemplo.

Siguiendo a Stäheli (2003, 2006) El ruido es para quienes ingresan a la mesa una señal que los excluye. Sin embargo, el mismo ruido conformado por los variados sonidos que son tan estridentes para quien ingresa por primera vez a la mesa, parece ser una manera, en particular de alertar a sus compañeros en la mesa de lo sucedido en el mercado. Es lo que hace la ‘comunidad de interpretación’, podríamos agregar de cognición distribuida, de la que nos comentan Beunza & Stark (2003) en su estudio del arbitraje en New York. Lo que implícitamente está detrás de éste proceso, es utilizar los mecanismos de cognición individual sobre el mercado en servicio de la mesa en su totalidad:

Desde dicha perspectiva, el Trader no es sino en la mesa donde trabaja. ¿Es la información que entregan los Brokers totalmente relevante para C? Mi teoría es que mucha de ella es ruido y que eventualmente surge algo que hace sentido y resuena en la cognición del Trader, desde allí, ese ruido deja de serlo y se transforma en generativo. Incluso el dato de la inflación puede ser ruido para quien no entiende que esa diferencia de 0,08 es relevante en el mercado de inflación (UF) dado que puede cambiar toda la estrategia de posiciones que tiene la Mesa y por ende el banco sobre dicho relevante mercado de derivados de inflación (UF) de Chile (Observación viernes 7 de agosto, mesa de dinero N°1)

Una comunidad requiere de cierta exclusión-inclusión, es decir, un ‘cierre lógico’. Con Stäheli (2003; 2006), el ruido permite en parte dicha clausura. La observación da cuenta de que la cognición de un market maker depende también de la mesa en su conjunto. De aquellos datos que se mezclan desde ‘Sales’, desde los propios colegas market makers. Fijarse en el ruido como la categoría explicativa, permite descentrar la atención del proceso de cognición y calculativo que realiza cada operador; proceso que sin duda se basa en modelos financiero-económicos y la información macroeconómica y político-social que ellos reciben en todo momento, durante la operación del mercado -9am a 1:30

pm- y durante la tarde en su momento de análisis y más enfocados en la administración. El descentrar el análisis permite también observar que el mercado se divide de manera ficticia al interior de la mesa -no porque no existan mercados de productos cada uno de ellos con sus propias realidades- sino porque los ‘vasos comunicantes’ entre lo que pasa con los bonos, las tasas y los derivados como los swaps y los forwards hacen imposible la distinción completa. Esta mixtura en la mesa es elaborada una y otra vez por Traders, Encargados de Mesa e incluso el Tesorero -Máximo nivel Jerárquico en la Mesa de dinero.

Viñeta 2: Comunidades de interpretación, reuniones estratégicas e información fundamental

Los Traders requieren estar alerta a cualquier movimiento en el mercado, incluso si no están mirando en las pantallas de su especialidad en la mesa. La comunidad actúa generando señales en forma de ruido, otras más precisas, y casi siempre en una mixtura entre ambas. Esta mixtura entonces imperante en la mesa, con su capacidad de juntar lo que sucede en cada uno de los lugares de la misma, se puede pensar como una suerte de embalse, donde los Traders van por la información que les interesa. Es desde allí que emerge la cooperación en el trabajo de la mesa.

El Banco Chileno, nos muestra una comunidad de interpretación que se expande más allá de la mesa en la generación de lazos duraderos con traders de otros bancos, ya sea porque se tienen experiencias de trabajo conjunto anteriores o simplemente porque se tienen objetos de análisis compartidos -ejemplos como productos y derivados operados por los traders. Esto no significa que la figura del trader que operan, por ejemplo bonos de deuda pública, juntándose a comer o beber luego del trabajo sea la observada. La figura aquí es la que comenta en una entrevista un Jefe de la Mesa del Banco Internacional:

“Pero si esto lo inventamos nosotros poh el mercado no existía hace 15 años nosotros buscamos aprendimos en conjunto luchamos y nos reunimos para que los derivados de tasas como los FRA y los SWAPS existieran el riesgo es el punto el riesgo que podemos disminuir creando la existencia de estos productos eso nunca se debe olvidar” (Conversación con Jefe Área market maker).

Esta cita muestra un discurso interesante. Por un lado, el Jefe, que es también el ‘*gate keeper*’ de la mesa de dinero del banco internacional al que la investigación ha tenido acceso, mostrando cómo es que el trabajo mancomunado entre los traders permitió la emergencia de dichos productos centrales en la operación del riesgo de la mesa. Pero en la misma cita, se visualiza también una suerte de justificación moral -vía administración del riesgo del banco y de los clientes del mismo. El movimiento de justificación es crucial, ya que permite comprender la dimensión moral de realizar cognición conjunta respecto de la incertidumbre que se vive en los mercados financieros y en la mesa de dinero en particular.

Es la misma incertidumbre hace que los traders sean consumidores ávidos de datos -información- del mercado financiero. Dicha información es tematizada en las observaciones y las entrevistas por los *market maker*. Los traders comentan que hay dos tipos de información: una de carácter fundamental, la que se asocia a la información macroeconómica nacional e internacional que afecta los valores y transacciones de activos financieros. Una segunda, que es más de carácter fluido, misma que es asociada a los vaivenes diarios que atraviesa la economía general y en particular financiera. Este segundo tipo de datos son observados en los movimientos ‘*in-situ*’ en la mesa de dinero, y mediante los datos que son obtenidos desde otros bancos, administradoras de fondos de pensión, compañías de seguro, entre otros importantes inversionistas institucionales.

Para el caso del banco internacional, el primer tipo de información es distribuido al equipo de manera formal cada día, mediante reuniones estratégicas donde todos los Traders market makers y los Jefes de la Mesa -tres, el de cambios de moneda, el de tasas y el de bonos e inflación- se reúnen antes que comience la apertura de los mercados. Las reuniones son además, guiadas por un economista, quien y en base a la información obtenida por diferentes medios públicos, busca ‘anticipar’ ciertos comportamientos del mercado y de dicha manera expone sus puntos de vista a los Traders y al facilitador de la reunión -que es siempre el Tesorero.

Además de las reuniones diarias, el banco internacional posee una el día miércoles en donde, junto a la utilización de cálculos basados en modelos econométricos que permiten

simular el accionar de ciertos mercados, el economista expone y produce futuros potenciales plausibles para que los traders tengan en su repertorio información fundamental. La comunidad de interpretación que se forma en las reuniones da cuenta de lo descubierto por Millo & MacKenzie (2009). Los modelos econométricos no buscan cuestiones como la exactitud que por ejemplo se solicita en la práctica más ‘académica’ de la economía.

Un requisito de la incrustación es que las reuniones y el operar del día a día de la mesa se definen como espacios de socialización, mismos que permiten a los market makers de la mesa conocerse, distraerse y socializar sus mecanismos de reducción de incertidumbre. Los traders muestran en las reuniones que la transacción de activos no es una tarea en solitario. Tal como lo comenta un trader:

“pero no compadre, si aquí hay que aprender a ponerse de acuerdo”, y yo creo que hace bien porque uno saca nuevos puntos de vista, claro, de repente te puede dar harta rabia, te dije, puta te dije, bien, pero oye también es parte de decir bueno, oye, si no te hecho un argumento, si aquí es re simple, pero así un poco, pah mí es muy relevante que haya mucha opinión y por último conversación y definir” (Entrevista Trader market maker N°1).

En el día a día, la mesa es un lugar de mucha disputa. Dicha disputa permite, como lo han demostrado los estudios realizados por Beunza & Stark (2012) el que se produzca conocimiento que disminuye la incertidumbre respecto del mercado y que cierra las posiciones que se generan sobre el futuro de los precios y movimientos que realizarán aquellos que ‘mueven’ el mercado. Buscar el acuerdo se puede definir como una operación organizacional. En éste caso, los acuerdos son discutidos formalmente y es el directivo el que soluciona las disputas, cuando esto es posible. Muchas veces sin embargo, el acuerdo se realiza en la misma operación de la mesa y con cargo a la socialización y mecanismos de educación de Traders en la mesa de dinero.

4.2 Mediación tecnológica y Cognición Organizacional

Viñeta 3: Plataforma Bloomberg

Bloomberg es una red de servicios financieros que han adoptado una serie de mesas de dinero para sistematizar la información y transacción de activos financieros. Bloomberg

es presentado como una plataforma en donde los traders reciben información del mercado e integra un chat electrónico que permite contactar a los traders en busca de información y que en el último tiempo se ha vuelto también transaccional. La plataforma consiste en dos pantallas personalizables, un 'mouse' y un teclado que posee teclas marcadas con colores para facilitar el input y recabado de datos. La plataforma se imbrica con el desarrollo histórico de la banca de inversiones y de la práctica del trading en dicho sector, o en palabras de Beunza & Stark (2004: 370) 'Con el desarrollo de los terminales de datos Bloomberg en 1980, los Traders de banca de inversión se conectan unos con otros en una red inclusiva de computadores, mucho antes que otros profesionales'. Esta conexión, es aún más fuerte hoy por hoy, dada ubicuidad del proveedor de información y facilitador de transacciones financieras.

La teoría de actor red y la literatura relacionada de los ESF conciben estas plataformas tecnológicas como cuasi-objetos, mismos que permiten la existencia de cuasi-humanos (Serres, 1982; Brown, 2002). Los traders, se encuentran en la práctica completamente imbricados con dicha tecnología. Este caso llevado a la realidad de la mesa de dinero, presenta límites y alcances, pues por un lado los traders ven en la plataforma una 'presunción de comunicación', es decir conciben al sistema bloomberg como uno con el cual se puede acceder de forma tecnológica a las 'ofertas de sentido' del mercado financiero, mismas que siempre exceden y permiten múltiples significados para el trader y para la comunidad de traders de la mesa de dinero y que se forma en el mercado más allá de las paredes de la mesa. Tal como lo comentaba un trader, Bloomberg es ciertamente una 'herramienta del trading' tal como lo señalaban Beunza & Stark (2004):

"Sí, por supuesto y también otro tema relevante es como la fuente de esa información, porque como bien decías, el trader como ellos le cotizan y les piden precios también tienen en el mismo Bloomberg tienen chat con los clientes o con gente de afuera entonces la transmisión de información si tú quieres más informal, más coloquial es mucho más interesado de lo que vemos nosotros, nosotros los mecanismos o las vías de informarnos son mucho más oficiales..." (Entrevista marker maker N°3).

Este caso permite ahondar sin embargo, en el detalle o la caracterización más detenida de este tipo de mediación. La cita anterior, muestra la importancia de la plataforma en la

manera en que se hacen las operaciones de los market makers. De hecho, da entender la cita que existe ahora como un mecanismo oficial. Una vía oficial, frente a ello, es importante recalcar que el ‘log’ del chat de bloomberg es ahora reconocido y utilizado por la Superintendencia de Valores y Seguros -SVS- como elemento de prueba y datos de constatación de operaciones. Fue posible observar en múltiples oportunidades que cuando el trader cierra transacciones telefónicamente, el chat que aparece en la pantalla de bloomberg es medio de prueba y debe entonces ratificarse la misma por dicho medio. En base a esta presunción, se pueden apreciar dos juicios respecto al Bloomberg: por un lado existen traders que logran tecnologizar sus formas de comunicar, sentenciando esto que los alcances de acceder a una plataforma transparente, regulada normativamente y en donde se encuentra conectada la gran mayoría de los operadores⁷ que son parte del mercado:

“me mete un chat interno, y me dice, oye weón quiero comprar... muy rara vez, porque todos los bancos son igual que nosotros, a todos los bancos le llegan flujos, todos los bancos tienen que sacarse el flujo, o tienen que hacer lo mejor posible con los flujos que les llegan, de estos 5, o 6 que llegan, y la forma más fácil de poder ir a la feria y poder comprar-vender su fruta financiera, es poner su pantalla, porque es la forma más fácil de visibilidad, yo soy igual que el Banco Crediticio, que el banco Chileno-Santiaguino, tengo mis necesidades y el bróker me facilita las necesidades, y están en las pantallas del mercado...” (Entrevista marker maker N°14).

El chat de bloomberg permite entonces que se formalice el mercado. La consagración va de la mano con una materialidad vía pantalla. Esta es la idea que se encuentra más en línea con lo comentado por Beunza & Stark (2004) acerca de la necesidad de que la tecnología sea central en el análisis de lo social. Por otro lado, la visualización que permite la plataforma bloomberg, da cuenta de otro problema particular del market maker, que es justamente la tensión entre hacer mercado -lo que aquí el operador entrevistado refiere a flujo es una compra o venta que se encuentra realizando un cliente del banco al que hay que atender y que ciertamente incide en las posiciones que el market maker toma y hacer utilidades con sus posiciones.

⁷ Es cierto que plataformas utilizadas históricamente como “Reuter” siguen siendo importantes, sin embargo y para el caso chileno, el avance de Bloomberg ha sido fuerte. Reuter sigue siendo relevante en ciertas operaciones de mercados cambiarios. Mismas que no son estudiadas ni presentadas en éste texto.

Como consecuencia, la cita nos muestra que la pantalla se encuentra en una relación parasitismo con respecto de los traders, siguiendo a Serres la pantalla otorga un mercado formalizado, pero a la vez incrementa la interacción con los clientes del banco, haciendo que ellos aparezcan visualmente en su propio chat. Como señalan Brown & Stenner (2009) interpretando a Serres, la relación parasitaria es un principio de la producción y el cambio en las relaciones sociales, en donde el parásito da y pide. Esta es por cierto una manera alternativa de pensar dicho tipo de relaciones, misma que es normalmente pensada como dar sin recibir a cambio. En el caso, la plataforma bloomberg otorga una base materializada y visual en donde operar, pero exige que el trader asuma mayor análisis de información.

Además, y retomando el tema analizado en la viñeta n°2 referida a las comunidades de interpretación, y tal como se puede percibir en la figura 1, en particular en la 1B, ambas traders Sales -V1 y V2- se encuentran mirando directamente a la pantalla Bloomberg de C -quien es el trader encargado de un área de market making. En dicho sentido, la mediación de la plataforma bloomberg genera que ésta sea también un elemento mediador para conversaciones sobre controversias en el mercado entre quienes ven los flujos -V1 y V2- y quienes toman las posiciones -C- en la figura 1B y -J- en la figura 1A. El terminal bloomberg es ciertamente un objeto mediador que permite central la comunidad de interpretación de la mesa. Aún más, en la figura 1A, se muestra que dicho terminal -y en gran medida las plataformas de brokers- son un objeto que media en el trabajo, siendo parte fundamental de las discusiones y hacer sentido común entre traders market makers.

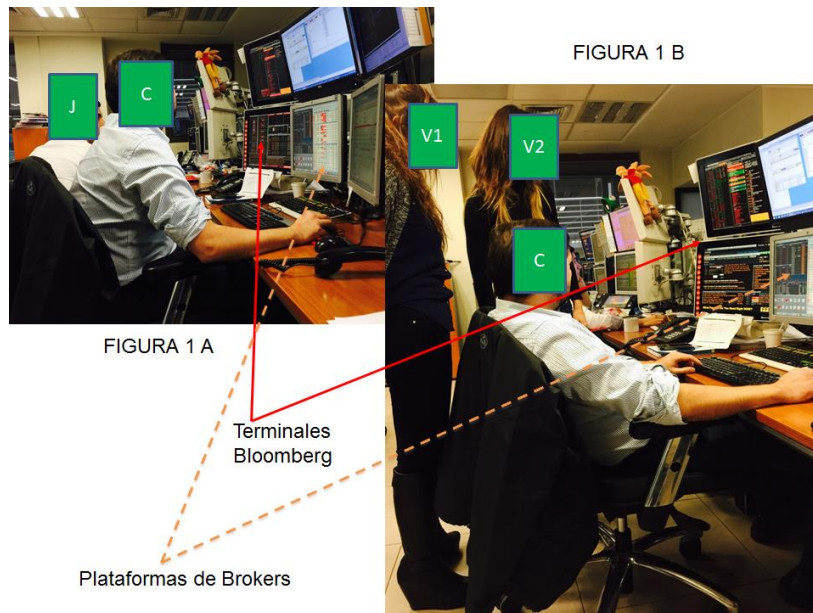


Figura N°1

En este punto, es interesante que el terminal Bloomberg se puede transformar en un artefacto que aporta ruido, es decir, aspectos de difícil traducción por parte de los market maker. Este ruido, es a veces traducido en incertidumbre por los traders:

“(...) cuál sería el beat de mercado, y ellos ven las pantallas y ven bloomberg y ven algo que está 4 al 8, a ver mide 6, y yo te puedo decir, el beat es 3... pero cómo si me muestra 6... porque ese 4 es de mentira, ese 4 está defendiendo el precio y si apareciera un 4 con mucho monto, va a venir un camión que le van a meter, que le van a operar, entonces yo te digo que ese precio es 3, entonces nosotros tenemos que saber dónde está el mercado realmente, es una pega de las más importante de lo que tenemos, una cosa es el estudio, es toda la disciplina, pero si tú no sabes dónde está el mercado, no te sirve de nada...” (Entrevista marker maker N°20).

Esta cita muestra uno de los aspectos más importantes, en opinión de los autores, de la mediación técnica que ofrece dicho cuasi-objeto. Esto es la ambigüedad interpretativa, fuertemente relacionada con lo expresado por Millo & MacKenzie (2009) y más específicamente por Beunza & Stark (2003) cuando comentan que la ‘comunidad de interpretación’ es la que produce el ‘interpretación socio-cognitiva’, traducción que ciertamente se comprende dentro de ella. El terminal bloomberg entonces estrecha la

operación, la materializa y hace visual para todos. Pero al mismo tiempo, es generativo en cuanto a que lidera hacia la novedad en interpretaciones socio-cognitivas. La plataforma bloomberg genera ruido, mismo que es constitutivo del sistema socio-técnico en operación y el cual no se debe entender como la destrucción del sentido, sino como la imposibilidad de comprender el mercado en toda su completitud.

La observación en la mesa muestra una plataforma Bloomberg que se utiliza y que entra en la gestión del trading con un trader que presenta una doble entrada en su proceso cognitivo. Esta doble entrada, se construye por un lado en el saber individual del trader marker maker, pero también en el respaldo de sus compañeros traders. El apoyo se observa en la manera en que sus compañeros apoyan la lectura de la información y que construyen conjuntamente en sus sentidos. También se puede observar físicamente en una conformación de mesas abiertas donde es fácil levantarse del puesto y colaborar con los colegas del otro lado de los monitores. Físicamente, el espacio es un lugar donde el chequeo del otro es plenamente permitido, ya sea vía la mirada sobre la pantalla del colega y/o vía el acceso que se tiene de todos los chats abiertos sobre la plataforma Bloomberg.

No es entonces difícil generar la hipótesis de que la plataforma bloomberg permite entonces la existencia de la información como cognición distribuida, contribuyendo a su materialización y haciendo dicha socialidad estable, tal como lo comenta Brown y Stenner (2009). Sin embargo, y esto es lo crucial en la cita, el ‘saber dónde está el mercado realmente’ hace emerger en forma potente la dimensión tácita (Polanyi, 1966) que se incorpora a la cognición distribuida. La plataforma, se despliega como una posibilidad de información tematizable, juzgable y trabajable. La plataforma demanda entonces otros instrumentos para poder cerrar la incertidumbre del mercado y de la organización en donde trabajan los traders. Emergen así tecnologías tradicionales en las mesas de dinero como elementos cruciales de su operar.

“(...) yo, o sea, para mí el mercado en chat te sirve para ir conversando lo que está pensando, pero yo pienso el mercado por teléfono, o sea, está pasando en las pantalla, pero lo estás ejecutando por teléfono” (Entrevista marker maker N°10).

En la anterior cita se resalta la necesaria concatenación de ésta tecnología con otras más antiguas, como lo es el teléfono. En la figura 1, el teléfono aparece al centro del trabajo del trader. Al respecto, es iluminador observar el análisis de los ‘dispositivos de mercado’, como les ha llamado Muniesa y sus colaboradores (2007: 1) en forma simple a los ensamblajes materiales y discursivos que intervienen en la construcción de mercados -y por cierto de organizaciones. En un texto posterior, Muniesa explícita la importancia de éste dispositivo organizador. De hecho, los Brokers estudiados por Muniesa utilizan el mismo tipo de teléfono vistos en bancos chilenos analizados en éste texto. Tal como lo comenta el autor, este tipo de teléfono posee la particularidad conectar al trader con sus Brokers y otros traders del banco y del mercado.

Dado que el trader de la cita compra y vende derivados complejos -como son los Swaps y Forwards de tasas, ellos ‘tienden insistentemente a utilizar el teléfono’ (Muniesa, 2008: 307). La situación se grafica en la cita en la importancia que le da el trader al teléfono, dejando entrever que en la cognición que él realiza, el teléfono es la manera en que piensa el mercado. Es la identificación que puede hacer de su contraparte, el sentir que le permite la voz y sus inflexiones, lo que otorga riqueza a la forma de generar transacciones. Como lo comentaban en variadas oportunidades otros traders, el teléfono entrega un *feeling* distinto -*un beat*- del mercado.

Viñeta 4: Brokers

Las plataformas de información tecnológica no solo han generado una mayor conectividad en las mesas de dinero, además han posibilitado el surgimiento de actores especializados en el mercado financiero. Los Brokers son un agente que también media en el problema de la liquidez del mercado, pero que a diferencia de los Market maker, no toman posiciones para su empresa. Los Brokers son especialistas en información y a partir de ella permiten la anonimización de las operaciones entre partes involucradas. Este grupo de operadores, es relativamente nuevo en los mercados de derivados que se transan entre mesas de dinero -Swaps, Forwards, etc. Esto es, adecuándose a las necesidades de las mesas de dinero, ofertando información en base al pago de comisiones sí se genera la transacción del activo. Los Brokers pertenecen a empresas transnacionales que operan todo tipo de derivados entre los *dealers* del mercado.

Cada Broker materializa la operación vía teléfono o sistemas propietarios a los que dan acceso a traders y otros operadores con los cuales realiza la intermediación. El market maker tematiza de forma diferenciada el advenimiento de los brokers. Se puede decir que es éste ahora el actor que se puede caracterizar como el ‘parásito’ (Brown, 2001). El Broker es el que se alimenta de los excesos de información como también del problema de liquidez propios del mercado del mercado de capitales. El Broker da y quita, se posiciona entonces en el centro y utilizando la mediación de su plataforma, lo que no es decisivo, permite que las operaciones sean anónimas, pero a la vez, distribuye señales, mismas que pueden ser a veces ruido o a veces claras y directas.

De hecho los traders comprenden que su labor principal es hacer mercado, esto dar liquidez a los clientes del banco. El Broker permite entonces ése hacer mercado de una manera distinta a la que se hacía hace una década atrás, es decir, sin conversar telefónicamente con el market maker del otro banco, sino utilizando el intermediario. Los Traders se apoyan en el Broker con el fin de satisfacer los requerimientos de su cartera de clientes internos, es decir los traders sales. Como lo comentaba un trader:

“los bróker te ayudan el 95% de las veces para saber cómo está el mercado, la liquidez...” (Entrevista marker maker N°14)

Lo central de éste tipo de mediador, es que la intermediación que permite, se encuentra fuertemente asociada con aspectos humanos, a pesar de que las empresas de Brokers se esmeran por hacer todo lo posible y por automatizar las transacciones con plataformas como la que se observa en la figura 3, el trader prefiere ‘gestionar’ la relación con el teléfono. Es por ello que las señales que ofrecen los Brokers ingresan por los altoparlantes de los teléfonos como un ruido general, desde el cual, el Trader extrae algunas señales, contestando cuando dentro de dicho ruido emerge algo que pueda dar valor a su toma de decisiones.

Este hecho es socializado en la mesa, guardando resquemores sobre las plataformas tecnológicas y las posibilidades de sentido que ofrecen:

“Hay una larga discusión sobre qué hacer. C habla mostrando la pantalla de un Broker. Luego desde el otro lado de la mesa (C) dice quienes están ahí (también refiriéndose a unas operaciones abiertas en las pantallas de los brokers). Le preguntan a K quién lo pagó...C dice: Hay que educarlo al weon...hay que. El tema es complejo, porque el broker quiere presionar. Esto tiene que ver con el hecho de que K lo pagó por los dos lados. Es un momento tenso para K. Para los demás, es el momento de mostrar cómo se le enseña al trader, al broker y al mercado en general.” (Observación participante 3 de septiembre, mesa de dinero N°1)

Lo que muestra la cita es la figura de K -Trader junior- ha puesto dos operaciones. Una vía teléfono y otra vía pantalla. El Broker, quien posee más experiencia, presiona a K para que pague las dos operaciones. En ello, El ‘educar’ al Broker es una categoría que aparece en muchas conversaciones. Con ello, el Encargado de trading -C- se encuentra ayudando al trader junior. La construcción de la comunidad cognitiva en la mesa es a veces dura. El actor K vive intensamente el momento. Más tarde, en la conversación con el investigador, ya fuera de la Mesa de dinero, sostiene que el disciplinamiento es duro, pero cargado de aprendizajes.

El afecto entonces, se vive de forma diferenciada a lo señalado por Knorr-Cetina & Bruegger (2000, 2002). Lo social se siente más cierto en las interacciones que el Trader construye su oficio. La pantalla, en este caso, no construye ese nexo con el mundo y una realidad post-social. Si bien, las transacciones son más anónimas, la red tejida siempre saber con qué actor se está tratando, de qué banco y sí se opera mediante Brokers. En este caso, las redes personales y el capital social siguen siendo preponderantes (Portes, 2000; Wormald & Brieba, 2006).

El diseño de la plataforma donde se realizan las operaciones unido al uso del teléfono emerge con una forma particular (Zaloom, 2012, 2003) que inscribe posibilidades abiertas y múltiples. Sin duda, la imposibilidad del orden social, que comenta Stäheli (2003, 2006), más que una identidad post-social, con la introducción de estos sistemas de disseminación de información electrónica y en particular las pantallas a las que se refiere el estudio de Knorr-Cetina y Bruegger es limitada, dependiendo del tipo de mercado en el que el trader opere. Tal como lo comenta Muniesa (2008) el teléfono es importante en mercados donde se estructuran productos complejos, dada la necesaria interacción vía

riqueza de la información que otorga la voz y la carencia de una total estandarización. La socialidad no es borrada en absoluto (Cameron et al., 2010).

5. Conclusiones y discusión

Avanzar desde los componentes macro sociales, hacia planos organizacionales e interaccionales del mundo de las finanzas, permite visualizar que el mercado se encuentra inserto en una incertidumbre. Incertidumbre que se manifiesta en el manejo y conducción de las operaciones que lo hacen emerger, y embebido en la tecnología con que el mercado se operacionaliza.

La experiencia de llegar a una mesa de dinero de un banco en Chile posee varias capas, lo que la hace de por sí compleja y difícil de digerir en un primer acercamiento. En un primer lugar, la seguridad del edificio y luego del piso mismo en donde se ubica la ‘mesa de dinero’ da cuenta de un lugar que se encuentra definitivamente cerrado a las personas ajenas al banco, el que incluso es desconocido para los mismos trabajadores del banco. Este hecho tiene un correlato con el hallazgo de Lepinay (2011) quien en su trabajo etnográfico en bancos de inversiones en Francia, comenta sobre la importancia de la seguridad en el mismo y el intento de control de las comunicaciones y de todo lo que entra y sale de dicho recinto.

Sin embargo, pese a las dificultades de acceso, los ESF han problematizando esas lejanas y sofisticadas formas de ‘hacer economía’, mismas que pese a blindar su entendimiento con un lenguaje técnico y lugares específicos, siguen siendo la sociedad desplegada en la sociedad. Tal como ha quedado especificado en los resultados, categorías como cognición y organización, son también válidas para las mesas de dinero, acercando estos fenómenos históricos hacia escenarios más cercanos a la cotidianidad.

El texto ha intentado mostrar el aspecto generativo del ruido y cómo es que éste explica la imposibilidad del orden y reducción completa de la incertidumbre desde el operar en la Mesa de dinero. Las Mesas de dinero crean comunidades de prácticas que permiten organizar la cognición financiera, cómo es distribuida y materializada por dispositivos tales como las reuniones estratégicas y la disposición de los traders de Market making y sales. Junto con ello, la separación de cargos en base a la especialidad de los traders se une a la rotación continua de puestos permiten un trabajo mancomunado que

se basa en la capacidad que tiene la comunidad de generar interpretaciones cognitivas comunes. Es la mezcla entre dichas disposiciones la que permite manejar algunos de los aspectos relacionados con la incertidumbre del mercado financiero desde la organización de la mesa de dinero del banco.

En cuanto a las reuniones estratégicas, las diferentes miradas, ya sea del economista por medio de modelos econométricos, el saber hacer de los market maker y los principios de distribución de ganancias en base al trabajo desde el equipo, permiten sostener que la figura del actor financiero de las mesas de dinero en Chile, se encuentra lejos de ser aquel que es presentado en una mirada behaviorista individual. Gran parte de lo que es el Trader emerge desde lo inabarcable que es mercado, complejidad que nunca puede ser reducida por un actor que se entiende como desacoplado de sus compañeros/competencia de labores, ya sea los traders de sales, los colegas de Market making o quienes aportan desde la comunidad de interpretación en otros lugares vía mediación del chat de Bloomberg.

Un segundo elemento problematizado en el texto es la mediación técnica. Frente a este fenómeno, si bien existe una larga línea teórica que comenta desde el advenimiento de formas post sociales como es el caso de Knorr-Cetina & Bruegger (2002; 2006), argumentando formas simétricas de relación entre actores y mediación financiera que tienden a deshumanizar procesos altamente interaccionales. Frente a estas voces, la investigación sostiene que ahondar en estos argumentos es avanzar en hacer más lejano las prácticas financieras de los estudios sociales. Tal como lo indican los datos, los principios de simetría entre los elementos humanos y no humanos son una presunción que muchas veces al momento de la constatación empírica no es manifestada en absoluto. Para los Market maker la tecnología es un elemento de certidumbre/incertidumbre según los contextos, los conocimientos que se manejan y la información que tematizan tanto las pantallas de bloomberg como en el caso de la mediación que realizan los Brokers para los derivados que se transan entre mesas de dinero y otros actores institucionales.

Los datos sistemáticos en entrevistas y observaciones, muestran que los traders recalcan aspectos positivos asociados a la inmediatez de la información que han permitido el advenimiento de la plataforma Bloomberg. Por otro lado, los traders también miran positivamente la liquidez que han permitido los brokers -y la respectiva tecnología asociada- de derivados. Sin embargo, la selección de información siguiendo a Millo y

MacKenzie (2009), entendiendo que muchos de estos cálculos al momento de hacer mercado están incrustados en formas colectivas de cognición, o como lo llama Preda (2008) en una cognición financiera. En dicha argumentación y al igual que los estudios de la CTS, los ESF encuentran en el concepto de cognición redistribuida un canal que permite a los traders intentar controlar la incertidumbre considerando los aspectos tecno-sociales del trading.

El concepto de oligóptico, podría ser entonces clave para distinguir cómo es que cada una de las Mesas de dinero requiere solucionar problemas técnicos y sociales que se hibridan en su operación. La ilusión de que el mercado se puede observar desde los terminales Bloomberg en todas sus escalas es ciertamente potente. La digitalización permite realizar conexiones entre las diversas mesas, sin embargo, los extractos presentados hacen plausible la hipótesis de la imposibilidad de crear una idea completa del mercado desde una sola mesa. Los Traders requieren de la conexión con otras mesas, no sólo para realizar las operaciones -lo cual es de perogrullo- sino sobre todo para poder traspasar información, realizar operaciones que parecen sin sentido -con el fin de obtener más información, realizar 'bluff' en precios puestos en las plataformas de Brokers y un sin fin de otras conexiones para poder en parte generar una suerte de siempre incompleto 'panóptico' del mercado.

Pensar en categorías como el lugar de la mesa dentro de la red de mesas de dinero sería una perspectiva situada de las operaciones financieras. Dicha perspectiva, como los mismos Traders lo reconocen, explica el operar con menos certezas y una clara aceptación de la incertidumbre. Además, pensarla de dicha manera nos permite comprender los lazos que se generan entre mesas donde se forman traders -como es la del banco chileno- mismos que perduran en el tiempo y que hacen que el estudio de Wormald & Briebe (2006) sea aun tremendamente atingente cuando se trata de comprender los mecanismos que operan en ésta comunidad cognitiva.

Todo lo anterior no implica que los lugares donde se estudió el trading en éste estudio no poseen diferencias. Las Mesas son diversas en Chile. El Market making depende de los clientes que mueven los 'flujos' de los bancos y de ésta manera los traders toman posiciones muy distintas dependiendo de cuál es el banco en donde operan. La mesa es

un oligóptico, son en efecto, lugares semi escondidos desde donde se observa el mundo económico con un zoom particular, en éste caso en la macroeconomía y las fluctuaciones de mercados financieros y en donde sólo algunos pueden operar, como es el caso de los derivados financieros ‘over the counter’, y localizar sus operaciones. La diversidad que ellas tienen, implica que las mesas pierdan la mirada del todo, tal como cualquier oligóptico (Latour, 2012). Sin embargo, se gana en precisión del particular objeto financiero que se observa, un objeto que es siempre situado y que depende también de las características y organización propias producto de sus actores y contextos.

Los Marker maker crean el mercado utilizando la mediación técnica que ofrecen los terminales Bloomberg y los sistemas propietarios de los Brokers; sean estos por ejemplo el *telepregón* de la bolsa de comercio ó los servicios de intermediación en derivados de mesas; observar con lujo de detalle las alzas y bajas de los precios de los activos financieros, y junto con ello, las señales que aporta el desarrollo de la macroeconomía y los diversos mercados. Sin embargo, la mediación tecnológica es también una realidad diversa entre las mesas. La investigación logró comprobar que al menos en las dos Mesas visitadas, el uso de tecnología como el Bloomberg se encontraba en dos niveles de aplicación/difusión distintos. En el banco internacional, cada uno de los Traders tenía acceso a un terminal bloomberg con sus dos pantallas. Para el caso del banco Chileno, la organización disponía de algunos de ellos como terminales informativos y en menor aspecto, como terminales para conectarse al chat con otros traders.

Estas diferencias el acceso y utilización de tecnología hacen repensar la pregunta por la organización de las mesas y de ésta manera la composición que ellas realizan de los mercados financieros y del mercado de capitales. La tecnología parece encontrarse en el centro y ser un parásito que cambia el flujo de la información, ya sea como ruido constitutivo o señal ordenada. La tecnología entonces, o el objeto tecnológico que media en la interacción del trader, es fundamental para entender cómo es que este reformula su ser el mundo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con un post-humanismo fácil que puede conducir a pensar, primeramente en el afecto tal como lo hace Knorr-Cetina & Bruegger (2000, 2002). Desde allí, es muy fácil caer en el sueño de ciertas corrientes administrativas que piensan las organizaciones y los mercados como una serie

concatenada de máquinas que operan a partir de algoritmos y por ende, en donde el reemplazo de los traders humanos es sencillo. Este movimiento post-social no permitirá que el mercado sea más racional. Frente a la pregunta de un trader junior que se encontraba justificando sus pérdidas aludiendo a la irracionalidad del mercado; el encargado de trading le contestó con fuerza y decisión: “*El mercado no es racional, el mercado es el mercado*”.

Referencias

- Abolafia, M. (1996). *Making Markets: Opportunism and Restraint on Wall Street*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Arrau, P. & Valdés, S. (2002). *Para desconcentrar los fondos de pensiones y aumentar la competencia en su administración*. Estudios Públicos N°85 (invierno): 77-99.
- Beunza, D., & Stark, D. (2003). *The organization of responsiveness: innovation and recovery in the trading rooms of Lower Manhattan*. Socio-economic review, 1(2): 135-164.
- Beunza, D., & Stark, D. (2004). *Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room*. Industrial and Corporate Change 13(2): 369-400.
- Beunza, D., & Stark, D. (2012). *From dissonance to resonance: cognitive interdependence in quantitative finance*. Economy and Society 41(3), 383-417.
- Black, F. (1986). *Noise*. Journal of Finance, Vol. 41, pp529-43
- Bustos, R. (1995). *Reforma a los sistemas de pensiones: peligros de los programas opcionales en América Latina*. Estudios Públicos N°56 (primavera), 319-335.
- Brown, J., & Duguid, P. (2001). *Knowledge and organization: A social practice perspective*. Organization Science, 12, 198-213.
- Brown, S. D. (2002). *Michel Serres: Science, translation and the logic of the parasite*. Theory Culture and Society, 19(3): 1-28.
- Brown, S. D., & Stenner, P. (2009). *Serres and mediation*. In *Psychology without foundations: History, philosophy and psychosocial theory (37-61)*. London: Sage.
- Cáceres, P. (2003). *Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable*. Rev. Psicoperspectivas Vol. II: 53-82.
- Cameron, A., Lightfoot, G., Lilley, S., & Brown, S. D. (2010). *Placing the “post-social” market: Identity and spatiality in the xeno-economy*. Marketing Theory, 10(3): 299-312.
- Carruthers, B. G., & Stinchcombe, A. L. (1999). *The social structure of liquidity: Flexibility, markets, and states*. Theory and Society, 28(3): 353-382.
- Castillo, M. (1996). *Modificación al sistema de pensiones: ¿fondos diferenciados?* Estudios Públicos N°63 (invierno): 307-328.
- Corbo, V. Desormeaux, J. Schmidt-Hebbel, K. (2011). *La gran crisis financiera de 2007-2009*. Estudios Públicos N°123 (invierno): 7-67.
- De Castro, S. (1997). *El ladrillo: bases de la política económica del gobierno militar*. Santiago de Chile: Centro de Estudios Públicos
- De Goede, M. (2005). *Resocialising and repoliticising financial markets: contours of social studies of finance*. Economic Sociology: European Electronic Newsletter, 6(3): 19-28.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- García, J. (2003). *Ciencias humanas, post-fundacionalismo y post-representacionalismo*. Santiago de Chile: UAHC
- Garfinkel, H. (2006). *Estudios en Etnometodología*. Madrid: Antrhopos Ed.
- Hackett, E. J., Amsterdamska, O., Lynch, M., & Wajcman, J. (2008). *The Handbook of Science and Technology Studies*. The MIT Press.
- Hernández, L. & Parro, F. (2005). *Sistema financiero y crecimiento económico en Chile*. Estudios Públicos N°99 (invierno): 97-138.
- Hernández, R, Fernández, C., Baptista, P. (2003), *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill Ed.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Bradford: MIT Press.

- Cetina, K. K., & Bruegger, U. (2000). *The market as an object of attachment: Exploring postsocial relations in financial markets*. Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie, 141-168.
- Knorr Cetina, K., & Bruegger, U. (2002). *Traders' Engagement with Markets: A Postsocial Relationship*. Theory, Culture & Society, 19(5/6): 161-185.
- Larraín, C. (2003). *Supervisión financiera: lecciones del caso Inverlink*. Estudios Públicos N°92 (invierno): 111-142.
- Latour, B. & E. Hermant. (1998) *Paris, ville invisible*. Paris: La Découverte
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2012). *Paris, invisible city: the plasma*. City, Culture and Society, 3(2): 91-93.
- Lefort, F. (2005). *Documento de trabajo N°7: Aspectos generales de la autorregulación del Mercado de Valores y su aplicación al mercado de capitales chileno*. Santiago de Chile: Superintendencia de AFP.
- Lépinay, V. (2011). *Codes of Finance: Engineering Derivatives in a Global Bank*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Luhmann, N. (1984). *Der Begriff der Gesellschaft*.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. México: Herder & Universidad Iberoamericana
- McFall, L., & Ossandón, J. (2014). *What's new in the 'new, new economic sociology' and should Organisation Studies care?*
- MacKenzie, D., & Millo, Y. (2003). *Negotiating a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange*. American Journal of Sociology, 109(1): 107-145.
- MacKenzie, D. (2006). *An engine, not a camera: How financial models shape markets*. Mit Press.
- MacKenzie, D. (2008). *Material markets: How economic agents are constructed*. OUP Oxford.
- Mascareño, A. (2011): *The Ethics of the Financial Crisis*. En P. Kjaer, G. Teubner y A. Febrayjo (Eds.): *Crisis in Constitutional Perspective: The Dark Side of Functional Differentiation*. Oxford: Hart Publishing.
- Millo, Y., & MacKenzie, D. (2009). *The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emergence of financial risk management*. Accounting, Organizations and Society, 34(5): 638-653.
- Muniesa, F., Millo, Y., & Callon, M. (2007). *An introduction to market devices*. The sociological review, 55(2): 1-12.
- Muniesa, F. (2008). *Trading-room Telephones and the Identification of Counterparts*. Living in a material world: 291-315.
- Pérez, F. (1988). *Necesidades de inversión para los Fondos de Pensiones*. Estudios Públicos N°29 (invierno): 171-303.
- Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester Mass.: Peter Smith
- Portes, A. (2000). *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. Ed. by: Lesser, E. *Knowledge and Social Capital*. Boston: Butterworth-Heinemann: 43-67.
- Preda, A. (2007). *The Sociological Approach to Financial Markets*. Journal of Economic Surveys, 21(3): 506-533.
- Preda, A. (2008). STS and Social Studies of Finance. Ed. by Hackett, E.; Amsterdamska, O.; Lynch, M and Wajcman, J. *The Handbook of Science and Technology Studies*. 901-920
- Riles, A. (2011). *Collateral Knowledge: Legal Reasoning in the Global Financial Markets*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rodríguez, D. (2014). *Comentarios de cierre. La observación de segundo orden como perspectiva sociológica y financiera*. MAD N°30: 61-66.
- Serres, M. (1982). *The Parasite*. Baltimore: Johns Hopkins University Press (Vol. 6). Johns Hopkins University Press.
- Stäheli, U. (2003). *Financial Noises: Inclusion and the Promise of Meaning*. Soziale Systeme 9 (2): 244-25.
- Stäheli, U. (2006) *Market crowds*. Ed.: Schnapp, J. y Tiewes, M. *Crowds*. Stanford: Stanford University Press: 271-287.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1963[1949]). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Tapia de la Puente, D. (1994). *Cuenta de capitales: las tareas pendientes*. Estudios Públicos N°58 (otoño): 69-88.
- Valdés, S. (1997). *Libertad de precios para las AFP: aún insuficiente*. Rev. Estudios Públicos N°68 (primavera): 126-147.
- Valdés, S. (1999). *Las comisiones de las AFPs ¿Caras o baratas?* Estudios Públicos N°73 (verano). 255-291.

- Valdés, S. (2010). *Acciones, plazo de inversión y multifondos*. Estudios Públicos N°117 (verano): 125.-173.
- Willman, P., Fenton-O'Creevy, M., Nicholson, N., & Soane, E. (2006). *Noise trading and the management of operational risk; firms, traders and irrationality in financial markets*. Journal of Management Studies, 43(6):1357-1374.
- Wormald, G., & Briebea, D. (2006). *La Bolsa de Comercio de Santiago de Chile: un análisis institucional*. Center for Migration and Development, Princeton University. Working Paper 06-08c2
- Vollmer, H., Mennicken, A., & Preda, A. (2009). *Tracking the numbers: Across accounting and finance, organizations and markets*. Accounting, Organizations and Society, 34(5): 619-637.
- Zaloom, C. (2003). *Ambiguous Numbers; Trading technologies and interpretation in financial markets*. American Ethnologist, 30 (2): 258-272
- Zaloom, C. (2012). *Traders and market morality*. In K. Knorr-Cetina & A. Preda (Eds.), *The Oxford Handbook of the Sociology of Finance* (169-186). UK: Oxford University Press.
- Zurita, S. & Jara, C. (1999). *Desempeño financiero de fondos de pensiones*. Estudios Públicos N°74 (primavera): 227-254.

Bios

Juan Felipe Espinosa Cristia es Doctor de la Escuela de Management de la University of Leicester, un Magister en Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un Diploma de Postítulo en Psicología Social de la Universidad de Chile. El Dr. Espinosa recibió su primer grado de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el ámbito de la Administración de Empresas y se ha dedicado a estudiar fenómenos de innovación tecnológica en organizaciones nacientes. Actualmente es Investigador Principal en el proyecto FONDECYT de Iniciación N° 11140432: *The Relevance of Crowd Thought in the Chilean Capital Markets*.

José Ignacio Alarcón es licenciado en sociología y sociólogo (Universidad Católica Silva Henríquez). Candidato a Magíster en análisis sistémico aplicado a la Sociedad (Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile). Becario CONICYT CHILE Magíster Nacional (2015-2017) y ayudante de investigación en el FONDECYT de Iniciación N° 11140432: *The Relevance of Crowd Thought in the Chilean Capital Market*. Sus últimas publicaciones se encuentran en: <http://uchile.academia.edu/JoséIgnacioAlarcón>

Pablo Isla Madariaga es Docteur Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique Paris. Doctor en Psicología, MBA, P. Universidad Católica de Chile. Bachelor of Science, Business Administration, State University of New York Albany. El Dr. Isla es Coordinador Área Administración y Ciencias Sociales en el Departamento de Ingeniería Comercial UTFSM.

II

SEGUNDA PARTE

INNOVACIÓN, CREACIÓN Y ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES)

Starbuks: caso de éxito en México

Autor (es)

Dra. Cecilia García Muñoz Aparicio
Dra. María del Carmen Navarrete Torres
Dra. Olga Beatriz Sánchez Rosado¹

¹ Profesores Investigadores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

RESUMEN:

Starbucks apertura su primer local frente al Ángel de la Independencia en la ciudad de México en el año 2002, y su éxito como cadena sigue siendo la innovación a la hora de servir café; celebró sus 13 años en México con 500 tiendas proyectando una planeación estratégica con un ritmo de 50 unidades anuales en años venideros, introduciendo la posible incorporación de bebidas alcohólicas a su menú (El Economista, 2016).

El **objetivo** de este trabajo es investigar y analizar las estrategias competitivas de Starbucks en el mercado, su forma de hacer socios a través de la cadena, su presencia en las marcas y capacidad de hacerse presente en la mente de los consumidores a través de un análisis cualitativo descriptivo con fuentes documentales.

Palabras claves: Starbucks, estrategias y mercado.

ABSTRACT:

Starbucks opened its first store in front of the Angel of Independence in Mexico City in 2002, and its success as innovation chain remains when serving coffee; It celebrated its 13 years in Mexico with 500 stores projecting a strategic planning with a rate of 50 units per year in coming years, introducing the possible incorporation of alcoholic beverages to your menu (El economista, 2016).

The aim of this study is to investigate and analyze the competitive strategies of Starbucks in the market, the way they do partners through the chain, its presence in the marks and ability to be present in the minds of consumers through a descriptive qualitative analysis with documentary sources.

Keywords: Starbucks, strategies and market.

1. INTRODUCCIÓN

Starbucks en México, desde la apertura de su primer local frente al Ángel de la Independencia, ha sido el pilar del éxito de la cadena con su continua innovación en cuanto a las bebidas innovadores relacionadas con el café. Poco a poco las cafeterías empezaron a tener auge como es punta del cielo, Sanborns, vips, pero cuando llega esta franquicia realmente inicia el reto, sobre todo en los jóvenes, de ir a tomar café en instalaciones modernas, y con internet gratuito, constituyendo un lugar en cual que el cliente se puede quedar todo el tiempo que desee, sin la necesidad de estar pidiendo continuamente algún producto de la tienda, esta característica ha sido una de las más importantes en el desarrollo de la cadena.

Según Michelli (2014), la fórmula del éxito de Starbucks la atribuye a cinco principios para poder crear una sinergia con los clientes, productos y el personal; propone las siguientes estrategias: el personal debe de estar convencido del producto

para que el cliente lo sienta de la misma forma; debe de existir una experiencia que consiste en anticiparse, conectarse (llamando por su nombre al cliente), personalizarse y adueñarse, sobre todo con la confianza en la calidad del producto; el trato hacia los empleados como si fueran socios, lo cual hará que sientan un comportamiento con la empresa, preocupándose por los requerimientos del cliente; encontrar rasgos en común, que exista innovación, diferenciación y fortalecimiento en las relaciones; movilizar la conexión, lo cual se logra a través de la utilización de las tecnologías de la información, como son las redes sociales, canales móviles, estrategias de CRM para establecer lealtad hacia la marca, ya que la publicidad y la mercadotecnia atraen a los clientes hacia los productos y el último principio se refiere a que una idea loca puede ser un gran logro, este principio se puede tomar como el inicio de Starbucks en 1971.

En México la cadena de Starbucks está peleando su lugar con otras franquicias como Gloria Jeans, Italian Coffee, Coffee York, Vips, Sanborns, etc. Algunas estrategias que han logrado el éxito de la cadena y su actual posicionamiento es que se puede observar publicidad en películas, anuncios con paparazzis, artistas que promocionan la marca. Esta quizás sea una publicidad gratuita en muchas ocasiones, pero no deja de ser publicidad. Definitivamente esta marca ha hecho algo apropiado para meterse en la mente de tantas personas en el mundo que deciden comprar su café pese sus precios y por lo mismo las franquicias de Starbucks cada vez se hacen presente en más lugares (Franquicias de Café, 2013).

Cabe aclarar que Starbucks es una empresa que considera que no vende franquicias, sino que hace socios a los que se encargan de las franquicias y en su lugar pone sucursales, sin embargo, las personas ubican a la empresa como franquicia de manera popular así la han llamado, es por eso que dentro de este trabajo se refiere a Starbucks como franquicia.

Esta organización celebró sus primeros 13 años de vida con aproximadamente 500 tiendas en México. De acuerdo con el director de Finanzas de Alsea, Diego Gaxiola, en aquellos días, la operadora de restaurantes había invertido aproximadamente 3,000 millones de pesos para el desarrollo de la marca dentro del país, la cual representa hoy en día, una cuarta parte de sus ventas en México y de sus operaciones en el mundo. Durante una conferencia de prensa, Marc Branet, el director de Starbucks México, destacó que la tienda número 500 —ubicada en el Centro Comercial Antara Polanco, en la Ciudad de México— es un hecho importante para la consolidación de la cadena en el país, que es el mercado más importante para la marca en América Latina y uno de los más importantes en el mundo. Actualmente Starbucks tiene presencia en 52 ciudades en México y de acuerdo con datos de Euromonitor, tiene una participación de mercado superior al 40 por ciento, compitiendo con cadenas como Café Punta del Cielo, The Italian Coffee Company, Cielito Lindo, Juan Valdez, entre otras (El economista, 2016).

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

En cuanto a la teoría económica se analizan tres estructuras de mercado diferenciadas por el grado de competencia, si son productos homogéneos o

heterogéneos y el dominio que poseen las empresas para la fijación del precio: la competencia perfecta, caracterizada por la permanencia de muchos compradores y vendedores con productos con características parecidas, en donde no se cuenta con el poder de fijar el precio, más que por la oferta y demanda, no hay participación del gobierno; el monopolio, donde existe un solo vendedor de un producto, sin sustitutos, donde se puede establecer un precio y las barreras de entrada son altas en el mercado (Armenta, 2004, citando a Call y Holahan, 1985) y el oligopolio, tipo de mercado que presenta características intermedias de los anteriores, existen pocos vendedores, producto homogéneo o diferenciado a través de la publicidad, servicio, ubicación, hay poder en las empresas en cuando a la fijación del precio, las organizaciones tienen instrumentos para competir en sus mercados; dichos instrumentos son las estrategias que las favorecen para afectar a su competencia (Armenta, 2004 citando a Ramírez y Unger, 1997).

De acuerdo con Contreras (2013, citando a Davies, 2000), la estrategia se caracteriza por muchas opciones, vías y resultados, algunos simples y otros más complejos, que aunque muchas veces son difíciles de implementar, a la larga, bien planeados, constituyen soluciones ideales. Muchas veces es difícil entender la estrategia por que no se explica a la hora de plantearla, de ahí la importancia de saber comunicar y tener verdaderos objetivos para que se puedan cumplir.

Una estrategia puede ser tanto a corto como largo plazo, y siempre que esté bien planeada, llegará a buen puerto su resultado. Las estrategias son necesarias a la hora de llevar a cabo una planeación, ya que son los caminos que llevarán al éxito el objetivo de la organización. Una estrategia bien definida puede ser mejor incluso para una empresa más chica que para una grande.

Contreras (2013) comenta que Druker enseña a los empresarios lo valioso que es saber exactamente en qué negocio se encuentra involucrado cada uno, las posibilidades existentes en el mercado, como pueden ser la innovación, mejora de productos o servicios.

Según Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) el marketing estratégico es un proceso orientado hacia el análisis de las necesidades del consumidor, a encontrar nuevas oportunidades, planteando estrategias de segmentación de mercados y posicionamiento, además de procurar lineamientos generales estratégicos sobre la mezcla de marketing.

Los gerentes de marketing se enfrentan a un entorno de negocios con cambios acelerados como son: el incremento de la competencia por atraer la atención del cliente, una mayor innovación que impide la permanencia de las ofertas, la velocidad en las comunicaciones como son las redes sociales, que ya se llevan a cabo en tiempo real y la existencia de consumidores cada vez más educados en las diferentes estrategias y tácticas practicadas por la mercadotecnia (Gómez, y Mejía, 2012).

El posicionamiento consiste en ocupar un lugar en la mente del consumidor, es decir que éste pueda reconocer las características del producto, comparar y diferenciar con los de la competencia, localizando un elemento distinto, superior y único en el producto (Ayala, 2013). Esta parte es fundamental a la hora de crear la lealtad hacia la marca, también pueden ser percepciones que tenga el consumidor sobre el producto.

Para poder ser competitivos en el mercado, se requiere tener elementos como es la productividad, conocimiento, habilidades, inteligencia económica y mercadeo, calidad del producto, encontrar algún nicho de mercado, capacidades gerenciales, desarrollo tecnológico, flexibilidad en la producción, infraestructura física y social, con lo que se puede determinar la capacidad de competencia en un sistema económico (Narváez y Fernández, 2008, citando a Woo, 2004).

Ynzunza e Izar (2013, citando a Kohli y Jaworski, 1990 y Jaworski y Kohli, 1993) sugieren con relación a las fuerzas de mercado, que el ambiente tecnológico, de mercado y la fuerza competitiva son constantes moderadoras de la relación mercado-desempeño. El torbellino del mercado se relaciona con las preferencias de los clientes; los desafíos tecnológicos con los cambios de nuevos productos y procesos; y la fuerza competitiva con las acciones de fuertes competidores.

En relación a la orientación al mercado es imprescindible la creación del valor y el desarrollo de una ventaja sostenible en el tiempo y es en este punto donde entra el marketing estratégico, que aporta estrategias para realizar una mezcla de mercadotecnia adecuada y así poder tener éxito en la rentabilidad y el desempeño del negocio (Ynzunza e Izar, 2013, citando a Sklater y Naver, 1994). Starbucks

Antecedentes de Starbucks

Sus fundadores fueron el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel, y el escritor Gordon Bowker. Los tres, inspirados por el propietario cafetero Alfred Peet, abrieron su primera tienda de venta de granos y máquinas para café, ubicada en 2000 Western Avenue en Seattle, Washington, Estados Unidos, en el año de 1971. En su primer año fueron clientes exclusivos de Alfred Peet para posteriormente comenzar a adquirir granos verdes de café de otros proveedores. En el año 1977 la tienda se trasladó a 1912 Pike Place (Historias de Grandes Éxitos, 2009), iniciando una de las cadenas más grandes de la actualidad; esta tienda actualmente se encuentra como bodega con el piso de madera de un barco, al principio, centraba su actividad en la venta de café en grano y molido para el consumo en casa.

De acuerdo con Historias de Grandes Éxitos (2009), el nombre se origina de la mítica novela de Moby Dick de Henri Melville, que recordaba la vista romántica del mar y la tradición marinera. El nombre era excelente para una tienda que, para ser los primeros comerciantes de cafés, importaba los más refinados cafés del mundo para la gente de Seattle.

Howard Schultz se compromete con el proyecto en 1982, empezando como director de marketing. Durante ese año, en un viaje a Italia, se queda encantado de las pequeñas cafeterías “Espresso Bars” al estilo italiano de ciudades como Verona o Milán, percibe su potencial en Seattle, después de probar los Lattes y Moccas y se enamora del café. e inicia su propia empresa dedicada al café, a la cual bautiza como Il Giornale, En 1987, inicia con una red de cinco tiendas, adquiere Starbucks y decide conservar el nombre y empieza su gestión. En el año 2000, abandona la gestión diaria, la empresa ya tiene 3.501 locales. Ocho años después, regresa a dirigir el rumbo de Starbucks y la red cuenta con 16.680 unidades. En los años 2010 y 2011, la compañía presenta los mejores resultados de su historia, con un número de cafeterías/tiendas aproximado 17.000, distribuidos por 57 países (Novoa, 2011).

Sus líderes han demostrado a través de los años que innovando y expandiendo los productos, utilizando las redes sociales, tecnología y canales, cualquier cosa es posible. Otras características importantes son la iluminación de las cafeterías-tiendas, la ubicación en el centro de su mostrador los pedidos, o en la parte posterior de la tienda, para cerciorarse que los clientes pasen por la zona de sillas de la cafetería y puedan sentirse cómodos, mientras la empresa anuncia de manera continua los nuevos productos en sus puertas (Gestión, 2015).

La gran cadena norteamericana de café Starbucks, es el más grande vendedor minorista de café a nivel mundial. En el año 2002, contaba con más de 3.000 tiendas en Estados Unidos y más de 800 en el resto del mundo, un ejemplo es: en el año 2001 abrió dos nuevas tiendas en una semana solamente en Japón, teniendo una estrategia de marketing fundamentada en lo que llaman la *experiencia starbucks*, la cual va más allá que un vaso de café; su éxito en ese entonces y en la actualidad es el cuidado y la promoción de un ambiente siendo así que lo que vende es el lugar que acoge al café y no necesariamente el producto.

Hasta el año 2012 tenían 18,000 unidades de Starbucks en el mundo, lo que ha permitido exportar más café mexicano hacia afuera, lo cual fue comentado por Shultz en el Coffee International en el marco de los festejos del 10 Aniversario de la llegada de la marca en el país (Expansión, 2012).

Starbucks es una empresa socialmente responsable ya que son buenos vecinos que se involucran con los esfuerzos locales de agrupar personas y realizar un cambio positivo como es el servicio a la comunidad; en relación con el medio ambiente, se afrontan los cambios climáticos y tratando de inspirar a las personas a que realicen actividades de reciclaje, energía, agua, edificios ecológicos; existe la conciencia del abastecimiento ético, el cual consiste en asumir el compromiso de comprar y servir el café de máxima calidad, cultivado conforme a prácticas responsables y de comercio ético, para ayudar a crear un futuro mejor para los agricultores; y en cuanto a la diversidad, se les da oportunidad a personas diferentes, creando oportunidades en el aprendizaje para beneficio de los clientes, se define con la fórmula: diversidad = inclusión+equidad+accesibilidad (Starbucks, 2016).

Starbucks en México

Jiménez (2016) comenta en la revista Forbes, que, en México, existen poco más de 1,200 marcas de franquicias, según cifras de la AMF; 74% son de origen nacional. No obstante, muy pocas franquicias mexicanas se pueden jactar de poseer el valor de mercado y la presencia a nivel local y mundial como el que tienen sus pares de Estados Unidos, transformadas en las marcas de franquicias más anheladas en el mundo.

A 10 años de su llegada a México, Starbucks se convirtió en la segunda cadena más grande del país, tanto en número de establecimientos como en términos de ingresos con una participación de mercado de 35%, de acuerdo con los datos del informe anual 2011 de Alsea (Expansión 2012).

En el año 2013, se firmó un convenio entre la compañía mexicana Alsea con Starbucks Coffee International (filial de Starbucks Coffee Company) para alcanzar el

100% de la participación accionaria en la subsidiaria Starbucks (Café Sirena), que maneja en México todas las unidades de esta cafetería, potencializando la inversión y apertura de nuevas sucursales durante los próximos cinco años (Mexican Business Web, 2013)

De acuerdo con Maldonado (2014), México ocupa el quinto mercado más grande para Starbucks a escala global, mientras que en América es el segundo más importante por su número de unidades, después de los Estados Unidos, con 537 unidades al cierre del 2013, de acuerdo con reportes de Alsea, la cual posee los derechos para operar la marca en México y algunos países de Latinoamérica. Las otras economías que superan al país por número de establecimientos son Japón, China y Corea del Sur. Alsea, según Maldonado (2014) es una de las empresas que mejor ha aprovechado el crecimiento de la clase media en México, siendo Starbucks quien ha logrado atrapar de tal forma el gen aspiracional que se ha desarrollado de manera rápida entre la clase media emergente, puede ser que no haya marca más exitosa para la clase media mexicana que Starbucks y Zara.

Según Foursquare (Maldonado, 2014), en Paseo de la Reforma hay ocho Starbucks en poco más de un kilómetro formando parte del distrito financiero más importante de la ciudad de México, donde se encuentran las sedes de algunos de los más grandes bancos, la Bolsa Mexicana de Valores y donde se encuentran algunos de los mejores hoteles y restaurantes del país, por esa razón Starbucks tiene más cafeterías por metro cuadrado. En el Distrito Federal, Starbucks tiene 163 unidades, lo cual representa cerca del 30 por ciento de sus establecimientos en México.

Grupo Alsea que posee licencias de tiendas de comida y café como Starbucks y otras marcas, se encuentra gestionando y trabajando para ofrecer a sus clientes adecuaciones sustentables en los inmuebles de sus tiendas, mostrando este nuevo enfoque (Informador, 2015). Starbucks, cadena de cafeterías operada por Alsea, realizó el viernes 25 de septiembre del 2015, la apertura de su tienda número 500 en México, después de 13 años de haber llegado la marca a México (El Financiero, 2015).

Esta cafetería-tienda, está ubicada en el Centro Comercial Antara, en Polanco, al poniente de la Ciudad de México. El director de Starbucks México, comentó que se cuenta con alrededor de 6 mil partners (empleados) a nivel nacional, lo cual se debe a la confianza de sus clientes y éstos. Desde que llegó a México, la cadena ha invertido alrededor de 3 mil millones de pesos (El financiero, 2015). Cabe destacar que el consumo per cápita en México de café fue de 1.16 kilogramos en 2005, y para el cierre del 2015, pudo llegar a 1.85 kilogramos, lo cual significó un incremento de 60 por ciento.

Para el año 2016...

Grupo Alsea está considerando brindar bebidas alcohólicas dentro de su nueva oferta en Starbucks México, ya que en Estados Unidos en algunas tiendas hay vino y cerveza, considerando como una alternativa, sin ser tan relevante. Esta decisión de introducir ese tipo de productos (El Informador, 2016), dependerá de la respuesta de los consumidores en una prueba piloto, siempre y cuando el consumidor lo decida, sin

que Starbucks sea considerado como un bar, sino simplemente un lugar en donde se pueda ingerir una bebida alcohólica, simplemente como una opción más.

El Café

El café constituye uno de los productos que estimula un fuerte interés como tema de estudio cuando se investiga sobre cadenas globales de mercancías, ya que además de ser uno de los productos agrícolas más relevantes en el comercio internacional, asocia de manera directa dos tipos muy diferentes de países: los productores, países subdesarrollados en América Latina, Asia y África, y los consumidores, países desarrollados en América del Norte, Europa y Japón (Pérez y Echánove, 2006)

Los nuevos patrones de consumo, que vinculan el desarrollo de diversas cadenas de cafeterías como son franquicias fuertes, en este caso Starbucks, la cual constituye en la actualidad una de las más fuertes y estando presente en muchos los países a nivel internacional, se unen con cambios en la organización del comercio internacional del grano, el cual casi durante 30 años, estuvo sometido a un régimen de control de volúmenes comercializados, por los países productores y algunos consumidores, en el marco de los que se conocen como los Acuerdos Internacionales del Café (Pérez y Echánove, 2006).

El cuarto Acuerdo Internacional del Café firmado en 1983, por 46 países productores y 25 consumidores, tuvo como novedad la introducción de un sistema de diferenciación de las clases de café en los grupos que ahora se conocen: colombianos, otros suaves, brasileños y robustas (Pérez, 2007 citando a OIC (Organización Interna del Café), 1983), y dentro del grupo de colombianos se incluyó la producción de Colombia, Kenia y Tanzania. En el grupo Otros Suaves se consideraron los granos provenientes de Centroamérica, México, India y Papúa Nueva Guinea.

La transformación que ha tenido el café orgánico en los últimos años ha trascendental, al crecer a tasas aproximadas de 16% durante la década de los noventa (Pérez, 2007, citando a Giovannucci y Koekoek, 2003), desarrollándose principalmente en países americanos, entre los que destacan Perú, México, Colombia y Nicaragua.

La producción de café en México se ha realizado de un tiempo atrás en 12 estados de la República, actualmente ésta se concentra en los tres principales estados: Chiapas, Veracruz y Oaxaca, que han sido reconocidos como los que tienen las mejores condiciones para la producción del grano (Pérez y Echánove, 2006).

Aunque durante más de cuatro décadas México tuvo una crisis en cuanto a la producción del café, como respuesta ante esta situación, fue la organización por medio de cooperativas, que dentro de sus objetivos se propuso apropiarse de tecnologías de punta, poder acceder a redes internacionales de comercio justo de café orgánico. Han realizado muchos esfuerzos para llevar a cabo un desarrollo más sustentable, que les ha permitido ser menos vulnerables, con lo cual se fortifica su incorporación a la cadena de valor del negocio, y poder establecer mejores relaciones con organizaciones de productores y consumidores del Norte (Rodríguez, 2014).

Las cosechas de café en México y Centroamérica han sido afectadas desde hace al menos dos ciclos, por un brote muy fuerte de roya, un hongo que deja expuestos los frutos al clima y a los insectos, lo que ha deprimido la producción en la región. La asociación de productores Amecafé estima que México se puede producir hasta un 18% menos que en el ciclo 2014/15 frente al previo debido al prolongado efecto de la roya, a entre 3.2 y 3.4 millones de sacos de 60 kilos (Forbes, 2016).

Pero se sigue trabajando aún con condiciones no favorables, para poder ser productores y seguir con las negociaciones con la cadena Starbucks.

3. METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizó un enfoque teórico con una metodología de tipo cualitativa con la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico, el cual servirá de punto de partida al investigador, siendo necesaria una muestra teórica conformada por uno o más casos (Martínez, 2006). Así mismo, en esta investigación se presenta la descripción y el análisis de la empresa Starbucks en relación a las estrategias competitivas con un análisis documental a través de fuentes secundarias, realizando una comparación de las ventas de dicha organización en México en un período de tiempo.

4. RESULTADOS

Después de haber consultado fuentes bibliográficas y de haber realizado investigación en revistas, noticias se hizo un análisis de las ventas de Starbucks (Café Sirena) a partir del año 2004 hasta el año 2014 en comparación con la empresa Alsea, llegando a la elaboración de la tabla 1.

Tabla 1. Cuadro comparativo entre Alsea y Café Sirena

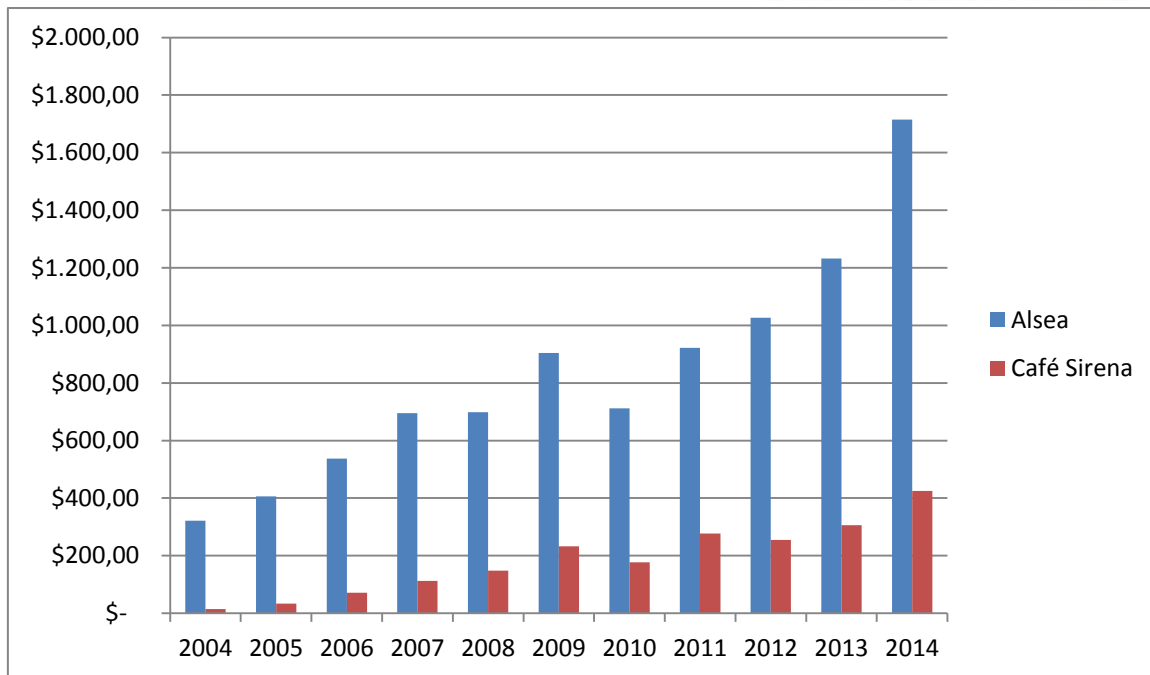
Año	Alsea Millones de Dólares	de	Starbuks (Café Sirena) Millones de Dólares
2004	\$ 321.90		\$ 14.48
2005	\$ 406.07		\$ 33.67
2006	\$ 537.21		\$ 71.45
2007	\$ 695.15		\$ 112.18
2008	\$ 698.99		\$ 148.20
2009	\$ 904.49		\$ 232.67
2010	\$ 712.27		\$ 176.64
2011	\$ 921.68		\$ 277.32
2012	\$ 1,026.54		\$ 254.58

2013	\$ 1,231.86	\$ 305.50
2014	\$ 1,714.63	\$ 425.23

Fuente: Elaboración propia con base en las Ediciones especiales de la Revista Mundo Ejecutivo: 1000 empresas más importantes de México correspondientes a los años 2004 al 2015.

En la gráfica 1 se presenta en incremento en ventas anuales del comparativo de la Compañía Alsea y Starbucks (Café Sirena).

Gráfica 1. Cuadro comparativo de ventas anuales de Alsea y Starbucks (Café Sirena)



Fuente: Elaboración propia con base en las Ediciones especiales de la Revista Mundo Ejecutivo: 1000 empresas más importantes de México correspondientes a los años 2004 al 2015.

El posicionamiento de Starbucks y su éxito como marca en el mercado nacional se deben a sus estrategias: la forma en cómo están organizados los diferentes puntos de venta, el trato del personal, su conocimiento del producto y sobre todo a su conexión con los clientes, la reinversión en nuevos puntos de venta, que le han permitido lograr un crecimiento constante en las ventas como se observa en la gráfica 1, donde también se compara la contribución de las ventas de Starbucks (Café Sirena) con Alsea, empresa que maneja dicha franquicia.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En Starbucks se fomenta estrategias de mercado que hacen que el consumidor cada vez vaya adquiriendo una mayor lealtad a la marca, conectándose con el mercado meta, lo cual constituye un aumento al valor en el producto, además de que promueve a su vez un estilo de vida al cual los clientes quieren pertenecer, además de en el contexto interno dicha franquicia para crecer a utilizado estrategias que implicaron un crecimiento horizontal, diversificación de productos, con tendencia a la integración, así como alianzas.

Sus estrategias, fundamentales para el logro de los objetivos se encuentran bien definidas para lograr el éxito del negocio.

El posicionamiento de Starbucks y su éxito como marca en el mercado nacional, se deben a sus estrategias de ventas, pero sobre todo su organización, la ubicación estratégica en sus diferentes puntos de venta, la manera en la que el personal trata a los clientes “conectándose con ellos” a través de su nombre, su amplio

conocimiento de todos los productos que se manejan en las tiendas y las diferentes opciones para los clientes.

A manera de conclusión Starbucks inicia como una idea “loca” de dueños que no tienen idea de cómo ser exitosos en el mercado, sin embargo cuando un visionario se apodera del mismo lo hace grande fomentando nuevos conceptos que en mercadotecnia son “la experiencia Starbucks”, “la conexión con el mercado meta” y la “pasión del producto”, lo cual ha traído como consecuencia la lealtad del cliente a la marca, un aumento de valor en el producto, ya que, al mismo tiempo, promueve un estilo de vida al cual los clientes quieren pertenecer, logrando con ello, cada vez, tener un mayor número de consumidores.

Starbucks no vende solamente el “café” sino que vende el “lugar” en el que se vende el café, ya que la mayoría de cafeterías tienen salas cómodas, mesas altas, infinidad de diferentes tipos de mobiliarios, pero siempre dando una imagen de calidez dentro de sus instalaciones, permitiendo que sus clientes tengan un esparcimiento dentro de las mismas; otra estrategia importante es la confianza e interacción que brindan los socios a los “partners”, lo cual se ve reflejado en los volúmenes de ventas. Esta cadena cambió el concepto tradicional de cafetería, revolucionando la manera de atender a los clientes, implementando innovaciones como son el uso de redes, la tarjeta de recompensas, el programa completo de recompensas con el que cuenta y del que todos los clientes pueden formar parte, en fin, con muchas de ventajas como es la forma de preparar las bebidas y actualmente incluso existe ya un Starbucks en un crucero vacacional, siendo una forma innovadora de hacer negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armenta, R.A. (2004). Estrategias de mercado en la industria vitivinícola del noroeste de México. *Región y Sociedad*, XVI (31), pp. 119-162. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10203104>
- Ayala, F.J. (2013) Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Departamento de Administración y Economía*. 16 (32). pp. 39-60.
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35.
- El Economista (2016). *Starbucks celebra sus 13 años en México*. Recuperado: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/25/starbucks-celebra-sus-13-anos-mexico>
- El Financiero (2015). *Starbucks inaugura su tienda número 500 en México*. Recuperado: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/starbucks-abre-su-tienda-numero-500-en-mexico.html>
- Expansión (2012). *Starbucks planea invertir 110 mdd*. Recuperado: <http://expansion.mx/negocios/2012/10/15/starbucks-planea-invertir-110-mdd>
- Franquicias de café (2013). *Estrategias de Mercado de Starbucks*. Blog [27 de julio, 2016]. Recuperado: <http://www.franquiciasdecafe.com.mx/estrategias-de-mercado-de-starbucks/>

- Forbes (2016). *Starbucks abrirá 50 tiendas en México durante 2015*. Recuperado: <http://www.forbes.com.mx/starbucks-abrira-50-tiendas-en-mexico-durante-2015/#gs.wycTJSg>
- Jiménez, I. (2016). Las 15 mejores franquicias en México. *Forbes* [29 de julio, 2016]. Recuperado: <http://www.forbes.com.mx/las-15-mejores-franquicias-en-mexico/#gs.R5Qc1Go>
- Gestión (2015). *Cinco estrategias de Starbucks para conseguir que sus clientes compren más*. Recuperado: gestion.pe/tendencias/cinco-estrategias-starbucks-conseguir-que-sus-clientes-compren-mas-2123659
- Gómez, C., y Mejía, J. E. (2012). La gestión del Marketing que conecta con los sentidos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, pp. 168-183.
- Historias de Grandes Éxitos (2009). *Historia de Starbucks*. Blog [29 de julio, 2016] Recuperado: <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2009/02/historia-de-starbucks.html>
- Informador (2015). *Alsea remodela tiendas en concepto sustentable*. Recuperado: <http://www.informador.com.mx/economia/2015/625842/6/alsea-remodela-tiendas-en-concepto-sustentable.htm>
- Informador (2016). *Alsea analiza servir alcohol en Starbucks*. Recuperado: <http://www.informador.com.mx/economia/2016/657092/6/alsea-analiza-servir-alcohol-en-starbucks.htm>
- Maldonado, M. (2014). Cómo Starbucks inundó Manhattan... y el DF. *Historias de Negocios. El financiero*. Recuperado: <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/historias-de-negoceos/como-starbucks-inundo-manhattan-y-el-df.html>
- Martínez, M. (2006). La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual). *REVISTA IIPSI*. 9 (1). PP. 123 – 146. Recuperado: <http://www.meipe.org/propedeutico/07%20La%20investigacion%20cualitativa.pdf>
- Mexican Business Web (2013). *Alsea expande plan de inversión de Starbucks*. Recuperado: <http://www.mexicanbusinessweb.mx/39871/alsea-expande-plan-de-inversion-de-starbucks/>
- Michelli, J.A. (2014). *Starbucks la fórmula del éxito*. Santillana Ediciones Generales, S.A. de C.V. México. D.F.
- Narváez, M. y Fernández G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. 13(42), pp. 233 – 243.
- Novoa, C. (2011). La historia de Starbucks. *Revista Emprendedores*. Recuperado: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/starbucks/starbucks2>

- Lambin, J.J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. Ed. McGraw Hill.
- Pérez, P. y Echánove, F. (2006). Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos*, 38, pp. 69-86 Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17103804>
- Pérez, P. (2007). Las transformaciones institucionales en la producción y comercialización internacional del café en el siglo XX e inicios del XXI. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 38 (150) pp. 107-132. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11820083005>
- Rodríguez, J.R. (2014). ¿Es posible desarrollarse en torno al café orgánico? Las perspectivas de un negocio local-global en comunidades mayas. *Antipod. Rev. Antropol. Arqueol.* 19, pp. 217-241.
- Starbucks (2016). *Starbucks*. Página Web. Recuperado: <http://www.starbucks.com.mx/responsibility>
- Talesnik, D. y Gutiérrez, A. (2002). Transformaciones de frentes de agua: la forma urbana como producto estándar. *EURE*, 28(84). Recuperado: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008400002>
- Ynzunza, C. B. e Izar, J. M. (2013). Estrategia, Orientación al Mercado y Desempeño Organizacional, *Conciencia Tecnológica*, 45, pp. 5-1. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876002>

RESUMEN HOJA DE VIDA

Cecilia García Muñoz Aparicio

Licenciada en Administración de Empresas, por el Tecnológico de Monterrey; Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Doctora en Ciencias Económicas y Administrativas por la Universidad Para la Cooperación Internacional de México, profesora investigadora de tiempo completo en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); pertenece al Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco (SEI) en México, es perfil PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). Acreditada del Sistema Nacional de Consultores PYME por la Secretaría de Economía. Av. Universidad S/n zona de la Cultura Col. Magisterial 86040. flamingos199@hotmail.com

María del Carmen Navarrete Torres

Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación por la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, Maestra en Administración por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la

Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); es perfil PRODEP (Programa para el Desarrollo Profesional Docente) pertenece al Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco (SEI) en México. Acreditada del Sistema Nacional de Consultores PYME por la Secretaría de Economía. Av. Universidad S/n zona de la Cultura Col. Magisterial. 86040.mallynav@yahoo.com.mx

Olga Beatriz Sánchez Rosado

Doctora en Psicoterapia Gestalt Relacional, Maestra en Mercadotecnia y Maestra en Psicoterapia Gestalt, profesora investigadora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); pertenece al Sistema Estatal de Investigadores del Estado de Tabasco en México y al Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP). Dirección: Av. Universidad s/n zona de la cultura col. Magisterial 86040, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, México. betytab@hotmail.com

Estrategias de una gran empresa: Farmacias Benavides

Autor (es)

Dra. Beatriz Pérez Sánchez
Dr. Armando Mayo Castro
Dr. Andrés Guzmán Sala¹

¹ Profesores Investigadores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

RESUMEN

La industria farmacéutica en México impacta en diversos ámbitos de la economía nacional, influye en la salud en tanto es inherente al bienestar de la población que permite la formación del capital humano sano y en consecuencia el crecimiento y productividad de la economía. En el mercado de medicamentos la venta al consumidor final se concentra en cadenas de farmacias y autoservicios y las farmacias pequeñas y medianas. Se particulariza el caso de la cadena farmacéutica Benavides, en un periodo de estudio de 1917 a 2014.

El **objetivo** es investigar y analizar las características y estrategias competitivas, dimensión y estructura que le permitieron a Organización Benavides constituirse en un grupo económico familiar. Las estrategias de las empresas y grupos económicos en el sector servicios, se reflejan a) en el crecimiento horizontal b) grupos de negociación, c) diversificación de productos, d) adquisiciones de empresas, e) producción de insumos, f) búsqueda de financiamiento tal como cotizar en la bolsa de valores, g) estrategias ante deudas, h) alianzas, fusiones i) venta ante un mercado maduro, y j) prácticas anticompetitivas.

Palabras clave: Estrategias, Farmacias, Grupo Económico.

ABSTRACT:

The pharmaceutical industry in Mexico impacts in various fields of national economy, influences health as is inherent in the welfare of the population that allows the formation of healthy human capital and consequently the growth and productivity of the economy. In the market for drugs for sale to the final consumer focuses on pharmacy chains and supermarkets and small and medium pharmacies. The case of pharmaceutical chain Benavides is particularized, in a study period 1917-2014.

The aim is to investigate and analyze the characteristics and competitive strategies, size and structure that allowed Benavides Organization become a family economic group. The strategies of companies and economic groups in the service sector, reflected a) in the horizontal growth b) negotiating groups, c) product diversification, d) acquisitions, e) production of inputs, f) search for funding as listed on the stock exchange, g) strategies for debts, h) alliances, mergers i) sale to a mature market, j) anticompetitive.

Keywords: Strategies , Pharmacies, Economic Group.

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de crecer, competir y acumular, hacen que los grandes capitales adopten formas más complejas de organización corporativa. Abordar el tema de las farmacias en México conlleva a considerar el desarrollo de la industria farmacéutica en un capitalismo tardío. La industrialización farmacéutica había surgido en Europa en el transcurso del siglo XIX, sin embargo en México los avances de la química no habían generado aún el interés por crear una industria de producción de drogas y medicamentos, además de que las boticas (origen de la industria farmacéutica en el viejo continente) no estaban capacitadas para realizar actividades industriales y se dedicaban preferentemente a la venta de fórmulas magistrales u oficinales (Godínez & Aceves, 2014).

Sin embargo, durante las últimas décadas del siglo, nuevos medicamentos industriales, procedentes de Europa y Estados Unidos llegaron a México, permitiendo una revolución terapéutica en el tratamiento y prevención de las enfermedades a través de la medicina de patente cuya principal característica consistía en que eran productos químicos que se fabricaban a partir de la síntesis orgánica y el aislamiento de moléculas con propiedades medicinales; así como la especialidad farmacéutica. Estos medicamentos poseían características muy diferentes a las de la fórmula magistral: llegaban ya envasados, tenían una dosificación incluida y eran de fácil administración, por ende, las farmacias y boticas nacionales comenzaron a mostrar cada vez más atención hacia este tipo de medicamentos, incluyéndolos paulatinamente en su catálogo para la venta al público.

La incipiente industria latinoamericana era una actividad subordinada. Es tan sólo cuando sobreviene la crisis de la economía capitalista internacional en 1929 y con ella la aparición de múltiples desordenes en el contexto mundial, que se interrumpe en forma radical la acumulación de capitales basada en la producción de bienes primarios para la exportación. El crecimiento hacia fuera se extiende desde la independencia hasta la gran depresión de 1933, coyuntura que marca el viraje al modelo de desarrollo hacia adentro. Más aún el viraje del modelo de desarrollo se da entre la depresión y el final de la guerra (Pinto, 1991). La coyuntura de guerra, la escasez de manufacturas importadas y la ampliación del mercado interno tornaron cada vez más necesario en México, la producción interna de bienes transformados.

El eje de la acumulación se desplaza gradualmente hacia la industria. Por tal motivo la formación de grandes empresas o grupos económicos está ligada a la dinámica de centralización y concentración del capital que se da en el proceso de industrialización, en un contexto de atraso e ineficiencia del mercado y de escasez de recursos de capital. Los grupos económicos comparten características básicas tales como: incluyen diferentes operaciones, ya sean industriales, **comerciales**, financieras y otras, llegando en determinadas condiciones a formar un conjunto de empresas relacionadas entre sí, por la propiedad de la que se deriva el control. La organización Benavides no escapa a esta realidad.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La naturaleza específica, los problemas y contribuciones de las empresas productivas al sistema capitalista, sólo pueden ser comprendidos en toda su profundidad si se les estudia a nivel evolutivo y sobre todo atendiendo las circunstancias históricas, estrategias económicas y políticas y características regionales y nacionales que constituyen su marco de acción, así como los vínculos de los grupos mexicanos con el capital extranjero.

El grupo económico como categoría superadora de la empresa en el proceso de acumulación capitalista tiene un desigual desarrollo en México. El grupo económico constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación de capital, es una forma avanzada de la valorización del capital, que desplaza relativamente a la empresa como *locus* de acumulación y poder.

Por ende aquí se emplea el concepto de grupo económico, gran empresa y corporativos como sinónimos para designar una forma específica de colusión de grandes intereses empresariales y como tales son expresión de formas avanzadas de centralización y concentración de capital y derivan de la competencia y el crédito.

No hay un marco único al cual referirse para abordar el estudio de las grandes empresas industriales de México. Con base en el enfoque operativo de Celso Garrido (2000) para dar respuesta a las necesidades analíticas que presentan los estudios e investigaciones que se emprendan al respecto sobre las grandes empresas en la región deben:

- Considerar los comportamientos económicos observables de las empresas, en lo que se refiere a sus características y situación actual en comparación con la situación que tenían durante la industrialización por sustitución de importaciones.

Aspectos que se aplican en torno a la historia de organización Benavides. Dentro de esta aproximación dinámica e histórica los grandes corporativos son concebidos como organizaciones jerárquicas complejas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias. Sin embargo, operan también en ambientes de selección diversos, estos ambientes se definen de una parte por el entorno regional, institucional y político nacional y por condiciones de las industrias y sectores donde concurren las empresas. Se debe considerar también:

- Las diferentes configuraciones entre entorno institucional e industrias determinarán los diversos escenarios en los que deberán interactuar las empresas tras su objetivo estratégico principal de largo plazo, que es mantener e incrementar el valor de la empresa, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello.

Aspectos que se aplican en torno a las estrategias de organización Benavides en coyunturas de crisis, liberalización de la economía y globalización.

Las empresas desarrollan estrategias competitivas en el interior de las mismas que significan adoptar determinadas estructuras corporativas, decidir sobre la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia y asumir modos

de organización de relaciones laborales, así como de gobierno y monitoreo corporativos:

- Hacia fuera, las acciones estratégicas buscarán por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en el mercado donde participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior y por otra significa resolver a nivel nacional o internacional las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que le permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr centralización de capitales y rentabilidad especulativa por esta vía.
- En el marco de sus acciones estratégicas las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurarse los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos.
- Determinan la conducta de las grandes empresas las diferencias de intereses y propósitos de poder para tener mando económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, las industrias y el gobierno como formas institucionales mediante las cuales se relacionan individuos y grupos con dichas diferencias e intereses. En particular para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan junto con los aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento.
- Existen divergencias potenciales de intereses con otras empresas y con las autoridades públicas.

En este contexto, la evolución y cambio de las grandes empresas se explicará a partir de condiciones propias y circunstancias dadas por los procesos que se desarrollan por la interrelación compleja entre los cambios macroeconómicos y sectoriales a nivel nacional e internacional, con la propia evolución de estas grandes empresas y las respuestas estratégicas ofrecidas por ellas. La evolución de las empresas en cuanto a su tamaño, así como las relaciones que se establezcan en las empresas entre integración, diversificación y descentralización dentro de sus estrategias de crecimiento, será resultado del modo en que cada una de ellas enfrente e internalice las determinaciones complejas que le impone su proceso evolutivo (Garrido, Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina, 2000).

3. METODOLOGÍA

Los métodos empleados fueron: histórico-crítico, analítico con un enfoque dinámico y comparativo. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales. El primero da mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos (Concheiro, Frago, & Gutiérrez, 1979). El segundo enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales, atiende la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero, Santín, & Tirado, 1983). Asimismo el método comparativo permite ver las acciones del grupo económico en el marco del desarrollo de la política industrial.

4. RESULTADOS

Primera etapa de industrialización

En una primera etapa de industrialización de la cual deriva el comercio, prácticamente hasta el periodo posrevolucionario (1917-1930), cuando distintas compañías farmacéuticas europeas y norteamericanas instalaron sus filiales, algunos empresarios mexicanos incursionaron en la fabricación en serie de medicamentos. De esta forma nació la industria farmacéutica en México.

El surgimiento de ciertas ramas de producción farmacéutica fue estimulado primero por la depresión del decenio de 1930 y por la Segunda Guerra Mundial, y más tarde, por programas explícitos de política económica destinados a sustituir importaciones y a incentivar el desarrollo manufacturero. La forma de crear empresas cambió, pues se innovó mediante la coinversión del capital estatal con el privado nacional y extranjero (González Marín, s.f.), numerosas empresas se fundaron y crecieron a lo largo del periodo. La sustitución de importaciones en la industria creció gracias al aislamiento continuo del mercado mundial (Vellinga, 1979).

En México terminada la etapa bélica de la Revolución Mexicana en 1917, se inicia un periodo de relativa estabilidad política y social que permite el establecimiento de empresas dedicadas a la producción, importación y/o comercialización masiva de medicamentos con capitales sólidos. Las normas emitidas por el Estado establecieron una compleja clasificación: de los establecimientos farmacéuticos (farmacias de varias clases, droguerías, boticas...); y de los trabajadores de los establecimientos farmacéuticos (farmacéuticos, auxiliares, practicantes, empleados demostrador). Incluso los programas académicos cada vez fueron más complicados: químicos farmacéuticos, químicos biólogos, químicos fármaco biólogos, farmacéuticos, ingenieros farmacéuticos, etcétera (Ortiz & Aceves, 2014). Es en esa época (1917) cuando el empresario Felipe de Jesús Benavides Guerra adquirió la ya existente Botica del Carmen en Monterrey, establecimiento dedicado a la elaboración y venta al menudeo de medicamentos de forma artesanal, esta empresa es origen de la cadena farmacéutica Benavides.

Segunda etapa de industrialización

La segunda etapa se registra en los años que van de 1931 a 1950, este periodo de industrialización contó con la coyuntura generada por la segunda guerra mundial y se caracterizó por la instalación de empresas dedicadas a *sustituir importaciones* (Puga & David, 1995) los cuales eran bienes de consumo y algunos bienes de producción para la industria ligera con un mercado nacional asegurado. Al llegar Lázaro Cárdenas a la presidencia en 1934, la política industrial estableció mayor énfasis en la regulación de la inversión extranjera y nacional, así como en la aplicación de medidas proteccionistas para los sectores productivos más importantes que sostenían la economía del país. Sin embargo, es necesario subrayar que ninguna de las políticas importantes de Cárdenas se orientó hacia la industria farmacéutica, sino más bien a otras ramas industriales (petrolera, minera, ferrocarrilera), por lo que la protección a las empresas farmacéuticas de capital mexicano fue débil.

No obstante, el nuevo modelo económico de *sustitución de importaciones* (1940-1980) volvió a retomar sus bases en la industrialización con ayuda del capitalista extranjero, al que se le otorgaron de nuevo grandes concesiones. La industrialización farmacéutica en México fue vertiginosa, las empresas farmacéuticas establecidas pasaron de 77 a 310 en tan sólo una década, de 1940 a 1950.

La familia Benavides con el propósito de fortalecer la distribución de medicamentos al mayoreo constituyó Droguería Benavides, S.A., en 1935. En 1940 inició su despliegue comercial aperturando dos farmacias, una en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, y otra en Torreón, Coahuila, bajo el nombre comercial de **Farmacias Benavides, S.A.** Además en esta década Benavides amplió su cobertura con sucursales en diferentes ciudades de la región: Matamoros, Reynosa y Tampico Tamaulipas; Saltillo Coahuila y Durango, Durango. En 1947 como una diversificación de negocios y servicios al cliente los Benavides –que siguieron siendo una organización netamente familiar- introdujeron en el norte del país, los *drugstores*, farmacias tipo estadounidense, con fuentes de sodas, perfumería, venta de libros, revistas, etcétera.

Tercera etapa de industrialización

La tercera etapa que va de 1951 a 1970 asume las siguientes particularidades: a) una alta participación de las inversiones extranjeras mediante filiales de las grandes corporaciones transnacionales, o en asociaciones con el capital nacional, básicamente en los años sesenta; b) el inicio de la fabricación de la maquinaria y equipo que requería el sector industrial; c) la introducción de nuevos artículos de consumo dirigidos a los sectores medios; d) el comienzo de la explotación intensiva del mercado interno. Primero se estableció, la producción nacional de bienes de consumo, (1946-1956), intermedios y de consumo duradero (1956-1970), y en una tercera etapa (1970-1982) corresponde al fomento de la producción de bienes de capital, sobre todo de aquellos ligados a la industria petrolera y eléctrica.

El proteccionismo acentuado tras la segunda guerra mundial, permitió a Monterrey abrir una nueva etapa de crecimiento por encima de la media nacional, los empresarios regiomontanos supieron aprovechar las acciones gubernamentales que incluían desde inversiones en infraestructura hasta participación pública en industrias estratégicas y desde estímulos fiscales y subsidios hasta una agresiva política arancelaria, situación que aprovechó Benavides en esta región y en cuanto a su capital privado: en 1956 fortalece el enfoque de tiendas que ofrecen artículos de conveniencia como complemento a la farmacia, brindado al consumidor una amplia gama de mercancías tales como: perfumería, cosméticos, fotografía, abarrotes, higiene personal, juguetería y dulcería entre otros.

Farmacias Benavides como grupo económico surge en la segunda etapa de industrialización en los años que van de 1931 a 1950, cuando amplió su cobertura con el establecimiento de sucursales en diferentes ciudades de la región (1940), con un crecimiento horizontal y la creación en 1957 de otras empresas, tales como:

1. Gráfica Mexicana, empresa de servicio creada para producir papelería y cajas plegadizas;

2. Servicios Comerciales y Contables, S.A. cuya función era centralizar todas las operaciones de la organización; y
3. Proveedor de Fuentes, S.A., que atendía a su vez las 14 fuentes de sodas.

En los sesenta se inició la expansión en el mercado fronterizo, se incrementó la participación principalmente en el noroeste del país, mediante la compra de las Boticas Moebius y las Farmacias San Rafael; también en esta época, se inició el fortalecimiento del Área del Pacífico, adquiriendo 20 sucursales de la cadena de Farmacias Boticas Moderna, S.A.

Cuarta etapa de industrialización

En una cuarta etapa se da un proceso de ajuste estructural de la economía mexicana que se inicia en la década de los años ochenta y que genera los procesos de desregulación y privatización de los cuales se beneficiaron los nuevos grupos económicos que proceden en cierta medida de la privatización de las empresas públicas. El proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982 y dio curso a lo que se designó como la década perdida para el desarrollo socioeconómico que se inicia en la cumbre de un periodo de crecimiento y se cierra con un balance de deterioro económico y retrocesos sociales. No obstante, Benavides no contrajo deudas en esta época.

En 1984 la división industrial de la Organización Benavides consideró como estrategia duplicar la capacidad nacional de penicilina que entonces satisfacía 50% de la demanda interna, para lograr tal objetivo, el Estado se asoció con el Centro Industrial Bioquímico (Cibiosa), ante el éxito obtenido por los técnicos mexicanos en el desarrollo de la tecnología japonesa- incrementando así la capacidad y dotando a la empresa de un potencial suficiente para satisfacer la totalidad de la demanda mexicana y utilizando insumos nacionales en 100%. El Estado aportó \$850 millones de pesos. Con ello adquirió 40% de las acciones de la empresa, de manera que sería en todo momento el accionista de mayor participación individual. Pero se generó un compromiso: el capital estatal aportado se destinaría únicamente a incrementar la inversión física. En 1986 convencidos de que en toda crisis hay oportunidades, los ejecutivos señalaron que se reestructurarían mejor y destinaron en 1986, 4% de las ventas netas a investigación y desarrollo, canalizando \$ 125.3 millones de pesos (Flores, 1989).

En 1987 Benavides inició la comercialización de equipo y material médico para hospitales, con la adquisición de la empresa Diamedic, S.A. de C.V. La estrategia de crecimiento a través de adquisiciones siguió siendo la receta de Benavides y en 1988 adquirió Boticas La Palma, S.A. de C.V. con 30 sucursales, consolidando la presencia en las plazas de Torreón, Coahuila, Gómez Palacio, Lerdo y Durango en el estado de Durango. Benavides adquirió dos cadenas de Farmacias en la Zona Centro y Occidente del país: las Tikos y Farmacias Levi S.A. de C.V., principalmente en las ciudades de Guadalajara, Jalisco, Tepic, Nayarit, León y Guanajuato en Guanajuato.

Al terminar 1989, Benavides contaba ya con 206 sucursales (Farmacias Benavides, 2016).

México redefinió su papel en el ámbito internacional y registró importantes transformaciones en su política interna. Entre el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en 1987 y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 se fortaleció la convicción del gobierno en torno a la importancia de incorporar al país a una dinámica comercial y después a un nuevo equilibrio económico basado en la integración regional.

La economía mexicana transitó por varias etapas de expansión y concentración de su actividad económica. A partir de la segunda guerra mundial se dividió en dos periodos: 1) el primero comprende la etapa denominada industrialización sustitutiva de importaciones y abarcó desde la década de 1940 hasta 1981. A pesar de que no es un periodo homogéneo, se caracterizó por su gran expansión debido a que el PIB creció en promedio 6%. 2) El segundo comprende el periodo 1982-1998 y se distingue por el declive de la industrialización sustitutiva de importaciones y por un profundo cambio en el proceso de industrialización a partir de una nueva inserción de la economía mexicana en la economía mundial.

De 1982 a 1987, a pesar de que la industria manufacturera se estancó, hubo algunas divisiones que mantuvieron tasas de crecimiento superiores a la media (0.68%) como la industria química 3.6%, alimenticia 1.9% y editorial 1.65%. Las políticas de ajuste que se emprendieron para superar la crisis y las nuevas relaciones con el exterior derivadas del cambio de modelo de desarrollo, trastocaron la estructura económica que se había venido configurando desde los años cuarenta y ofrecieron un nuevo escenario a los empresarios (Alva Vega, 1994).

En los noventa, entre las condiciones o las modificaciones que se realizaron en México para enfrentar la crisis monetaria y bancaria estuvieron diversas medidas de apertura y desregulación en los mercados de dinero y capital. Otra vez, como en el caso de la deuda pública externa de los años ochenta, enfrentar esta dificultad implicó una transformación en el modo de constitución de los circuitos monetarios y financieros, en la propiedad de un cierto número de activos y en el contenido de la política económica (Vidal, 2000).

En 1995 estalló la mayor crisis en la historia económica contemporánea del país, y según la caracterización del FMI, la primera gran crisis de la economía global. De acuerdo con Celso Garrido (2006) esta crisis trajo como consecuencia profundos cambios en las instituciones financieras, tanto en la naturaleza institucional de su propiedad como en las modalidades, condiciones y montos de los flujos de financiamiento para las empresas. Dichos cambios fueron la consecuencia de la quiebra y extranjerización del sistema bancario y de la nueva deuda pública que esa quiebra generó, comprometiendo fondos públicos. Creando una tendencia en las empresas a buscar fuentes internacionales de financiamiento.

En México, después del crac bursátil de 1987 y en un contexto en que la apertura de ciertas economías avanzó con rapidez, las operaciones de fusión y compras forzadas se intensificaron, manifestando el predominio de la inversión de racionalización sobre

aquella que busca ampliar la capacidad de producción. *El avance en la constitución de un área económica cada vez más amplia y desarrollada obligó a la reestructuración de las empresas, en primer lugar de las grandes empresas o corporativos.* De esta manera, importantes segmentos de las inversiones se realizaron para adquirir activos preexistentes y al anunciarse o inmediatamente después de efectuarse las compras o asociaciones entre firmas se realizaron recortes de personal, inversiones que desplazan plantas, líneas de producción que se suprimen y fábricas que se cierran (Vidal, 2000).

En el caso de Benavides en 1990 inició la expansión de comercialización de material y servicio fotográfico, al adquirir las empresas Foto Viza, S.A. de C.V., y Cámaras y Películas, S.A. de C.V., para ofrecer servicios de revelado e impresión de fotografías, así como venta de productos relacionados. En 1991 inició un agresivo plan de expansión que contemplaba incrementar un 20% el número de sucursales cada año. Durante este periodo, Benavides incorporó más de 200 sucursales y 20 nuevas ciudades a su cobertura.

En los noventa una manera de tener acceso a los mercados de deuda y de capitales nacionales o transnacionales, era registrarse en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a fin de obtener los fondos necesarios después de una década de escasas inversiones, los grandes corporativos que no se habían inscrito se registraron. Las corporaciones que ya cotizaban en la Bolsa y que empezaron a circular sus valores en los mercados transnacionales proporcionaron información más amplia para cumplir con los requisitos de la Comisión de Valores de Estados Unidos (la SEC), así como los inversionistas institucionales y la comunidad bursátil interesada en adquirir emisiones mexicanas.

No obstante, es importante señalar que la proporción de valores que circulan en el mercado en los noventa es relativamente pequeña y con frecuencia representa acciones sin derecho a voto, y la influencia de una familia o grupo de fundadores continúa siendo abrumadora, este es el alcance del carácter público. En octubre de 1992 Benavides obtuvo autorización para inscribir sus Acciones en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios, así como para llevar a cabo la Oferta Pública de las mismas. El 28 de abril de 1993 se realizó una Oferta Pública Primaria y Secundaria de Acciones con la clave de pizarra BEVIDES, quedando en poder del gran público inversionista el 24% de su capital social de la compañía. Era la cadena farmacéutica más grande del país y también una de las más importantes compañías procesadoras de fotografía (Ammeéndola, 1994). En 1993 Benavides cumplió 75 años de vida y lo celebraron con un incremento real de 46.6% en la utilidad neta (Cedillo, 1993). Al cierre del año contaba con 371 sucursales, distribuidas en 86 ciudades, en 15 estados de la República Mexicana. Al 31 de Diciembre de 1994 la compañía operaba 447 sucursales. En mayo de 1994 la Compañía inició un programa de ADR Nivel 1 en los Estados Unidos.

En 1995, interrumpió temporalmente su plan de expansión, ya que decidió enfocar sus esfuerzos a revisar su operación interna e implementar una serie de medidas con el fin de hacer a la compañía más eficiente y preparar una plataforma sólida sobre la cual tomar ventajas del crecimiento económico futuro. Durante ese año 10 tiendas fueron relocalizadas en mejores puntos y 12 tiendas fueron remodeladas bajo el formato de

Minisúper, e incluyeron por primera vez los bienes perecederos, terminaron el año con 449 sucursales.

En el año de 1996 reinicia el proceso de expansión y adquiere la cadena de Farmacias Del Paseo con 10 sucursales ubicadas precisamente en las áreas aledañas a hospitales y clínicas, a fin de brindar la mayor cercanía y facilidad a los consumidores; orientadas al manejo de medicamentos especiales y caros, como los requeridos para tratamientos psiquiátricos o contra el cáncer (Leal García, 1997). En consolidación Farmacias Benavides al final del año contaba con 522 puntos de venta, 218 de sus sucursales contaban con laboratorios de revelado fotográfico. Con el objetivo de enfrentar la competencia en el sector, a partir del cuarto trimestre de 1996 cuando el ramo farmacéutico sufrió una contracción de 5% en el volumen de unidades vendidas, decidió intensificar las campañas promocionales tanto en el departamento de farmacia como en otras categorías líderes. Farmacia Benavides (Far-Ben) abrió 59 sucursales y adquirió en enero de 1997 el 50% de la cadena Droguería y Farmacias El Fénix, operación con valor de \$50 millones de pesos. Esta cadena cuya matriz se ubicaba en la ciudad de Tampico, contaba para esa fecha con 125 años de historia en el mercado mexicano y con sucursales en Tamaulipas, Veracruz, Hidalgo, Chihuahua, Aguascalientes, San Luis Potosí, Michoacán y Zacatecas. Entre las ventajas que le dio la asociación destaca una cobertura geográfica más completa puesto que se incorporaron 54 sucursales de El Fénix y un crecimiento instantáneo del negocio de 7%. En ese mismo año Far-Ben invirtió \$120 millones de pesos en su programa de expansión y modernización.

En mayo de 1997 realizaron una Emisión de Obligaciones: *Oferta Pública de 2,250,000 Obligaciones Convertibles a Opción del Tenedor en Acciones Serie B*, denominadas en Unidades de Inversión (UDIS) con valor nominal de 100 Unidades de Inversión cada una con vencimiento el 13 de junio de 2002. En 1997 Farmacias Benavides contaba con 588 sucursales en 113 ciudades de la República Mexicana. La estructura organizacional de Far-Ben se integró de la siguiente manera: 515 Farmacias Benavides; 53 establecimientos El Fénix; 25 tiendas especializadas en fotografía y nueve cafeterías. En 1997 cuando cumplió 80 años de vida, el grupo obtuvo ingresos totales por \$3,245.8 millones de pesos, Lo anterior significó un aumento de 20.2% con respecto a 1996. Asimismo, la utilidad neta quedó en \$91 millones de pesos registrados un año antes. El aumento en las ventas se explica por la integración al corporativo de Droguerías y Farmacias el Fénix. Además la reubicación de sucursales permitió un incremento de 11% en sus ingresos por metro cuadrado (Hernández, 1998).

Para 1998 Far-Ben quien contaba una red de 610 sucursales empezó a enfrentar una competencia fuerte de las tiendas de autoservicio: Gigante, Comercial Mexicana, Soriana y Aurrerá dedicaban un porcentaje de su piso de ventas al suministro de medicamentos al menudeo, con descuentos permanentes de 30% con el fin de aumentar la asistencia de clientes en sus negocios. La ventaja para las tiendas de autoservicio radicaba en que el rubro de farmacias representa sólo 5% de las ventas totales, por lo que la promoción no afectaba sus márgenes brutos. En cambio para Far-Ben la comercialización de medicamentos alcanzaba por lo menos 50% de sus ingresos, por tal motivo **su estrategia principal es el incremento en el número de sucursales.**

En 1998 se abrieron 90 tiendas en puntos donde fortalecieron su presencia bajo el criterio de aplicar en su plan de selección, cerrando aquellas sucursales que no cumplieron con los objetivos promedio de la cadena. El número de establecimientos candidatos a desaparecer oscilaron entre 20 y 30 sucursales. La empresa con una participación de mercado de 11.5% en el norte de México, su principal zona de influencia y de 4% de las ventas totales del sector buscó ampliar este porcentaje con sinergias en distribución y publicidad con sus competidores directos de la región – las farmacias familiares pequeñas- a fin de consolidar el aumento de su piso de ventas. En septiembre de 1998 Benavides firmó una alianza de distribución con Autrey (hoy Casa Saba), mediante el cual se garantiza el suministro de productos farmacéuticos y no farmacéuticos, permitiendo a la empresa optimizar la cadena de abasto y enfocarse a su giro principal que es la comercialización de productos, reduciendo sus costos además de cerrar sus tres centros de distribución ubicados en: Monterrey, Guadalajara y Hermosillo (Farmacias Benavides, 2016).

Por otra parte la economía mexicana siguió estando configurada con los rasgos tradicionales de una muy alta concentración de la propiedad y del ingreso, lo que en el campo empresarial se tradujo en el incremento del poder económico de las mayores empresas aunque con un nuevo balance entre empresas privadas nacionales y extranjeras (Garrido, 2007).

En 2000 Benavides como parte de un proceso de mejora administrativa redujo el número de razones sociales con la finalidad de agrupar las operaciones de la organización. En 2001 entró en un proceso de reestructuración integral, consolidando la base de operación a través de la puesta en marcha de cinco iniciativas: 1) reingeniería en los sistemas de mercadería y costeo; alineación estratégica; 3) productividad organizacional; 4) mejoramiento de la estructura de capital; 5) reflejar adecuadamente la situación financiera de la empresa. Anunció un periodo de consolidación y crecimiento, durante el cual contemplaron la apertura de 25 nuevos puntos de venta y con ello llegar a una extensa red de 639 sucursales, con cobertura nacional en más de 114 ciudades. Toda vez que para ese año se contaban 614 sucursales y 260 laboratorios fotográficos. Para ello destinaron un presupuesto de 50 millones de pesos. Su fuerza laboral integrada por 8,100 empleados y con las inversiones programadas esperaban generar más de 1 000 empleos directos. Además invirtieron cerca de 60 millones de pesos que fueron destinados a cambiar todo su sistema de cómputo (Torres, 2000).

Sin embargo del 2000 al 2002 el corporativo pasó naufragando entre los efectos de tormentas cambiarias y la ausencia de un mando efectivo. Fue una vieja deuda la que acabó con la cadena mexicana. Deuda contratada en dólares y a corto plazo en los primeros años de los noventa, se elevó con la devaluación a \$54 millones. En 1997 la empresa enfrentó el adeudo con una emisión de bonos bursátiles que pagarían un interés de 5% más inflación. La administración encontró cómodas estas condiciones, de modo que siguió creciendo con entusiasmo. No obstante a mediados de 2001 inflación e intereses sumaron \$700 millones de pesos. Su vencimiento en junio de 2002, estaba a un año de distancia. La falta de previsiones para enfrentar el adeudo y la escasa liquidez agravaron la fragilidad financiera.

En el terreno operativo el problema fue el reparto, que años antes la administración había dejado en manos de distribuidores externos –sobre todo en las de Casa Saba, propiedad de Isaac Saba y familia. La idea era eliminar costos, pero con ello cancelaron la posibilidad de desarrollar sistemas de información y logísticos modernos. Se procuraron ahorros para responder con fuego a la guerra de precios declarada por los autoservicios, pero fallaron y al poco tiempo corrigieron números en las etiquetas. El problema se agravó con la decisión de descentralizar la tesorería y ceder a los establecimientos la facultad de hacer compras directamente, yendo en contra de toda lógica de control. Los consumidores comenzaron a escasear por los altos precios y por ausencia de productos en los anaqueles. Además el sistema de registro de las mercancías empezó a demostrar su flaqueza. La merma de producto se disparó a 4% en una industria donde el límite más alto es 1.5%. La descentralización de las compras había llevado a un menor control de la mercancía y generado oportunidades a gente deshonesto. El rendimiento de los bonos gubernamentales entre 1994 y 2002 llegó a 40%, mientras que el valor de la cadena mexicana reportado a sus accionistas en el periodo osciló entre 4 y 5% y lo más que llegó fue 8%.

Finalmente ahogada por las deudas, Benavides en 2002 se fusionó con Farmacias Ahumada (FASA). El grupo chileno la rescató el 9 de agosto de 2002. Farmacias Benavides firmó el Acuerdo de Entendimiento con Farmacias Ahumada, S.A. (FASA), para la adquisición del control de la empresa. La operación involucró una aportación de capital conjunto de FASA con la familia Benavides y la reestructuración de la deuda bursátil. De esta forma Fasa pasaría a poseer el control de la empresa con un porcentaje no menor al 51%. En noviembre aumentó el capital social de Farmacias Benavides, en su parte variable por \$737 millones de pesos mediante la emisión de 368.5 acciones serie B. El 23 de diciembre la emisora concluyó el proceso de capitalización de la empresa al recibir en su conjunto aportaciones en efectivo por \$ 512 117,056 M: Farmacias Ahumada aportó \$450,000,000 M.N. mientras que los accionistas Benavides aportaron \$60,000,000 M.N. y el público inversionista, ejerciendo su derecho de preferencias, aportó \$2,117,056 M.N., adicionales. De esta forma FASA tomó el control de Farmacias Benavides con una tenencia del 68% de las acciones de la empresa, la familia Benavides conservaría 22% de las acciones, continuaría como inversionista, puesto que suscribieron \$60 millones de pesos más en títulos nuevos (Tamayo, 2003). El valor de mercado de Farmacias Benavides, con 8,000 empleados y alrededor de 614 farmacias, y cuyas ventas en 2001 superaron \$500 millones (200 millones más que Ahumada), se calculó en \$825 millones de dólares. Farmacias Benavides se revitalizó convirtiéndose en una empresa de clase mundial al formar parte de Farmacias Ahumada (FASA), empresa formada hace 34 años en Santiago de Chile, y una de las 10 primeras empresas más importante de Latinoamérica.

En 2003 la empresa se concentró en la reestructuración y el ordenamiento financiero y operativo de su negocio a fin de establecer una estrategia de precios competitiva y una renovada mezcla de productos. En enero se reunió por primera vez el nuevo Consejo de Administración presidido por el señor Jaime Benavides Pompa. En febrero se inició el programa de remodelaciones al re-inaugurar la primera farmacia con la nueva imagen corporativa que se implementaría en el resto de la cadena. Se remodelaron 286 farmacias en la región noreste y occidente de México (más de la mitad de la

cadena). Invertieron más de \$120 millones de pesos en este esfuerzo. El programa contempló el cierre de 50 puntos de venta, incluyendo siete cafeterías que operaban bajo el nombre comercial *Ben's* y 19 tiendas fotográficas *Foltoviza y Cámaras y Películas*, por no constituir el negocio principal.

El 19 de septiembre de 2003, se aprobó en Asamblea Extraordinaria de Accionistas el cambio de denominación social de FarBen, S.A. de C.V., por el de Farmacias Benavides, S.A. de C.V., convirtiéndose en la operadora de todas las farmacias. Además se acordó escindir una subsidiaria, constituir dos nuevas entidades de servicios e iniciar el proceso de liquidación de dos empresas subsidiarias. Asimismo, iniciaron la licitación para la venta de inmuebles tanto de farmacias en operación como de locales que no eran propiamente del giro del negocio y así optimizar la estructura de los activos de la empresa e invertir en activos productivos. Entró en operación el nuevo Centro de Distribución de 17,500 metros cuadrados ubicado en Guadalupe, Nuevo León, utilizaron las mejores prácticas de logística y distribución de FASA en Chile con el propósito de mejorar el abasto y surtido de mercancía a sucursales principalmente las ubicadas al norte y occidente del país, con una inversión de más de \$31 millones de pesos.

A partir del 1º de enero de 2004, Farmacias Benavides se transformó en la operadora de la cadena de farmacias permitiendo con esto la simplificación operativa de la compañía. En el nuevo ordenamiento de la empresa en 2005 todas las farmacias se encontraban bajo la nueva imagen de Farmacias Benavides, tras la fusión con FASA. En el 2005 se abrieron 14 sucursales nuevas en Monterrey, Guadalajara, Torreón, Reynosa y Tampico con una inversión de \$94.6 millones, de igual manera se continuó con el programa de inversión en infraestructura de operación, así como un programa enfocado al mantenimiento preventivo para mantener el nivel de las sucursales existentes. Con el objetivo de crecer se descentralizaron y especificaron las tres grandes áreas comerciales: Negocio Farmacia, Negocio Consumo y el área de Marketing, para lo cual se crearon posiciones directivas.

En 2007 Farmacia Benavides, en conjunto con **Elektra**, incorpora las farmacias a la red de servicio de transferencia de dinero que entre sus distintos servicios ofrece principalmente el pago de transferencias electrónicas de dinero de EUA hacia México. El 5 de julio de 2007 se otorgó la amortización anticipada de 950,860 obligaciones convertibles a opción del tenedor en acciones serie "B" (BEVIDES 97U) emitidas el 22 de mayo de 1997. El monto pagado en esta operación ascendió a \$363.2 millones de pesos, el cual fue financiado con un crédito bancario a 36 meses a una tasa fija de 8.49% por la cantidad de \$250 millones de pesos a través del grupo financiero BBVA Bancomer, en el mes de abril de 2007. Ese mismo año, Farmacias Ahumada, S.A. (FASA) aumentó su participación en Farmacias Benavides pasando a operar 71.% de la compañía. Ese año se dio un crecimiento al operar 641 sucursales, de las cuales más de 100 contaban con el nuevo modelo de farmacia. Con este crecimiento, la compañía logró contar con un total de 6,753 colaboradores, con más de 15,000 productos en 156 mil metros cuadrados de sala de venta (Bolsa Mexicana de Valores, 2016).

En 2009 se inauguró el Centro de Eficiencia Logística con tecnología Knap nunca antes instalado en Latinoamérica y un año después Farmacias Benavides se incorpora

a Grupo Casa Saba, compañía líder de la distribución de productos farmacéuticos, belleza, salud, cuidado personal y publicaciones, y realiza sinergia con la cadena ABC de México. Grupo Casa Saba, líder en la distribución de productos farmacéuticos, de salud, belleza, consumo, mercaderías generales y publicaciones en México, adquirió y se fusionó con FASA dando como resultado la cadena farmacéutica más importante del país.

En 2010 Grupo Casa Saba, a través de su subsidiaria, Controladora Casa Saba, S.A. de C.V., mediante una Oferta Pública de Adquisición de Acciones y Control, llevada a cabo en la Bolsa de Valores de Chile, adquirió el 97.8% del capital social de Farmacias Ahumada, S.A., accionista de control de la Emisora. Durante 2011 se incorporaron dos cadenas de farmacias, Provee de Especialidades y Farmacias CMQ ubicadas principalmente en el occidente del país. En 2012 lograron presencia en México con más de 930 sucursales distribuidas en 17 estados y 119 ciudades a lo largo de la República Mexicana (Farmacias Benavides y Farmacias ABC). En Chile Farmacias Ahumada suma más de 350 farmacias que operaban en 84 ciudades. Principales acciones comerciales se instauraron ese año tales como: las aperturas de sucursales y consultorios, ampliar la cobertura del servicio a domicilio y aumentar la oferta de productos de marca propia.

Con fecha del 6 de junio 2014, el grupo celebró convenio privado de reconocimiento de adeudos, cesión de cuentas por cobrar y por pagar, compensación y procedimiento de finiquito con las compañías integrantes de Grupo Casa Saba, a través de su controladora Farmacias Ahumada, S.A. cediendo las cuentas por cobrar y pagar de Farmacias Benavides, S.A. B. de C.V. y Farmacias ABC de México, S.A. de C.V. a favor de Farmacias Ahumada, S.A. de C.V. Con esta operación se adquirieron 138 farmacias distribuidas principalmente en los estados de Jalisco, Estado de México, Distrito Federal y Guanajuato. El monto de la operación fue de \$170 millones de pesos. En 2014 Alliance Boots, líder internacional en la industria farmacéutica, con un gran enfoque en salud y belleza, adquirió Farmacias Ahumada (FASA) en América Latina. La conclusión se produjo tras la recepción de las autorizaciones regulatorias y el cierre de la oferta pública de compra en efectivo de todo el capital en acciones en circulación totalmente diluidas, cuyos títulos cotizan en la Bolsa de Santiago, en Chile. Adquirió el 99.39% del capital social de Farmacias Ahumada, S.A., accionista mayoritario de FasalInvestment Limitada e inversiones internacionales Inverfar, S.A., accionistas de control de la Emisora. Monto de la Oferta: hasta \$238, 840,858.35 (doscientos treinta y ocho millones ochocientos cuarenta mil ochocientos cincuenta y ocho pesos 35/100 m.n.). - Intermediario: HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V., Grupo Financiero HSBC. - La adquisición comprendió dos empresas principales que conjuntamente operan más de 1400 farmacias con ingresos combinados de unos 835 millones de libras esterlinas. Farmacias Benavides es la tercera cadena de farmacias en México con 1030 sucursales y Farmacias Ahumada es una de las tres mayores cadenas farmacéuticas de Chile, con 400 sucursales (Al Detalle, 2014).

En 2015 Farmacias Benavides se integra como miembro de Walgreens Alliance Boots, líder de retail farmacéutico a nivel global, quien cuenta con 98 años de historia en la comercialización de productos relacionados con la salud, bienestar y calidad de vida.

Actualmente, Farmacias Benavides opera 1,045 Farmacias en 190 ciudades y 22 estados en la región norte y occidente del país, y da empleo a 8,706 personas. En resumen en el cuadro No. 1 se observa la integración y evolución de Farmacias Benavides:

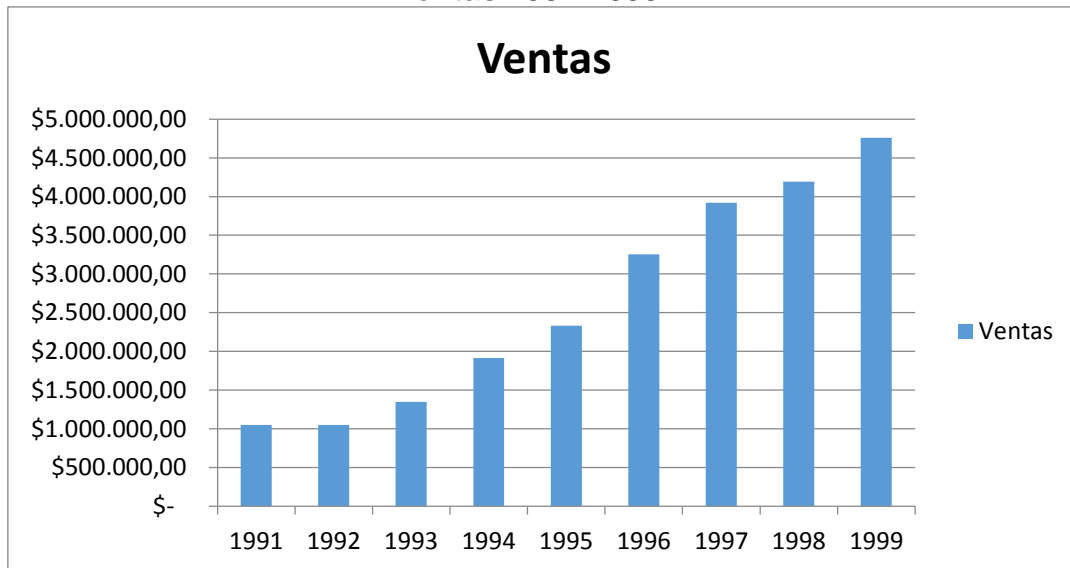
Cuadro No. 1 Evolución y Estrategias Económicas de Farmacias Benavides 1917-2015

Fundación/ adquisiciones	Empresa/Grupos Económicos/Estrategias	Etapas industriales/capitales
1917	Botica del Carmen, Monterrey	1917-1930
1935	Droguería Benavides, S.A.	1931-1950
1940	Farmacias Benavides, S.A. Grupo Económico	1931-1950
1947	Drugstores	1931-1950
1957	Gráfica Mexicana Servicios Comerciales y Contables, S.A. Proveedora de Fuentes, S.A.	1951-1970
1960	Boticas Moebius Farmacias San Rafael Farmacias Boticas Moderna, S.A.	1951-1970
1984	Asociación: Centro Industrial Bioquímico (CIBIOSA)	1982-1998
1987	Diamedic, S. A. de C.V.	1982-1998
1988	Boticas La Palma, S.A.de C.V. Farmacias Tikos Farmacias Levi, S.A. de C.V.	1982-1998
1990	Foto Viza, S.A. de C.V. Cámaras y Películas, S.A. de C.V.	1982-1998
1996	Farmacias Del Paseo	1982-1998
1997	50% Cadena Droguería y Farmacias el Fénix	1982-1998
1998	Alianza de Distribución Autrey (hoy Casa Saba)	1982-1998
2001	Proceso de reestructuración ante la deuda	Capital nacional
2002	Fusión con Farmacias Ahumada (FASA) 68%	Capital mixto
2003	Centro de Distribución	Capital mixto
2007	Alianza con Elektra (transferencia de dinero)	Capital mixto
2007	FASA aumenta su participación en 71%	Capital mixto
2009	Centro de Eficiencia Logística	Capital mixto
2010	Casa Saba adquiere y se fusiona con FASA 97.8%	Capital mixto
2011	Casa Saba adquiere Provee de Especialidades Farmacias CMQ	Capital nacional
2014	Alliance Boots adquirió FASA 99.39%	Capital extranjero
2015	Farmacias Benavides es parte del Grupo WalgreensBoots Alliance	Capital extranjero Empresa global

Fuente: elaboración propia con base en las páginas web de Farmacias Benavides y Bolsa de Valores.

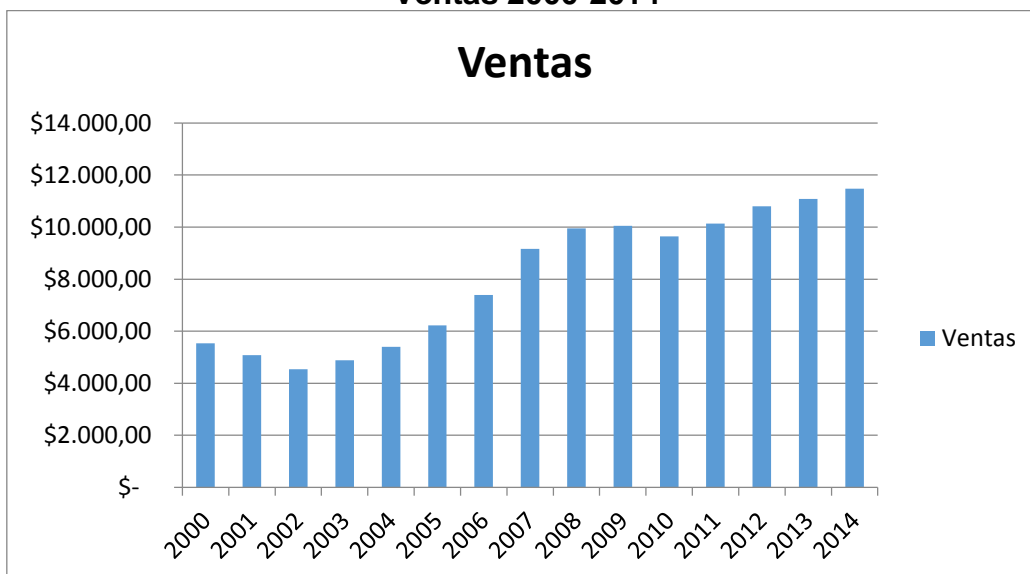
Farmacias Benavides promovió activamente la concentración y la centralización del capital como se observa por el crecimiento de sus ventas en las gráficas No. 1 y 2:

Gráfica No. 1
Ventas 1991-1999



Fuente: Elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión.

Gráfica No. 2
Ventas 2000-2014



Fuente: Elaboración propia base con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión.

Condiciones externas al grupo tales como: el crecimiento del mercado provocado por el auge económico y el fácil acceso a los recursos ajenos que antes no habían existido obtenidos a través de la Bolsa de Valores y préstamos bancarios sobre todo, favorecieron su crecimiento y expansión. Se siguieron produciendo importantes operaciones de adquisición entre corporativos del mismo país, junto a las operaciones de fusión y compra entre grandes empresas de diversos países, que finalmente compraron a Farmacias Benavides.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El periodo de estudio se situó de 1917-2015 a fin de entender el desarrollo y evolución de la empresa hasta constituir un grupo económico de capital nacional y dejar de serlo. La empresa fue evolucionando conforme las políticas de industrialización permitieron que naciera la industria farmacéutica, más tarde que otras industrias. El primer aspecto que llevó a la formación del grupo económico Farmacias Benavides fue la acción empresarial de dirigir las inversiones hacia la integración horizontal y *diversificar* la producción de sus empresas.

El periodo de 1934-1940 es especialmente importante para el desarrollo del capitalismo en México, ya que en él surgen las corporaciones y la política social tiene un reflejo directo en las prioridades del Estado. En los años treinta se da la tendencia a la integración que se verá cristalizada en los sesenta y setenta con la formación de los grupos industriales y otros grandes corporativos comerciales. La formación de los grandes corporativos del norte de México ha sido el resultado de un largo proceso histórico que ha madurado en una estructura productiva y comercial fuertemente concentrada y centralizada consolidando un importante poder económico nacional.

En 1982 se inició un proceso de reorganización de grandes corporativos, cuyas causas se explican en el proceso de reorganización derivadas del ajuste estructural de la economía mexicana que inclusive se alargó hasta los noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización. Farmacias Benavides se vio afectada por estos procesos, cuando contrajo compromiso de deuda. La contracción de la demanda aparece como otro determinante del proceso de reestructuración por el cual se realizaran acciones tales como: adquisiciones, cierre de sucursales y alianzas forzadas.

En el contexto interno, las estrategias realizadas por Farmacias Benavides para crecer implicaron: a) un crecimiento horizontal; b) diversificación de productos; c) la tendencia a la integración; d) adquisiciones de empresas desde 1935 hasta 1997, e) producción de insumos y asociación (1984) f) búsqueda de financiamiento tal como cotizar en la bolsa de valores (1992); g) alianzas (1998;2007); h) estrategias ante deudas (2001); i) fusión (2002); j) venta a otro grupo de capital nacional (2010); y k) finalmente venta a una empresa global (2015).

Referencias

- Al Detalle. (2014). Góndola de noticias . *Revista Al Detalle*, 7.
- Alva Vega, C. (1994). Problemas de la reforma microeconómica en las empresas industriales mexicanas. En R. Tirado, *Los empresarios ante la globalización* (págs. 242-246). México: H. Cámara de Diputados, IIL LV Legislatura-IIS UNAM.
- Ammeéndola, V. (1994). Benavides: líder regio. *Expansión* , 106.
- Bolsa Mexicana de Valores. (05 de julio de 2016). *Bolsa Mexicana de Valores*. Obtenido de www.bmv.com
- Cedillo, J. (1993). Benavides: todo es armonía . *Expansión* , 40.
- Concheiro, E., Frago, J., & Gutiérrez, A. (1979). *El poder de la burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- Cordero, S., Santín, R., & Tirado, R. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Ed. Terranova.
- Farmacias Benavides. (05 de julio de 2016). *Farmacias Benavides*. Obtenido de www.benavides.com
- Flores, E. (1989). Organización Benavides extiende sus brazos. *Expansión*, 57-58.
- Garrido, C. (2000). Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina. En J. Basave Kundardt, *Empresas ante la globalización* (págs. 114-117). México: IIE-UNAM, Miguel Ángel Porrúa.
- Garrido, C. (2006). Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos. En M. d. Pozas, *Estructura y dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente* (págs. 17-18). México: El Colegio de México.
- Garrido, C. (2007). El dinosaurio de Monterroso y la economía mexicana. ¿son los monopolios los causantes del atraso en el país? *Revista Este País*, 9.
- Godínez, R., & Aceves, P. (2014). El surgimiento de la industria farmacéutica en México. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas* , 55-68.
- González Marín, L. M. (s.f.). *La industrialización en México*. México: IIE-UNAM.
- Hernández, L. (1998). Redefine su presencia . *Expansión* , 83.
- Leal García, A. (1997). Farmacia Benavides se va de compras. *Expansión* , 45-48.
- Ortiz, M., & Aceves, P. (2014). La legislación farmacéutica en México: disposiciones sobre el ejercicio profesional, 1917-1973. *Revista Mexicana de Ciencias Farmacéuticas*, 26-34.
- Pinto, A. (1991). *América Latina: una visión estructuralista*. México: UNAM.

Puga, C., & David, T. (1995). *México: la modernización contradictoria*. México: Ed. Alambra Mexicana.

Tamayo, Z. (2003). ¿Son ellos el remedio? *Expansión*, 43-52.

Torres, A. (2000). El Monte Rey de los negocios en América Latina. *Mundo Ejecutivo*, 156.

Vellinga, M. (1979). *Industrialización, burguesía y clase obrera en México*. México: Siglo XXI Editores.

Vidal, G. (2000). *Grandes empresas, economía y poder en México*. México: UAN-Plaza y Valdés.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Beatriz Pérez Sánchez, Doctora en Economía por la Universidad Nacional Autónoma de México, profesora investigadora en la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), con reconocimiento al Mérito Académico 2002 y 2013 y al perfil PRODEP; miembro del Cuerpo Académico Estudios Socioeconómicos y Financieros en el Sector Productivo, del Sistema Estatal de Investigadores de Tabasco, de la Red Mexicana de investigadores en Análisis Organizacional (REMINEO) y certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA).

Armando Mayo Castro, Doctor en Finanzas Públicas por la Universidad Veracruzana, profesor investigador con reconocimiento al perfil PRODEP y certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); miembro del Cuerpo Académico Estudios Socioeconómicos y Financieros en el Sector Productivo, en la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco; del Sistema Estatal de Investigadores de Tabasco y de la Red Mexicana de investigadores en Análisis Organizacional (REMINEO).

Andrés Guzmán Sala es Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Perpignan, Francia, profesor investigador y responsable del Cuerpo Académico Estudios Socioeconómicos y Financieros en el Sector Productivo en la División de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, con reconocimiento al perfil PRODEP y certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA), miembro del Sistema Estatal de Investigadores de Tabasco, y de la Red Mexicana de investigadores en Análisis Organizacional (REMINEO).

Sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación en las organizaciones

Bárbara Osorio, Catalina López, Clara Ibel González, Mónica Henao-Cálad, Beatriz Uribe

RESUMEN:

Debido a la naturaleza multidisciplinaria de la gestión del conocimiento y la de la innovación sólo unos pocos estudios han tratado de investigar sus relaciones e integración. El objeto del presente artículo es presentar un sistema categorial que integra la gestión del conocimiento y la de la innovación, desarrollado como trabajo de grado de la maestría en Gerencia de la innovación y el conocimiento, en el marco de la línea de investigación Gestión del conocimiento e innovación del grupo Administración y organización de la Universidad EAFIT, Medellín.

La investigación se realizó a partir de la elaboración de un estado del arte que da cuenta de los diferentes autores, enfoques, perspectivas y tendencias en el estudio de la gestión del conocimiento y la de la innovación en veinte años (1995-2015) en diferentes disciplinas, que presentan una significativa producción y diversidad, y evidencia un vacío en la integración de los dos tipos mencionados de gestión. Este análisis dio paso a la construcción de un sistema categorial compuesto por dos niveles que van de lo general a lo particular y permiten entender las diversas formas en que se ha integrado la gestión del conocimiento con la de la innovación.

PALABRAS CLAVES: gestión del conocimiento, gestión de la innovación, estado del arte, sistema categorial, integración de gestión del conocimiento y gestión de la innovación

ABSTRACT: Due to the multidisciplinary nature of knowledge management and innovation management only a few studies have tried to investigate their relationships and integration. The objective of this paper is to present the categorical system to integrate knowledge and innovation management, proposed as a part of a final project in the innovation and knowledge management Master, related with Knowledge management and innovation topic in the research group Administración y organización, Universidad EAFIT, Medellín.

This research project is approached through the elaboration of a state of the art which takes into consideration different authors, points of view, perspectives and tendencies in the study of knowledge management and innovation management in the last twenty years (1995-2015) within different disciplines, which represent a great amount of production and diversity as well as evidencing the void in the integration of knowledge management and innovation

management. This analysis enables the construction of a two-level categorical system, which goes from the general to the specific and allows understanding of the diverse forms in which knowledge and innovation management have integrated.

Key words: gestión del conocimiento, gestión de la innovación, estado del arte, sistema categorial, integración de gestión del conocimiento y gestión de la innovación

1. Introducción

Las organizaciones son cada vez más conscientes que sus recursos de conocimiento son esenciales para el desarrollo y han empezado a gestionarlo con miras a generar ventajas competitivas a través de la innovación que éste puede apalancar. No obstante, aún se hace necesario profundizar en la integración entre la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación con el fin de generar capacidades dinámicas sostenibles en la organización que permitan aprovechar las oportunidades futuras, pensando en las ventajas competitivas del mañana (García, L., Bartolomé, A., & José Francisco, 1995).

Debido a la naturaleza multidisciplinaria de la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación sólo unos pocos estudios han tratado de investigar su relación. Los aportes teóricos más recientes que combinan el estudio de ambas gestiones, parecen coincidir en que la gestión del conocimiento (GC) puede mejorar notablemente la gestión de la innovación (Darroch, 2005). Sin embargo, las implicaciones de esta afirmación continúan siendo generales, con pocas evidencias empíricas en cuanto al impacto de los procesos de gestión del conocimiento en los procesos de gestión de la innovación y sus relaciones (Andreeva & Kianto, 2011), (Swan & Newell, 2000); (Swan, 2007), (Sherif, 2006).

La intención principal de esta investigación fue responder a la pregunta ¿cómo puede integrarse la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación en una organización? Para ello se plantea analizar, desde una perspectiva interdisciplinaria basada en una búsqueda bibliográfica, cómo se integran la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación y representar dicha integración a través de un sistema categorial. Una de las razones de lo anterior, es que la mayoría de los estudios tanto teóricos como empíricos, abordan el impacto de la gestión del conocimiento o la gestión de la innovación por separado y cuando consideran ambas gestiones, una tiene mayor jerarquía sobre la otra (Andreeva & Kianto, 2011).

Así, esta investigación tuvo como propósito “construir un sistema categorial que integre la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación en las organizaciones”. Para ello se realizó un estudio de tipo exploratorio y cualitativo sobre la gestión integral del conocimiento y la innovación entre los años 1995 y 2015. Se construyó un estado del arte teniendo en cuenta la vasta literatura alrededor de los temas centrales de conocimiento e innovación. Para iniciar la búsqueda se revisaron documentos relacionados con el objeto de estudio. La selección de las fuentes bibliográficas estuvo sujeta a los hallazgos iniciales de la búsqueda de las palabras claves, las cuales se introdujeron a través de ecuaciones de búsqueda, tales

como: “organizational AND knowlegde*”, “innovation AND management”, “relationship BETWEEN knowledge AND management AND innovation”, “innovation manage” entre otras, las cuales fueron usadas las bases de datos académicas: Proquest, Emerald, EBSCO, Elsevier, Science Direct, Springerlink, Taylor & Francis, Wiley Online Library, Google Scholar y Cornell University Online Library, entre otros, las cuales corresponden a fuentes aprobadas de carácter científico. Estas búsquedas arrojaron en principio la revisión de aproximadamente 900 documentos alrededor de los temas centrales, de los cuales se seleccionaron 310, de acuerdo con las razones de selección relacionados en la Tabla 1, se definieron con base en algunos criterios propuestos por otros autores en trabajos similares tales como (Smith, Busi, Ball, & Van Der Meer, 2008). El material resultante se almacenó en carpetas separadas por tema: gestión de conocimiento, gestión de innovación, conocimiento e innovación, gerencia, organizaciones y complejidad.

Tabla 1. Criterios de inclusión de material bibliográfico

CRITERIOS DE INCLUSIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	
Criterio	Razones para la inclusión
Todas las industrias y sectores	Tener una visión amplia de las industrias y sectores que están gestionando los conceptos e identificar tendencias.
Todas las disciplinas	Identificar las principales disciplinas con interés en los temas y cuáles son sus orientaciones y posturas
Todos los países	Establecer tendencias e identificar dónde se presenta más producción referente a los temas.
Todas las universidades	Establecer tendencias e identificar dónde se presenta más producción referente a los temas.

Fuente: elaboración propia a partir de Smith, 2008

Una vez concluido el estado del arte, los análisis develaron las tendencias y perspectivas sobre los temas nucleares de la investigación. Se identificaron los autores más citados en cada uno de los temas en estudio, los países origen de las publicaciones, los temas mas abordados, los enfoques desde diversas disciplinas, las tendencias, entre otros. Llegando a concluir que hay gran producción bibliográfica procedente de Estados Unidos, Europa y Sureste Asiático, caracterizados por una diversidad de enfoques, disciplinas y prácticas que pueden ser confusas y dificultan la integración de los conceptos de gestión del conocimiento y gestión de la innovación por su carácter multidisciplinario. Esta diversidad evidenció un vacío de integración en la gestión, dado por los intereses particulares y la especificidad de cada disciplina.

Con este análisis se dio paso a la elaboración del sistema categorial el cual también se desarrolló con base en algunas metodologías (Estrella, 2009), (Vélez & Galeano, 2002). El sistema categorial propuesto está formado por dos niveles: el primer nivel es el más general y está formado por dos categorías: Enfoques blandos y enfoques duros de la gestión de la innovación y la gestión del conocimiento. El segundo nivel, es una desagregación de las categorías del primer nivel, tal como se observa en el siguiente mapa.

Todas las categorías tienen su descripción de acuerdo con lo encontrado en el estado del arte. Por último, se encontró que fundamentalmente la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación se han integrado de diversas formas: Por un lado, aquellas que ven la gestión del conocimiento como algo más general y de soporte para la gestión de la innovación; por otro, las que ven a la gestión de la innovación como la que debe ser más general e incluir la gestión del conocimiento para que la soporte; por último, los que consideran que las dos gestiones deben ser trabajadas en forma integral, por igual para tener una sola gestión. Esta última es la que más se desarrolla en la investigación y se deja planteado que es necesario profundizar más en esta.

Este artículo está estructurado así: primero se presenta un resumen del marco de referencia conceptual que apoya la investigación. Luego se presentan los aspectos metodológicos tenidos en cuenta para el logro del objetivo de la investigación y los resultados obtenidos del estado del arte y del sistema categorial propuesto. Finalmente se incluyen algunas conclusiones y las referencias bibliográficas de soporte.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1 Qué es un estado del arte

Para los temas analizados en la investigación: conocimiento, innovación, gestión de conocimiento y gestión de innovación, existe una amplia producción de materiales documentales en diversas disciplinas que se encuentran en múltiples bases de datos. Por lo anterior se propuso la elaboración de un estado del arte que permitiese dar cuenta de la orientación, las tendencias y los puntos de interés alrededor de los mencionados temas. Para lograrlo fue necesario definir qué es un estado del arte según distintos autores y las tendencias que pueden identificarse a partir de dichas definiciones.

Se adoptó la propuesta de (Smith et al., 2008) que plantean que el estado del arte es una investigación documental con la que se pretende recuperar y trascender de modo reflexivo el conocimiento acumulado sobre un determinado objeto de estudio. La construcción de un estado del arte parte de la producción documental que cubre los materiales de corte teórico, metodológico o investigativo y pretende identificar la explicación o interpretación que sobre el tema en cuestión han hecho los investigadores (Galeano Marín y Vélez Restrepo, 2002).

2.2 Qué es un sistema categorial

Para (Estrella, 2009), un sistema categorial es una técnica utilizada en el análisis de contenido que permite, a través de los análisis de dicho tipo de índole semántica y de relaciones de proximidad ofrecer pautas para la interpretación del objeto de estudio (Estrella, 2009); no obstante, como se verá más adelante, alrededor de este tema es posible encontrar varias

posturas y lo importante es que todas se relacionan con conceptos como clasificación, relaciones e interpretación de los datos. Ver tabla 3.

Así mismo, (Palomar Torralbo, 2016) menciona que las categorías nombran las partes fundamentales en las que pueden dividirse las cosas; al respecto, (Vélez & Galeano, 2002) retoman el concepto de Alvarado (1993), que indica que las categorías son construcciones para ordenar el mundo vivido y al mismo tiempo para tener una visión anticipada del mismo.

(Vélez & Galeano, 2002) y (Pérez Serrano, 1984) también mencionan el concepto cuando indican que una categoría es la noción general que presenta un conjunto o una clase de significados determinados; desde el punto de vista de la investigación social se denomina categoría a cada uno de los elementos o dimensiones que comprende una variable cualitativa; por lo tanto, las categorías representan elementos más concretos, definidos y singulares que las variables empíricas. Las categorías son los indicadores que van a constituir la red de conocimiento por utilizar en la investigación (Pérez Serrano, 1984).

Es importante señalar que las categorías deben cumplir una serie de criterios para respetar su función en el análisis de contenido, como son la exclusión mutua, es decir, una categoría no puede estar inmersa en otra ni explicarse a través de otra; homogeneidad entre sí, pertinencia con el tema analizado, objetividad, que permita tener una visión amplia del objeto de estudio, y productividad, que conduzca al logro de los objetivos planteados (Estrella, 2009).

Al considerar las definiciones anteriores, el sistema categorial o análisis de categorías según algunos autores podría definirse desde las siguientes perspectivas:

Como se señaló antes, establecer las categorías permite interrogar las diferentes caras del objeto de estudio y por eso deben ser claras y precisas de tal forma que sean diferenciables y que, a la vez, se complementen con el objeto de análisis. Es importante considerar que el sistema categorial como concepto desarrollado por el equipo investigador está mediado por el nivel de los observadores como personas con prejuicios, creencias, formación y aptitudes (Evertson & Green, 1989) que influyen en sus observaciones y análisis, lo que puede constituirse en una de sus limitaciones.

La elaboración de un sistema categorial implica etapas o pasos; sin embargo, como lo consideran algunos autores, dichas etapas se realizan de manera simultánea algunas veces y se hace necesario regresar una y otra vez sobre la anterior en un proceso que puede considerarse iterativo (Almenara & Abril, 2002). A continuación se presentan la forma como (Vélez & Galeano, 2002) conciben el proceso de construcción de un sistema categorial:

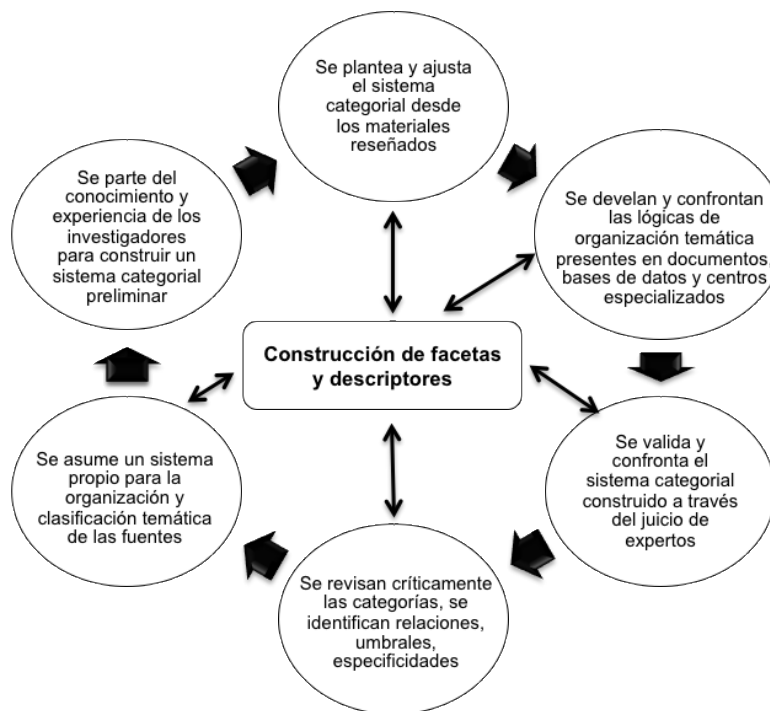


Figura 1. Construcción del sistema categorial según (Vélez & Galeano, 2002)
Fuente: elaboración propia a partir de Galeano Marín y Vélez Restrepo (2002)

En definitiva, un sistema categorial permite orientar el diseño de los instrumentos de recolección y la generación de información proveniente de múltiples fuentes documentales, mediante la focalización de las búsquedas y la agrupación de la información para los respectivos análisis (Galeano & Aristizábal, 2009); así mismo, es flexible al permitir análisis de material no estructurado y, por ende, aplicarlo en forma directa a los textos, es decir, a las fuentes primarias (Almenara & Abril, 2002). Además, en particular en esta investigación, el sistema categorial fue el medio a través del cual se construyeron las categorías de gestión de la innovación y gestión del conocimiento y sus relaciones.

3. METODOLOGÍA

En este apartado se presenta la aproximación metodológica llevada a cabo en la investigación, se exponen en la primera parte los pasos seguidos durante la construcción del estado del arte y en la segunda se muestra el proceso llevado a cabo en la elaboración del sistema categorial; se detallan para ambos procesos los aspectos relevantes, las fases y las limitaciones.

3.1 Aspectos metodológicos para la construcción del estado del arte

Las revisiones sistemáticas consisten en "reunir a la mayor cantidad posible de los estudios que son relevantes para la investigación que se llevan a cabo, independientemente de su

ubicación publicada, o incluso antecedentes disciplinarios" (Thorpe *et al.*, 2005, 258). Esto debe hacerse de manera que asegure que todas las decisiones que se tomaron durante el proceso fueron transparentes, lo que les permitirá a los lectores determinar la idoneidad de los estudios incluidos y la solidez de las conclusiones extraídas (Denyer y Neely, 2004).

Los resultados de la investigación se basan en un enfoque exploratorio y cualitativo que parte de una amplia revisión de la literatura publicada en los temas de gestión del conocimiento y gestión de la innovación entre 1995 y 2015. El listado de documentos consultados constaba inicialmente de 900 trabajos de investigación (incluyendo los duplicados), de los cuales se eligieron 362 para una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones, a partir de los cuales se realizó en último lugar una selección de 207 documentos para una revisión y análisis en profundidad.

Para la recolección de los datos derivados del proceso de búsqueda se elaboró una detallada ficha bibliográfica denominada resumen analítico especializado (RAE). A partir del balance de la primera búsqueda bibliográfica y la elaboración de las primeras fichas, que contenían 21 campos de información, se refinó el instrumento de recolección, que, a medida que fue evolucionando el proceso de investigación, se ajustó a las necesidades de información sin desatender los objetivos principales de la investigación, hasta llegar en última instancia a un total de 28 campos.

El diseño del instrumento no sólo permitió establecer una guía de trabajo sino que, además, se constituyó en una estrategia para visualizar de manera sistemática el curso de la investigación, en especial para la elaboración del estado del arte y la identificación de las categorías preliminares del sistema categorial. Asimismo, permitió un análisis cuantitativo de la información hallada con el uso del software *Business Intelligence*®.

Además de las fichas que reorganizaban el trabajo de búsqueda, extracción y análisis de la información, cada una de los miembros del equipo de trabajo contaba con un tema de especialización. A partir de la información recolectada y de sesiones de discusión grupales, el equipo estuvo en la capacidad de discutir sobre los enfoques, las tendencias y los vacíos identificados en los esfuerzos de investigación en la materia y así mismo en la de hacer referencia a las disciplinas que han influido en la construcción del tema de gestión de conocimiento y de la innovación en el período de interés de la investigación que se ven plasmados tanto en el estado del arte como en el sistema categorial.

Durante el proceso de elaboración de los dos aspectos que acaban de mencionarse fue necesario realizar varios ajustes en el orden de los pasos de la metodología aplicada, con el fin de refinar el alcance y el análisis. Dichos ajustes se consideraron propios del carácter emergente de las investigaciones cualitativas, que implican repensar la fase anterior para construir el conocimiento (Vélez & Galeano, 2002). Las fases desarrolladas para la elaboración del estado del arte se pueden resumir de la siguiente manera: de exploración, de

focalización y de profundización. A continuación se detallan las fases metodológicas que se siguieron para su elaboración.

3.1.1 Fase de exploración

Para identificar los temas centrales que guiarían la búsqueda de material bibliográfico se tuvieron en cuenta el objetivo general y los específicos de la investigación para determinar las palabras clave para la búsqueda, a saber: conocimiento, innovación, gestión del conocimiento y gestión de la innovación. Por la amplia cantidad de literatura disponible y con la premisa de sustentar la investigación en fuentes bibliográficas de alta calidad y actualizadas, se decidió reunir el mayor número posible de estudios relevantes para la investigación, en el período comprendido entre 1995 y 2015, de modo independiente de su autor, de la disciplina, de la universidad y del tipo, entre otras variables.

La selección de las fuentes bibliográficas estuvo sujeta a los hallazgos iniciales de la búsqueda de las palabras clave, que se introdujeron en los motores de búsqueda a través de las siguientes fórmulas lógicas: “organizational **AND** knowlegde”, “innovation **AND** management”, “relationship **BETWEEN** knowledge **AND** management **AND** innovation”, “innovation management”. La búsqueda de documentos se llevó a cabo utilizando las bases de datos: *Scopus, Proquest, Emerald, EBSCO, Elsevier, Science Direct, Springerlink, Taylor & Francis, Wiley Online Library, Google Scholar y Cornell University Online Library* para conseguir una amplia cobertura de las revistas internacionales y actas o memorias de congresos disponibles. Este proceso proporcionó una amplia cobertura del campo de estudio y permitió extraer una buena muestra de documentos para mostrar los patrones de las investigaciones existentes sobre el tema.

Las primeras búsquedas arrojaron cerca de 900 documentos relacionados con los temas centrales, de los que se seleccionaron 362 para una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones de acuerdo con los criterios de inclusión de material bibliográfico relacionados en la tabla 5, que se definieron con base en algunos criterios propuestos por otros autores en trabajos similares como (Smith *et al.*, 2008). El material resultante se almacenó en carpetas separadas por tema: gestión de conocimiento, gestión de innovación, conocimiento e innovación, gerencia, organizaciones y complejidad en una carpeta de *Dropbox*® compartida.

Tabla 2. Criterios de inclusión de material bibliográfico

CRITERIOS DE INCLUSIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	
Criterio	Razones para la inclusión
Todas las industrias y sectores	Tener una visión amplia de las industrias y sectores que están gestionando los conceptos e identificar tendencias

Todas las disciplinas	Identificar las principales disciplinas con interés en los temas y cuáles son sus orientaciones y posturas
Todos los países	Establecer tendencias e identificar dónde se presenta mayor producción referente a los temas
Todas las universidades	Establecer tendencias e identificar dónde se presenta mayor producción referente a los temas

Fuente: elaboración propia a partir de Smith *et al.* (2008)

El principal criterio para no considerar algún material bibliográfico fue la no pertinencia del tema, como el caso de los materiales que se relacionaron con la innovación en la gestión; con las anteriores actividades para esta selección se dio paso a la fase dos del proceso, de focalización.

3.1.2 Fase de focalización

Esta fase consistió en la lectura y el análisis de los materiales seleccionados en la fase de exploración, al considerar los criterios de inclusión y exclusión predefinidos. Se examinó el material bibliográfico para identificar reseñas de libros, material duplicado y títulos similares. Después de la primera revisión y análisis de títulos, 362 referencias que fueron consideradas relevantes para el estudio permanecieron en la base de datos y se procesaron con el software bibliográfico *EndNote*®. A cada una de estas referencias se le dio una lectura rápida de resumen, palabras clave, introducción y conclusiones. Cualquier material no pertinente fue eliminado, lo que redujo las entradas a 207 documentos, que más tarde fueron revisados en profundidad para extraer elementos o factores que guardaran relación con la gestión del conocimiento y la de la innovación. El número de elementos presentes, tanto en las lecturas de gestión de la innovación como en gestión del conocimiento y que coincidían con los criterios de inclusión y exclusión de la investigación fue de 52, que se simplificaron e integraron mediante la técnica de la afinidad, que pretende unir los temas comunes con el fin de reducir el número de elementos; por ejemplo: “liderazgo” y “estilos de liderazgo”, que se integraron en un solo elemento; este ejercicio condujo a ocho categorías preliminares: cultura, estrategia, gobernanza, contexto, procesos, redes, TIC, y empleados.

El resultado del proceso se plasmó en el formato de ficha bibliográfica denominado resumen analítico especializado (RAE), que de manera complementaria apoyó la identificación ágil de los datos de los autores, su ubicación, su disciplina y su postura frente a los temas de interés. Estos resúmenes se elaboraron en *Excel*® y contenían 28 variables relacionadas con los insumos necesarios para la elaboración del estado del arte, tales como: título, autor, año de publicación, palabras clave, universidad, línea de investigación, problema de investigación, conceptos centrales, hallazgos, conclusiones, tendencias y vacíos, entre otros aspectos.

Como complemento se elaboró una base de datos consolidada del material consultado con indicaciones acerca de autor, obra, tema, año de publicación y número de citas de cada obra. Con el desarrollo anterior se pudo iniciar la tercera y última fase del estado del arte, la de profundización.

3.1.3 Fase de profundización

La información obtenida en la fase de focalización fue procesada a través del software *Business Intelligence*®; las variables identificadas para el análisis se relacionaron, en lo primordial, con fuentes documentales, ubicación geográfica, cronología y datos generales de los materiales consultados; el uso de la herramienta arrojó datos que permitieron interpretar algunas tendencias que en último lugar apoyaron la construcción del estado del arte, uno de los objetivos específicos del proyecto.

En esta fase de la investigación, la elaboración del estado del arte implicó una revisión sistemática y extensiva de los artículos, libros, capítulos de libro y documentos de trabajo de los autores seleccionados; se procedió a “interrogar” a los materiales analizados, se ratificaron algunas categorías y emergieron otras que permitieron identificar material valioso para las que en definitiva conformarían el sistema categorial, que se infirieron de las lecturas, las discusiones grupales de las investigadoras, la clasificación individual de cada una de ellas acerca de sus ideas y la tabulación de los resultados obtenidos de estos procesos.

Los análisis críticos develaron las tendencias y perspectivas sobre los temas nucleares de la investigación, que se desarrollaron en el capítulo de análisis y resultados. Se identificaron los autores más citados en cada uno de los temas en estudio, los países de origen de las publicaciones, los temas más abordados, los enfoques desde las perspectivas de diversas disciplinas y las tendencias, entre otros aspectos.

Al respecto se concluyó que existe una gran acervo documental sobre la materia procedente de regiones como Norteamérica, Europa y Sureste Asiático, que se caracterizan por diversidad de enfoques, disciplinas y prácticas que pueden ser confusas y que dificultan la integración de los conceptos de gestión del conocimiento y de la innovación por su carácter multidisciplinario. A partir de esta diversidad se evidenció un vacío de integración en la gestión que está dado por los intereses particulares y la especificidad de cada disciplina.

Así, entonces, el valor en esta investigación es el análisis de las relaciones entre los elementos que se presenta a través del sistema categorial, lo que proporciona una visión más completa de cómo tales elementos y sus relaciones impactan en la gestión integrada del conocimiento y la innovación de acuerdo con la postura de los diferentes autores analizados.

Con el análisis derivado de la construcción del estado del arte se dio paso a la elaboración del sistema categorial, que se sustentó en algunas metodologías descritas en el apartado de marco de referencia conceptual (Cámara Estrella, 2009; Galeano Marín y Vélez Restrepo, 2002). El sistema categorial propuesto está formado por dos niveles: el primero es el más general y está formado por dos categorías: enfoque blando y enfoque duro de la gestión de la innovación y la del conocimiento. El segundo es una desagregación de las categorías del primero. Todas las categorías tienen su descripción en el apartado de análisis, de acuerdo con lo encontrado en el estado del arte.

3.2 Aspectos metodológicos para la construcción del sistema categorial

Una vez concluido el estado del arte, los análisis develaron las tendencias y perspectivas sobre los temas nucleares de la investigación. Con este análisis se dio paso a la elaboración del sistema categorial que también se desarrolló con base en algunas metodologías expuestas en el apartado de marco de referencia conceptual. En esta investigación, las fases de exploración y focalización para la elaboración del sistema categorial se cubrieron con la elaboración del estado del arte, es decir, durante ellas se hicieron las lecturas individuales y las conjuntas del material analizado por el equipo de investigación.

En el segundo nivel de análisis la información obtenida en la fase de focalización fue analizada en función de los objetivos de las preguntas y objetivos de la investigación. Las categorías emergieron totalmente con base en los patrones y las recurrencias presentes en ellos. Este proceso de carácter inductivo no tuvo como fin reflejar la teoría, como en el anterior análisis, sino exponer categorías no tan evidentes a simple vista.

La lectura detallada del material contenido en las fichas bibliográficas permitió identificar patrones implícitos, que sugerían la construcción de nuevas categorías descriptivas un poco más robustas para analizar los datos de manera más precisa, que implicó, al seguir la metodología propuesta por Bonilla (Castro & SEHK, 1997), identificar los elementos en esencia comunes (no siempre explícitos), crear subconjuntos de datos de tal modo que los elementos de uno no pertenecieran al otro y construir un concepto que designará de la manera más fiel posible su permanencia en dicha categoría. La información contenida en cada categoría se analizó, es decir, se descompuso de nuevo en unidades más simples que permitieron al equipo de trabajo encontrar relaciones entre los datos, patrones recurrentes, enfoques y campos de estudio.

El resultado de esta revisión fue la identificación de dos categorías de primer orden, ocho de segundo y tres formas de integración de la gestión del conocimiento y la de la innovación, que facilitan la lectura de las interacciones entre las categorías de primer y de segundo orden. En este paso, las categorías iniciales identificadas se clasificaron en los diferentes niveles. A las categorías resultantes se les dotó de significado teórico a partir del estado del arte; así mismo, se establecieron las relaciones entre las diferentes categorías y las interconexiones.

Para completar las categorías de segundo orden se retomaron de nuevo, los 52 factores o elementos identificados en la fase de focalización y de ellos se eligieron a través de la afinidad: diseño organizacional, talento, aprendizaje organizacional y liderazgo. Estos cinco elementos, sumados a los tres planteados al inicio (cultura, estrategia y procesos) y provenientes de las pre-categorías constituyeron las categorías de segundo orden. Los elementos que conformaron las categorías de segundo orden tenían relación directa con las de primero debido a su naturaleza tangible e intangible, profundizaron con mayor intensidad el análisis y a través de su comprensión se abrió la posibilidad de integrar la gestión del conocimiento y la de la innovación. Ver figura 10.

4. Presentación y análisis de resultados

El sistema categorial resultante para la integración de la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación está formando entonces por todos aquellos elementos que son relevantes y comunes en dichas gestiones, estos son: Liderazgo, talento, cultura organizacional, aprendizaje organizacional, estrategia, recursos, diseño organizacional y procesos. A su vez, estos elementos se pueden agrupar en otros conceptos más abarcadores y que dan una idea diferente: enfoque duro y enfoque blando. De esta forma el sistema categorial tiene dos niveles de interpretación, tal como se puede observar en la tabla xxxx

Tabla 3. Niveles y elementos del sistema categorial construido

Categorías sistema categorial para la integración de la gestión de conocimiento e innovación	
Categorías de primer nivel	Categorías de segundo nivel
Enfoque Blando	Liderazgo
	Talento
	Cultura organizacional
	Aprendizaje organizacional
Enfoque Duro	Estrategia
	Recursos
	Diseño organizacional
	Procesos

A continuación se describen los elementos de cada una de las categorías del sistema:

Primer nivel formado por enfoque duro y enfoque blando: A partir del análisis del estado del arte se encontró que en la gestión del conocimiento y de la innovación confluyen dos enfoques, que sin ser declarados por la comunidad académica si pueden ser considerados pertinentes para efectos del análisis y la comprensión de las características comunes en la estrategia organizacional. El primero se orienta a la gestión de lo tangible y cuantitativo para el logro de los propósitos organizacionales (finanzas, tecnología, recursos, entre otros) y el

segundo considera lo intangible y cualitativo que permite entender y potencializar las relaciones entre las personas que interactúan en la organización y su entorno y que hace posible llegar a los resultados tangibles (aprendizaje, conocimiento, talento y cultura).

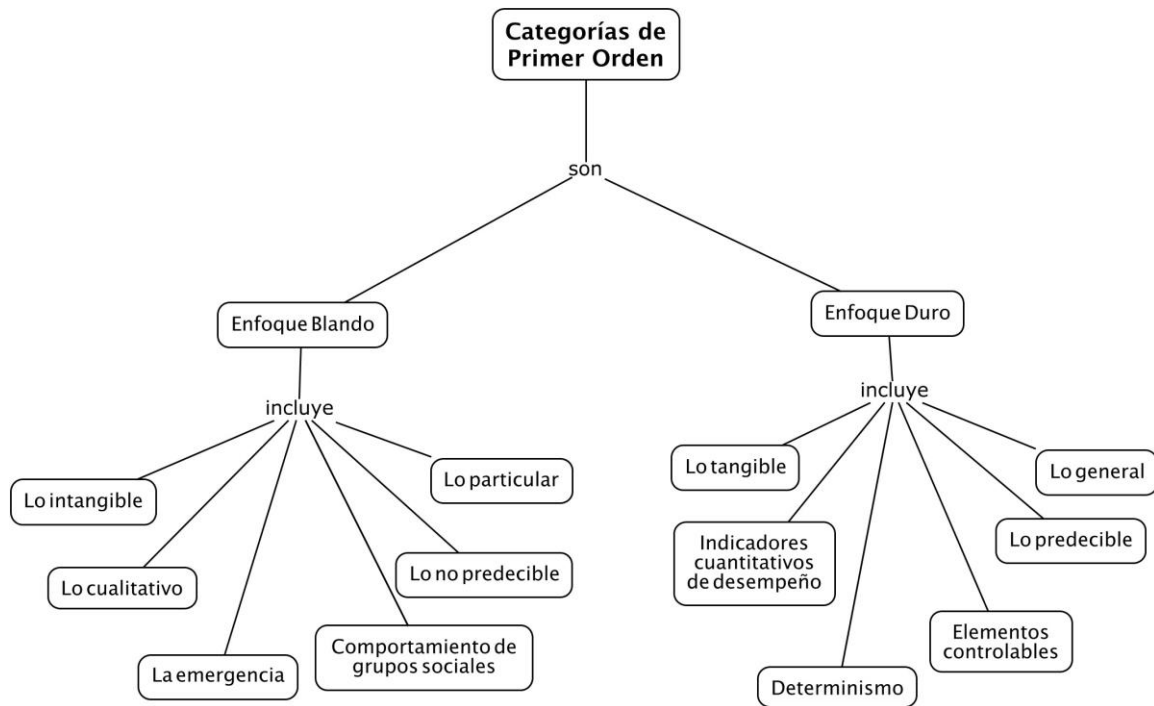


Figura 2. Mapa conceptual de las categorías de primer orden

A partir de las características que definen los elementos del primer nivel surge el segundo nivel del sistema categorial.

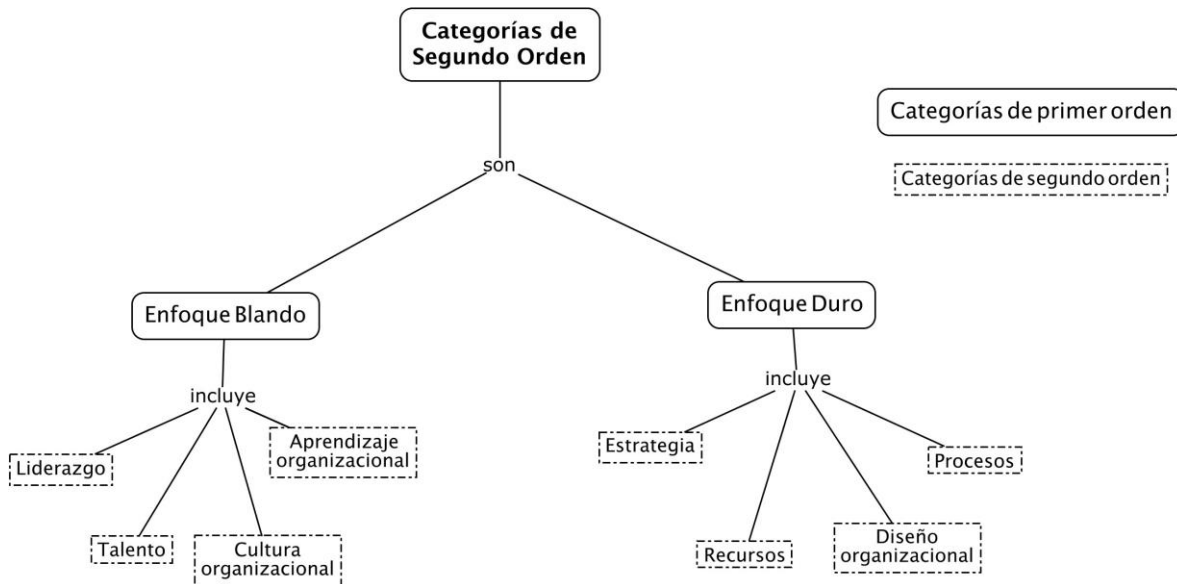


Figura 3. Mapa conceptual con las categorías de segundo orden

Fuente: elaboración propia

A continuación se describen cada uno de los elementos que lo conforman:

Enfoque blando:

- **Liderazgo.** En la investigación se identificó que el liderazgo fue el elemento determinante en la organización para desarrollar una gestión integral del conocimiento y la innovación y que constituye el verdadero catalizador de la relación entre los demás elementos, lo que implica que han de enfrentarse grandes retos, tal como lo señala Etkin (2005) cuando se refiere a que son los encargados de liderar, que deben considerar la complejidad presente en las organizaciones y sus decisiones han de alejarse de una visión simplista y casi ingenua en la que se puede llegar a desconocer los intereses en juego. Esta perspectiva va más allá de las visiones de los individuos inspirados, los planes racionales, los sistemas de control y los sistemas culturales (Asimakou, 2009). Por el contrario, el líder debe jugar con dichos elementos y su gestión requiere conocimientos y capacidades especiales que exceden el dominio de lo administrativo y lo económico para dar cabida a atender varios frentes a la vez (Etkin, 2005), en este caso a los frentes de conocimiento e innovación que pretenden ser gestionados de manera integral.

Lo anterior significa que todos los elementos (estrategia, diseño, procesos, recursos, cultura, aprendizaje y talento) deben estar alineados y orquestados alrededor del tema de la innovación (Kong & Li, 2007) y que al encargado de gestionarlos se le exige liderazgo con visión de futuro, con actitud abierta, dispuesta a revisar los procesos y las relaciones establecidas, aun cuando hayan sido exitosos en el pasado. Así mismo, (Zacharias, 2011), que cita a Wright (2005), se refiere al estilo de liderazgo que se requiere para los procesos

de innovación como aquél que a través de su propio comportamiento promueve la innovación en sus subordinados para alentarlos, motivarlos y apoyarlos (Zacharias, 2011).

El liderazgo para la gestión de conocimiento también se torna fundamental; según (Allameh & Abbas, 2010), el liderazgo estratégico es imprescindible para el éxito de la gestión del conocimiento. Por tanto, una gestión integral del conocimiento y la innovación debe considerar la forma de balancear todos los elementos alrededor de las mismas. El liderazgo para la gestión integral debe plantear estrategias enfocadas alrededor de los objetivos de integración del conocimiento y la innovación y alentar al interior de la organización una cultura que los integre.

- **Talento.** En el enfoque blando se sitúa el talento, que presenta una alta relación con los otros elementos; toda acción que se ejerza en uno u otro de ellos influye en los demás, es decir, la gestión del talento humano recibe retroalimentación directa del aprendizaje organizacional, de la cultura y del sistema completo.

En este elemento se examinan relaciones como aquellas que señalan que mientras que los empleados solitarios pueden desarrollar innovaciones, los equipos de empleados serán más importantes para influir en la capacidad general de la organización para innovar (Bessant, Lamming, Noke, & Phillips, 2005); Muthusamy et al., 2005). Así mismo, fomentar el trabajo en equipo depende de otros factores como una cultura organizacional abierta y colaborativa y un estilo de liderazgo participativo; por lo tanto, los empleados que trabajan en los equipos estarán más abiertos a discutir y a poner en práctica nuevas ideas en sus equipos. A través de lo anterior se denota el carácter sistémico de dichas relaciones.

Además, las prácticas de gestión humana, como los sistemas de desarrollo y de recompensa, deben estar dirigidas a motivar y desarrollar las capacidades de los empleados para llevar a cabo con eficacia y contribuir en mayor medida al apalancamiento del conocimiento, su generación y aplicación y la conformación de redes para lograr innovaciones abiertas conducentes a la apertura organizacional. Para ello será necesaria la redefinición de la relación de trabajo para que los empleados vean tal actividad como núcleo de su trabajo (Schiuma, Andreeva, & Kianto, 2012).

- **Cultura organizacional:** La cultura, mirada a partir de las creencias y los valores que pueden dar un significado especial a la gestión integral del conocimiento y la innovación, representa la manera en que una organización funciona y cómo guarda estrecha relación con la estrategia y con su propia capacidad para gestionar la innovación y el conocimiento. Por su parte, Gilley (2008), citado por (Zacharias, 2011), reconoce que varios elementos de la cultura organizacional sirven para mejorar o inhibir la innovación. Las creencias, los valores, las normas, los comportamientos y los artefactos (historias de

conducta ejemplar) se convierten en conductores de la innovación y estimulan la confianza y el trabajo en equipo, lo que propicia el intercambio de conocimiento).

Los resultados en innovación de una organización dependen en gran medida de la capacidad de la misma para crear una cultura de apertura y diversidad, lo que forma el caldo de cultivo para el diálogo y la interacción y sirve como base para que nuevas ideas surjan. Para que se transformen en propuestas interesantes y viables desde el punto de vista comercial, dicha forma de pensar tiene que ser establecida en la estructura (diseño organizacional) y en la cultura de una empresa (Harkema, 2003) para de tal forma contribuir al aprendizaje organizacional.

- **Aprendizaje organizacional:** Por otro lado, la organización que aprende toma forma cuando los individuos son capaces de constituir socialmente una cultura de aprendizaje (Senge, 1990). En el marco de dicha cultura, el aprendizaje, el *know how*, las experiencias y otras formas de prácticas del conocimiento se comparten y se reproducen con libertad.

El conocimiento generado por el individuo no llega a influir en la organización de forma independiente. Las ideas se intercambian, las acciones se toman, y el significado común se desarrolla (Argyris y Schon, 1978, 1996; Daft y Weick, 1984; Huber, 1991; Stata, 1989). Así, el aprendizaje en las organizaciones ocurre en tres niveles: Individual, grupal, organizacional. Se requiere el aprendizaje individual ya que los individuos forman las unidades de los grupos y las organizaciones, o como afirma Senge "las organizaciones aprenden sólo a través de individuos que aprenden". Los factores que pueden contribuir al aprendizaje individual en la organización son: la responsabilidad individual y colectiva para el aprendizaje, enfoque de aprendizaje individual (el aprendizaje debe tener una aplicación inmediata para el trabajo), el plan de desarrollo personal, las suficientes oportunidades para el desarrollo profesional. El aprendizaje en grupo / equipo significa que los equipos de trabajo deben ser capaces de pensar, crear y aprender como una entidad. Deben aprender a crear y capturar el aprendizaje (aprender a aprender) mejor. Además, deben intercambiar sus experiencias con otros grupos de la organización. El aprendizaje de la organización se produce a través de puntos de vista compartidos, de los conocimientos y modelos mentales de los miembros de la organización. Se basa en el conocimiento y la experiencia que depende de mecanismos institucionales (políticas, estrategias, modelos explícitos...) más allá de utilizar para retener el conocimiento.

Así, la cognición social es importante para los procesos de aprendizaje organizacional y es un factor determinante para la creación de nuevo conocimiento al interior de la empresa diseñada para aprender y para utilizar tal aprendizaje para innovar y apalancar el desarrollo (Beckman & Barry, 2007).

Enfoque duro:

- **Estrategia:** Como lo señalan (Smith et al., 2008), al citar a Cottam et al (2001), Ng (2004) y Jager et al. (2004), la estrategia corporativa debe ser desarrollada para reflejar la cultura

y comunicar la visión y los objetivos comunes de la organización (Smith et al., 2008). Así mismo, se requiere, para el caso de una gestión integral, que la misma sea explícita o declarada. Es un elemento duro de dirección que representa las acciones que deben realizarse para lograr los objetivos de la organización; la estrategia es promotor primordial para que los objetivos de innovación y conocimiento coincidan con los estratégicos de la organización, es decir, orienta las acciones necesarias para que se hagan tangibles en productos y servicios y en el valor que se ofrece al mercado (Tipping, Zeffren, & Fusfeld, 1995); (Crossan & Apaydin, 2010).

La estrategia, además de ser deliberada, debe comunicarse en todos los niveles de la organización con el objeto de que los empleados vean al conocimiento y a la innovación como factores determinantes para alcanzar los resultados organizacionales (Smith *et al.*, 2008) a través de su gestión integral. Como también lo menciona (Zacharias, 2011), que a Summey (1999) y a Cooper *et al.* (1989, una estrategia orientada hacia la innovación sustentada en la gestión del conocimiento organizacional genera innovaciones superiores por medio de la búsqueda activa de nuevas oportunidades, la creación continua de nuevos productos y el posicionamiento competitivo (Zacharias, 2011).

Por todo lo anterior, plantear una estrategia integral no es sencillo; se debe lidiar con la visión tradicional de la concepción de la estrategia y tener muy claro el nuevo enfoque, en el que tiene que atenuar su carácter de querer controlar y anticiparse en el futuro y articularse de manera más estrecha con la idea de contingencia. Hay que considerar que durante años el dominio de la estrategia de innovación perteneció a los profesionales de I+D y todavía lo hace cuando se ve desde un punto de vista tecnológico (Amidon, 1997); sin embargo, en el caso de la gestión del conocimiento parece haber trascendido dicha visión, como lo señalan autores como (Schiuma et al., 2012), que consideran que la tecnología es una herramienta para apoyar varios procesos de conocimiento y no los de conocimiento en sí mismo.

Los elementos que reciben la influencia de la estrategia, como son el diseño organizacional, los recursos y los procesos, también presentan interrelación a través de bucles de retroalimentación en los que un cambio en uno de tales elementos influye en los demás y viceversa. La interacción y los flujos de actividades desarrollados por los bucles de retroalimentación entre estos elementos del enfoque duro, se relacionan con el blando a través de relaciones directas y reciben de igual manera de ellos sus flujos de información y sus interacciones.

- **Recursos.** Según Smith et al. (2008), se refieren a todos los recursos que la organización tiene: humanos, financieros y físicos, y a cómo se gestionan para afectar la capacidad de una organización para gerenciar la innovación. De la definición, para efectos de la presente investigación, se excluye el factor humano como recurso, que se considera en el enfoque blando por lo que representa para la organización en términos de diferenciación; no obstante, cabe mencionar que una adecuada orientación de los sistemas de recursos

humanos es importante para la innovación (según, por ejemplo, los aportes de Brentani (2001) y Shipton et al., (2006), citados por Grant (1997), porque los empleados proporcionan una importante fuente de conocimiento.

(Abou-Zeid & Cheng, 2004) consideran que las organizaciones deben ser capaces de explotar de manera eficaz y eficiente el potencial de los recursos de los que dispone, con miras a mantener ventajas competitivas. Este punto de vista también diferencia entre recursos y acciones y mencionan que las organizaciones deben desarrollar recursos y competencias que las hagan difíciles de imitar por sus competidores.

Una herramienta que ayuda a priorizar y definir el manejo de los recursos disponibles es la gestión del manejo del portafolio de proyectos y a través de la gestión de proyectos se logra la identificación de los recursos consumidos en los procesos de innovación (Crossan & Apaydin, 2010); de igual manera, este tipo de gestión aplica para la gestión del conocimiento.

- **Diseño organizacional.** El diseño organizacional se evidencia como un efecto de la estrategia declarada y se retroalimenta con los elementos señalados como procesos y recursos.

La gestión integral del conocimiento y la innovación debe considerar el elemento del diseño organizacional como el que determina la arquitectura de la empresa para propiciar la gestión integral. Al respecto, (Cameron, Quinn, & Tromp, 1999) identifican ciertas características estructurales y funcionales que facilitan el desarrollo de procesos de innovación en las organizaciones, que tienen que ver con la ausencia de poder centralizado y de cadenas de mando bien establecidas, lo que está relacionado con aspectos de estructura y funcionamiento, pero también con cuestiones como la adaptabilidad y la creatividad para desarrollar mayor tolerancia a la ambigüedad de la información disponible y, sobre todo, de una mejor convivencia con la incertidumbre, lo que está relacionado con aspectos de la cultura de la organización, resultado que se puede lograr con la intervención de los factores blandos.

(Damanpour, 1996) resalta que hay que considerar cuatro tipos de dimensiones a la hora de definir la estructura organizacional: la espacial, la jerárquica, la ocupacional y la funcional. En este caso, el análisis se centró en la dimensión funcional con dos divisiones: la departamentalización o diferenciación funcional (en la que se divide la organización por unidades o componentes estructurales) y la especialización de roles o diferenciación ocupacional (con base en la variedad de especialistas que trabajan en la organización). Ambas divisiones representan la organización horizontal, que se considera por lo general como la más favorable para la innovación en lugar de la vertical y la espacial (Damanpour, 1996). El autor indica que la estructura organizacional está relacionada de manera directa con el éxito de la innovación y la manera cómo fluye el conocimiento en la organización

Sobre este elemento duro influye el liderazgo (elemento blando), debido a que es el líder quien, al plantear la estrategia, debe considerar que el tamaño de la organización incide, a manera de ventaja y desventaja, para los procesos de innovación, mientras que una organización grande dispone posiblemente de más recursos para nuevos proyectos o para desarrollar ideas de innovación, puede exponerse a más a riesgos importantes (Crossan & Apaydin, 2010) y también presenta dificultades debido a su burocracia, su menor flexibilidad, su incapacidad de adoptar cambios con rapidez y la presencia de ambientes de trabajo impersonales (Damanpour, 1996). Una estructura de este tipo también representa un reto para lograr la creación, el intercambio y la reutilización del conocimiento y es allí donde la tecnología de la información puede aportar a la conectividad y al acceso a la información disponible.

Por su parte, otros autores señalan diversas estructuras organizacionales que impactan la innovación como son la mecanicista, en la que las jerarquías juegan un rol importante al coordinar las actividades y los recursos de manera centralizada. Al plantear el diseño organizacional, el líder debe considerar que explotar la innovación reside más en el conocimiento existente que en otro tipo del mismo y que se relaciona en mayor medida con los procesos de aprendizaje que ocurren en forma periódica y en condiciones estables (Kong & Li, 2007), lo que influencia en elevado grado la implementación de una gestión integral. En contraste, la innovación exploratoria está más asociada con la creación de conocimiento. Hay una dirección hacia los procesos de innovación de expansión y divergencia que toman forma en condiciones caóticas. Por lo tanto, las formas orgánicas de organización han de preferirse frente a las mecanicistas de organización, caracterizadas por un control jerárquico que provee un alto nivel de control sobre las tareas. En cambio, las formas orgánicas de organizaciones, caracterizadas por un control disperso, hacen que las partes cuenten con más conocimiento (Kong & Li, 2007).

- **Procesos.** Tanto la gestión del conocimiento como la de la innovación se materializan al interior de las organizaciones a través de procesos, pues constituyen la interacción entre las actividades internas de la empresa, su secuencia, la respuesta al mercado y las influencias del ambiente. Los procesos para una gestión integral pueden potencialmente requerir cambios fundamentales en las rutinas o ADN de la organización, lo que puede hacer que sea difícil de emprender de manera eficaz (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008). Así mismo, se debe considerar en esta perspectiva de integración, tal como se indica desde la mirada del conocimiento, que el aprendizaje es un proceso socialmente construido e incorporado en los procesos y rutinas (Zacharias, 2011), lo que fundamenta la necesidad de alinearlos con elementos blandos, como la cultura y el talento. En el sistema categorial para la gestión integral del conocimiento y la innovación, los procesos deben combinar la optimización de cada una de las fases de lo que se ha considerado tradicionalmente como gestión de la innovación y gestión de conocimiento, al tener en cuenta los elementos de gestión, comunicación y participación activa de los diferentes actores, entre otros.

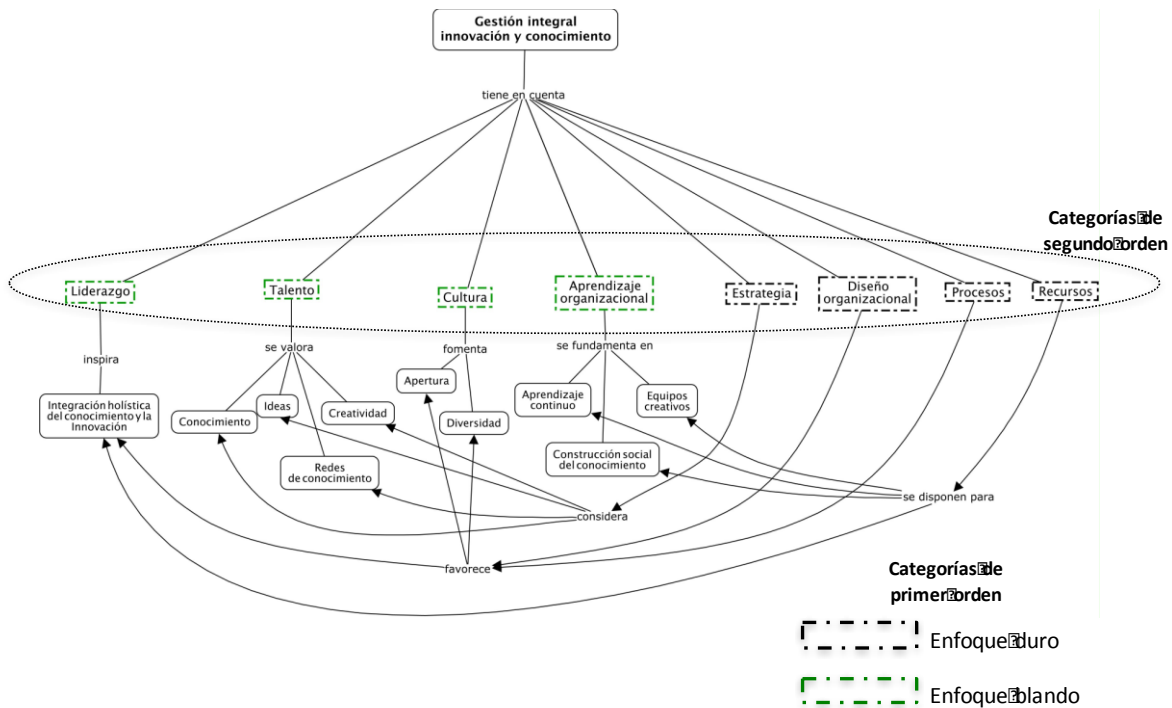


Figura 4. Relación entre los elementos del sistema categoría construido

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse, los elementos duros o tangibles han sido a través del tiempo los que han definido las organizaciones; sin embargo en la sociedad del conocimiento cobran mayor relevancia los componentes intangibles; es indudable su contribución al desarrollo de capacidades de innovación y conocimiento, así como su importancia en la comprensión, el desarrollo y la ejecución de la estrategia, el diseño, los procesos y los recursos como factores duros.

5. Conclusiones y discusión

El sistema categorial facilita el análisis de datos bibliográficos cuando hay mucha literatura sobre el tema abordado. De esta forma se organizan y sistematizan los datos bibliográficos a través de categorías que posibilitan un análisis de los conceptos e ideas relevantes en el tema. Las categorías son agrupaciones de niveles de significación y por medio de las relaciones que se pueden establecer entre ellas, emergen nuevos sentidos, significados y conceptos, obteniendo nuevos marcos de referencia y nuevas formas de hacer.

La construcción del sistema categorial propuesto permitió evidenciar una técnica de análisis de datos bibliográficos desarrollado a través de un proceso iterativo, en el que estuvieron presentes la emergencia y la flexibilidad.

Este sistema permitió realizar el análisis holístico y sistémico del contenido de los documentos de la gestión del conocimiento y de la gestión de la innovación y la síntesis de conceptos que emergieron al concebir la integración de las dos gestiones.

El análisis del sistema categorial entonces posibilita que la relación entre la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación pueda llevarse a cabo de diferentes formas: 1) darle mayor relevancia a la gestión del conocimiento que a la gestión de la innovación, 2) darle mayor relevancia a la gestión de la innovación que a la gestión del conocimiento, 3) tratar la gestión del conocimiento y la de la innovación como de igual importancia. Así que, dependiendo del tipo de organización, su contexto y sus propósitos en términos de la innovación y el conocimiento el sistema categorial puede aplicarse de forma diferentes, dando su carácter dinámico y flexible.

6. Referencias:

- Abou-Zeid, E.-S., & Cheng, Q. (2004). The effectiveness of innovation: A knowledge management approach. *International Journal of Innovation Management*, 8(03), 261-274.
- Allameh, S. M., & Abbas, S. K. (2010). The relationship between knowledge management practices and innovation level in organizations: case study of sub-companies of selected corporations in the city of Esfahan. *Journal of Business Case Studies*, 6(1), 89.
- Almenara, J. C., & Abril, F. L. (2002). Elaboración de un sistema categorial de análisis de contenido para analizar la imagen del profesor y la enseñanza en la prensa. *La investigación en los medios de comunicación*, 1-25.
- Amidon, D. M. (1997). *Innovation strategy for the knowledge economy: the Ken Awakening*: Routledge.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Asimakou, T. (2009). The knowledge dimension of innovation management. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 82-90.
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California management review*, 50(1), 25-56.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Tromp, T. H. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*: Academic Service economie en bedrijfskunde.
- Castro, E. B., & SEHK, P. A. R. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*: Grupo Editorial Norma.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management science*, 42(5), 693-716.

- Estrella, Á. M. C. (2009). Construcción de un instrumento de categorías para analizar valores en documentos escritos. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 12(2), 59-72.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*: Ediciones Granica SA.
- Evertson, C., & Green, J. (1989). La observación como indagación y como método. En, M. Wittrock (comp.), *La Investigación de la Enseñanza, II; Métodos Cualitativos y de Observación*: Barcelona: Paidós.
- Galeano, M. E., & Aristizábal, M. N. (2009). Cómo se construye un sistema categorial. *Estudios de Derecho*, 65(145), 161-187.
- García, L. F., L., M., Bartolomé, A., M., & José Francisco, Q. R., Diego. (1995). "The Capacity of Innovation as an Intangible Business Asset: a Step Closer through use of Qualification by Knowledge". *Espacios*, 20(3), 12-25.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.
- Kong, X.-y., & Li, X.-y. (2007). *A Systems Thinking Model for Innovation Management: The Knowledge Management Perspective*. Paper presented at the International Conference on Management Science and Engineering.
- Palomar Torralbo, A. (2016). *Las categorías y los diversos sistemas categoriales*. MAD. Retrieved from http://www.academia.edu/5857585/LAS_CATEGORIAS_Y_LOS_DIVERSOS_SISTEMAS_CATEGORIALES
- Pérez Serrano, G. (1984). El análisis de contenido de la prensa. *La imagen de la*.
- Schiama, G., Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*: New York: Doubleday.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of innovation management*, 12(04), 655-676.
- Tipping, J. W., Zeffren, E., & Fushfeld, A. R. (1995). Assessing the value of your technology. *Research Technology Management*, 38(5), 22.
- Vélez, O. L., & Galeano, M. E. (2002). Estado del arte sobre fuentes documentales en investigación cualitativa: Medellín: Centro de Investigaciones Sociales y Humanas, Universidad de Antioquia.[Links].
- Zacharias, N. (2011). *An Integrative Approach to Innovation Management: Patterns of Companies' Innovation Orientation and Customer Responses to Product Program Innovativeness*: Springer Science & Business Media.

Resumen Hoja de Vida autores:

Barbara Osorio:

Farmacéuta, administradora, Magister (M.Sc.) en Administración de Negocios y candidata a Magister en Gerencia de innovación y conocimiento. Gerente de la Unidad Estratégica- Grupo AFIN Farmacéutica.

Catalina López:

Politóloga, especialista en economía y candidata a Magister en Gerencia de innovación y conocimiento. Coordinadora de Investigación Formativa y Divulgación de la Dirección de Investigación de la Universidad EAFIT.

Clara Ibel González:

Contadora, especialista en finanzas y candidata a Magister en Gerencia de innovación y conocimiento. Gerente Procesos y Mejores Prácticas Grupo Orbis.

Mónica Henao-Cálad:

Doctora (Ph.D.) en Ingeniería de la Programación e Inteligencia Artificial, Magister (M.Sc.) en Gestión de Tecnología, e Ingeniera de Sistemas. Profesora titular del Departamento de Organización y Gerencia de la universidad EAFIT y Directora de la maestría en Gerencia de la innovación y el conocimiento, de la misma Universidad. Docente de posgrado en temas de gestión del conocimiento, gestión de tecnología e innovación y seminarios de investigación; asesora metodológica de múltiples trabajos de grado del MBA y de la maestría en Gerencia de la innovación y el conocimiento. Es investigadora y consultora en temas de Gestión del conocimiento, sobre el cual ha escrito múltiples artículos y participado en diferentes eventos como expositora.

Beatriz Uribe:

Psicóloga, Magister (M.Sc.) en Ciencias de la Administración. Se ha desempeñado como jefa de carrera en Administración de Negocios, coordinadora del área de Organizaciones y jefa del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. Actualmente es docente de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia.

La intervención a través de un acto comunicativo

Autor (es)

¹Dr. Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez

¹ Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Unidad Iztapalapa, adscrito al departamento de Administración de la UAM Unidad Azcapotzalco. Correo electrónico: yugo82@prodigy.net.mx.

RESUMEN:

Uno de los problemas más importantes que enfrenta un proceso de intervención en las organizaciones es lograr la comunicación apropiada para ayudar a recuperar la auto-comprensión de los actores involucrados en una profunda crisis que, por sí mismos, no pueden superar. Esto es, desde la posición del experto, quien desde fuera llega premunido con una argumentación y lenguaje científico (condición que le permitiría comprender y dar cuenta del origen y naturaleza de la crisis organizacional) ¿cómo es que puede inducir la transformación a partir de actos comunicativos?. Lo anterior, obliga al experto a moverse al interior de las mismas estructuras de entendimiento utilizadas para la comunicación por los actores directamente involucrados en la crisis, que la entienden y la viven a través de sus experiencias y el sentido común. Y, aquí nos encontramos con uno de los principales dilemas que enfrenta un interventor: ¿cómo poder insertarse en las estructuras de entendimiento sin quedar atrapado por la fuerza gravitacional de lo puramente particular?

Palabras clave:

Intervención en las organizaciones, transformación crítica, mundo social de la empresa, actos comunicativos, auto-comprensión y capacidades cognitivas, técnicas y métodos psicoanalíticos, terapia cognitiva.

ABSTRACT:

One of the most important problems who meet the intervention in the organizations is to obtain an appropriate communication in order to recuperate the self-understanding of the actors involved in a deep crisis that they can not overcome. Then from the expert position how to induce the transformation through a communicative act?

Keywords:

Intervention in the organizations, critical transformation, social world of enterprise, self-understanding and cognitives capacity, thecnicals and methods of sicoanalysis, cognitive therapy.

La intervención a través de un acto comunicativo

Es el mundo social de la empresa en crisis en donde se interviene (I. Francfort et al, 1995). Y aquí, al interior de este mundo del trabajo se procura comprender un conjunto de fenómenos que ocurren en el mundo de la vida cotidiana de los sujetos, el cual se intenta conocer/comprender con instrumentos extra-cotidianos, a través del lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general.

De aquí se deriva uno de los principales problemas del proceso de intervención en las organizaciones: ¿cómo lograr la comunicación apropiada para ayudar a recuperar la auto-comprensión de los sujetos sumidos en una crisis que por sí solos no pueden superar? Adicionalmente, es necesario considerar ¿cómo -desde la posición del experto externo- premunido con argumentación científica este mismo sujeto se permite asegurar que su conceptualización teórica da cuenta y está conectada con la realidad de la organización intervenida y su contexto? Pero, la pregunta más importante es: ¿cómo este experto es capaz de relacionarse con los agentes en sus actos comunicativos.

Lo anterior, supone que el interventor es capaz de moverse al interior de las mismas estructuras de entendimiento utilizadas para la comunicación por los actores directamente involucrados en la crisis, que la comprenden y la viven, primordialmente a través de la tradición, sus experiencias, el sentido común y, muy pocas veces, a partir de un saber científicamente validado.

Tomando en cuenta que uno de los principales objetivos del acto interventor es inducir y propiciar el proceso transformador que superará la crisis, y bajo el supuesto que este proceso inicia reconstruyendo capacidades cognitivas de los actores con la finalidad de recuperar una dinámica de comprensión mutua, de tolerancia y de solidaridad que resultan condiciones necesarias para propiciar la cooperación que hace efectivo el trabajo, nos enfocamos en la indagación, búsqueda y selección de estrategias, métodos y técnicas que

ayuden a recuperar las modalidades de auto-comprensión que la crisis ha deteriorado y que permitan una comunicación apropiada y efectiva entre el experto interventor y el o los trabajadores en crisis.

La importancia de un acto comunicativo eficaz reside en que se constituye en requisito imprescindible para ubicar y desarrollar –el experto conjuntamente con los actores involucrados- nuevos dispositivos y prácticas con la finalidad de propiciar la emergencia y el potenciamiento de complejas formas de cooperación requeridas para el despliegue de la acción colectiva legítima y eficaz, al interior de nuevas organizaciones que dan cuenta de las radicales transformaciones que están ocurriendo en el mundo socio-productivo.

Para presentar algunos resultados de nuestras investigaciones hemos dividido nuestra exposición en tres conjuntos temáticos. El primero presenta nuestra conceptualización de la difícil tarea de la intervención. A continuación ubicamos el proceso interventor al interior del mundo social de la empresa, mismo que se encuentra en una situación de crisis generalizada de carácter permanente; generando turbulencia y opacidad como resultado de la intensa dinámica que adquieren las transformaciones, lo cual ha sido caracterizado como el proceso “transformación crítica” de las organizaciones. Enseguida, buscamos describir y comprender la naturaleza del acto comunicativo que implica un proceso interventor, entre el mundo de la abstracción teórica y el mundo de la vida cotidiana; entre la práctica en el mundo del trabajo y la tarea de la reflexión teórica de esta misma práctica. Asimismo, en este mismo apartado, procuramos ubicar -en un primer intento- algunos métodos y técnicas para favorecer la comunicación entre el experto y los trabajadores de la organización en crisis.

La intervención en las organizaciones

En el marco del presente trabajo, entendemos por intervención organizacional al conjunto de acciones deliberadas iniciadas desde el exterior de la organización, teóricamente sustentadas y metodológicamente

ordenadas, orientadas a comprender las causas y factores que precipitan a una crisis generalizada en una organización, al tiempo que procura inducir-a partir de una recuperación de la auto-comprensión- un proceso deliberado de transformación práctica de la misma, atendiendo su naturaleza, compleja, contradictoria y ambigua.(Ramírez, J.et al., 2016)

Dicha acción tiene lugar, generalmente, en períodos en los cuales se afronta una crisis, de tales dimensiones y efectos, que amenaza la supervivencia misma de la organización; y en donde, en un ambiente turbulento (tanto interno como externo), emergen nuevas e inéditas correlaciones en los fenómenos organizacionales que no pueden ser comprendidas ni articuladas con los saberes, las prácticas y dispositivos de gestión disponibles de manera inmediata al interior de dicha organización.

Sin embargo, la dificultades se incrementan al considerar que las tareas analíticas y explicativas propias de un ejercicio de comprensión teórica y metodológicamente sustentado que acompaña al ejercicio interventor, deben realizarse con premura, pues deben dar respuesta, en tiempos breves, a los problemas y, no esperan ni admiten pausas requeridas para la reflexión y el análisis. Además, la intervención al interior de una crisis supone en un entorno turbulento y con una dinámica intensa desde donde emergen inéditas correlaciones de los fenómenos organizacionales que deben ser comprendidos y explicados con nuevos saberes y enfrentados con nuevos dispositivos y prácticas organizacionales. En este contexto se interviene con la finalidad de propiciar la transformación de la organización en crisis, bajo el supuesto que sólo los actores de la organización pueden llevarla a cabo.

El origen de la intervención se encuentra en las dificultades insalvables que enfrentan los actores de una organización sumida en una crisis. Para superarla recurren a intervenciones externas, entre ellas la intervención en las organizaciones y la consultoría empresarial. La intervención en las organizaciones al igual que la consultoría reconoce la necesidad del desarrollo de investigaciones empírico-analíticas destinadas a la superación

de situaciones disruptivas que afectan la eficiencia y eficacia de las tareas tecno-económicas, pero, en ningún caso, la intervención se limita a ello.

La intervención inicia y supone una investigación que no solo se dirige a indagar las causas y factores que propician la conservación y/o desaparición de las organizaciones en crisis, en las múltiples dimensiones derivadas de los procesos de adaptación. También el ejercicio de análisis, interpretación y explicación procura comprender la naturaleza de nuevos fenómenos y, con ello, la generación de nuevos saberes.

Lo anterior, de ninguna manera implica que para la intervención no sea importante dar cuenta, diseñar y desarrollar todos aquellos dispositivos y prácticas reactivas y adaptativas de una organización, en tanto permiten la acumulación de un saber técnicamente utilizable pero, por sobre todo, la acción interventora persigue la construcción de saberes que contribuyan a la clarificación hermenéutica de la auto-comprensión de los sujetos involucrados en los procesos de transformación crítica de sus organizaciones.

Por esta razón, la praxis interventora no se limita a la indagación y prescripción de problemas particulares perfectamente especificados, aquellos que podrían estar ocasionando interrupciones o pérdidas en los niveles de eficacia de las actividades realizadas. También, se basa en investigaciones de mayor alcance y profundidad dirigidas a la comprensión de un conjunto más amplio de determinaciones y tendencias, las cuales se despliegan al interior de procesos sociales complejos que fluyen, tanto al interior del mundo social de la organización como en su entorno.

Por estas razones, la investigación, (como toda investigación científica), debe guiarse por una o un conjunto de hipótesis básicas, mismas que presiden y ordenan al proceso interventor sustentado por una investigación. En este caso, una de las hipótesis advierte que la organización económica capitalista está viviendo una crisis general sistémica cuyos rasgos más evidentes se

manifiestan en problemas de eficiencia y de legitimidad. (Sainsaulieu, R., 1995). Otra hipótesis señala que esta crisis general que vive el conmocionado mundo social de la empresa capitalista es resultado de la separación del mundo instrumental (la esfera de la reproducción material y económica) y el mundo de la cultura; este último en donde los individuos y los grupos sociales construyen y otorgan sentido al obrar humano. (Touraine, A., 1994). Esta misma tendencia es señalada también por Habermas, cuando afirma que la tecnología, la producción y la administración se tornan funcionalmente interdependientes, generando, en gran medida, la estructuración de las bases mismas de la sociedad moderna, bases que, en lo fundamental, están constituidas por una red de organizaciones e instituciones que aunque se constituyen en mediaciones omnipresentes en la vida social, al estar orientadas fundamentalmente por una racionalidad técnico-instrumental, dejan de lado las dimensiones éticas y políticas de la acción humana.

Este podría ser el origen de esta permanente discrepancia entre las decisiones que se toman en el ámbito de la acción social inducidas por la tecnología - e incluso cibernéticamente controladas- y las decisiones deducidas desde una teoría orientada a la práctica que no tiene como finalidad sólo el incremento constante de la manipulación de las cosas y la objetivación y reificación de las relaciones humanas, sino que, por el contrario, ayude al despliegue de la autonomía de la acción transformadora. De allí la necesidad de consolidar en el estudio de las organizaciones y de su transformación en un conocimiento crítico capaz de esclarecer y de ayudar a superar este encadenamiento positivista -al parecer irreductible, entre la razón y la decisión. (Habermas, J., 1984).

Estas tendencias advertidas por Touraine y Habermas, nos advierte de esta creciente separación entre el mundo técnico-instrumental y el de la cultura lo que porta consigo el hecho que el mundo vivido, por lo menos de manera inmediata, ya no posee unidad, y desde el mundo vivido al individuo se le dificulta o se le escapa completamente la posibilidad de imponer sus normas

y sus valores a la acción estratégica. Esta situación generalizada en la sociedad actual adquiere otra dinámica de mucha mayor intensidad y, sus efectos negativos, se potencian en lo que denominamos la transformación crítica de las organizaciones competitivas.

En efecto, junto con estas consideraciones generales sobre la sociedad contemporánea, debemos tener presente las grandes dificultades, tanto de índole teórica como prácticas que surgen al interior de una organización sometida a una transformación crítica, en donde prevalece una fuerte tendencia hacia la fragmentación y desocialización del funcionamiento colectivo. En esta peculiar situación se debilitan los dispositivos y mecanismos para la negociación y la resolución de conflictos. De allí que con frecuencia en estas organizaciones en crisis el origen del conflicto se atribuye a conductas patológicas de ciertos actores y a ellas se les atribuye la responsabilidad tanto de los pequeños como de los grandes conflictos. Esta problemática de la transformación crítica en las organizaciones será tratada con mayor profundidad en el siguiente apartado.

Continuando la exposición en torno al proceso de intervención en las organizaciones, destacamos que el planteamiento y desarrollo de hipótesis en torno a las tendencias más importantes presentes en la sociedad capitalista actual, nos ayudan a superar una reducción explicativa acerca del origen, naturaleza y efectos de la crisis que ocurre en la organización económica y, da cuenta del hecho que la permanencia de sus consecuencias (que no encuentran resolución en el tiempo), impide la resolución de esta misma crisis.

Lo anterior ocurre, fundamentalmente, debido al resquebrajamiento de las modalidades de auto-comprensión y, esto explicaría porque la acción de los actores se vuelva ineficaz de manera reiterada. Quizá todo ello sea resultado de un deterioro de las capacidades cognitivas (individuales y colectivas). Aquí encontramos la situación que permite la reproducción de la crisis, pues justamente esta se hace posible y se reproduce a partir del quiebre y

fragmentación de la memoria colectiva y de las capacidades de comprensión, lo cual, a su vez, va acompañado del resquebrajamiento de la identidad de los actores involucrados con la organización y su sobrevivencia. Todo esto contribuye al incremento de las dificultades para conseguir la adhesión individual a un proyecto colectivo, reduciendo al mínimo la cooperación entre los distintos grupos o núcleos de trabajo.

A partir de estas consideraciones es que podemos proseguir la exposición distinguiendo y caracterizando las tareas propias de un proceso de intervención y continuar la reflexión sobre las mismas.

Decíamos anteriormente que el proceso interventor implica cumplir con un compromiso entre el mundo de la acción transformadora de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica. Si lo anterior implica enfrentar dificultades, estas aumentan cuando se pretende la combinación creativa y efectiva, de ambas tareas.

Para la realización de dichas tareas, al intervenir en una organización como un experto externo, se presume que se debería asumir una posición neutral frente a las diferentes partes en conflicto que difieren y disputan en torno al origen, naturaleza, causas y responsabilidades de la crisis. Sin embargo, la situación de observador que debe participar e involucrarse en el mundo social de la empresa dificulta enormemente cumplir con esta premisa.

Pero, suponiendo que se puede realizar esta posición de experto neutral, al parecer, posibilitada por el hecho que el experto procura conocer/comprender con instrumentos extra cotidianos (como son el lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general), fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos, mundo en el cual solo hace presencia como observador. Sin embargo, debemos recordad que la finalidad del proceso interventor no es sólo la comprensión de inéditas correlaciones, también agrega otro elemento crítico: la necesidad de concretarla. Lo anterior implica, regresar a la práctica de esa misma realidad cotidiana mediante

un ejercicio de una cotidianidad reinventada. Tal es el problema que enfrenta un interventor organizacional con pretensiones científicas y con compromiso de incidir en la generación de formas renovadas de auto-comprensión que presidan y dirijan la acción transformadora.

Y esto último, es de suma importancia, en tanto que la reproducción de la vida social, al interior de las organizaciones, no solamente plantea cuestiones susceptibles de resolución técnica (ligada a procesos de adaptación y desarrollados conforme al modelo de una utilización racional con arreglo a fines y medios), sino que también resultan decisivas, las modalidades en que los individuos son socializados y le dan sentido a su quehacer cotidiano en el mundo social de la organización. Así, particular importancia cobran las formas con que éstos construyen, destruyen y vuelven a construir identidad, y aquellos constructos que otorgan sentido a su propio obrar. Igual relieve atribuimos a las formas que asume la cooperación que posibilita su quehacer colectivo en función de sus intereses.

Por estas razones, el proceso de intervención que inicia con un ejercicio de comprensión efectuado desde teorías y metodologías explícitas, y que posee como objetivo, precipitar la transformación, no puede centrarse o agotarse en la descripción y análisis de procesos y estructuras e ignorar el proceso de la construcción social de la realidad que llevan a cabo los propios integrantes de la organización bajo intervención, pues se correría el riesgo de dejar de observar las modalidades en las cuales los actores perciben, piensan y constituyen su acción al interior de estas estructuras en el mundo de vida cotidiano.

A modo de síntesis de este primer apartado sobre el origen, naturaleza y tareas del proceso interventor reiteramos que el punto de partida de toda intervención es el resquebrajamiento de las formas de comprensión de la realidad por parte de los actores de una organización, misma que se revela por la incapacidad de llegar a un consenso acerca de las causas y factores

que originan la crisis e impiden su superación, así como por la creciente ineficacia que se observa en la utilización del conjunto de dispositivos y prácticas mediante las cuales hasta el advenimiento de la crisis, se hacía posible el funcionamiento y se aseguraba una cierta estabilidad de sus estructuras organizacionales.

Por estas razones, la práctica interventora posee un carácter complejo y multidimensional, más aún cuando busca propiciar la transformación de las organizaciones sumidas en crisis profundas. De aquí se derivan innumerables problemas. Unos relacionados con la construcción de un concepto de intervención mediada por un relato científico que busca intervenir en una práctica entendida por sus actores a través de la experiencia, la formación técnica y el sentido común. Otros, se derivan de la propia naturaleza de una organización en crisis, en la que están contenidos diversos factores, fenómenos y tendencias de naturaleza diferenciada y de problemáticas complejas, en las cuales están involucrados actores con distintos intereses e interpretaciones, donde confluyen diversos conjuntos de procesos cuyas interrelaciones constituyen la estructura de un sistema complejo que funciona como una totalidad organizada.

Sin embargo, en la construcción de un concepto de la intervención en las organizaciones se debe integrar una concepción que debería constituirse en la parte medular de la transformación procurada, hecha posible por una intervención guiada por un relato científico; nos referimos a la propuesta que sustenta que el conocimiento del mundo no acaba en la percepción y la comprensión del mismo, sino que culmina en su transformación; tarea o actividad en la cual el hombre, al modificar la naturaleza del mundo está, simultáneamente, construyendo su propia naturaleza social a partir del despliegue del conjunto de sus capacidades cognitivas, afectivas, racionales e instrumentales, de las cuales está dotado en tanto miembro de la especie humana.

De ahí nuestra insistencia de postular que la intervención sólo tendrá éxito en

la medida que procura, facilita, la recuperación de la auto-comprensión de su propia realidad por parte de los actores involucrados en una crisis, ya que la superación de la misma, esto es la transformación de la realidad, sólo es posible a partir de la acción consciente y la movilización de las capacidades de los propios actores al interior de la organización, y nunca de una acción puramente externa.

La transformación crítica en las organizaciones

Una de las novedades más importantes presentes en las organizaciones, especialmente en las económicas, es la instauración de una crisis generalizada de eficiencia y de legitimidad. En términos generales dicha crisis se caracteriza por una fuerte tendencia hacia la fragmentación y de socialización del funcionamiento colectivo, que entre sus consecuencias más importantes provoca un notable debilitamiento de los dispositivos y mecanismos utilizados para la negociación y la resolución de conflictos. De igual modo, en esta situación generalizada, se deterioran las capacidades cognitivas de los actores involucrados en el torbellino de la crisis. Los orígenes y los factores que reproducen la crisis se tornan ininteligibles dando lugar a percepciones cruzadas, agudamente contrastadas, plenas de denuncias mutuas que estigmatizan al otro lo cual dirige, generalmente, a determinar –erróneamente– como origen del conflicto la presencia de ciertas conductas patológicas de algunos de los actores que juegan roles destacados en esta dinámica sostenida de conflictos.

También por estas mismas razones, con frecuencia al interior de esta realidad, caótica y turbulenta, la situación de crisis se explica míticamente a través de un chivo expiatorio que propicia una excesiva personalización del conflicto.

En este peculiar entorno, pequeñas disputas resueltas anteriormente con mecanismos que conforman la parte cotidiana de la gestión, imprevisiblemente, se potencian y se reproducen en escala ampliada, implicando a un gran

número de actores y sumando un gran número de pequeños agravios que no habían sido resueltos por la gestión de la organización, debido a que no eran de importancia tal que originaran interrupciones importantes en el funcionamiento de la organización. Con ello, se generan grandes conflictos, con pocas posibilidades de resolución que tienden a permanecer en el tiempo incrementando el clima conflictivo.

Lo anterior tiene como consecuencia que la acción de los actores se vuelve ineficaz debido al reiterado intento de seguir aplicando dispositivos y prácticas organizacionales que no han sido diseñadas para estas situaciones de tanta fluidez y cambio. Pero quizá uno de los efectos más importante de una situación de crisis que perdura en una organización es que se incrementan notoriamente las dificultades para conseguir la adhesión individual a un proyecto colectivo, reduciendo al mínimo la cooperación entre los distintos núcleos o grupos de trabajo.

El reconocimiento de este conjunto de consecuencias para una organización generadas por una crisis se convierte en una condición necesaria para iniciar los trabajos de intervención, sobre todo, dando cuenta de las dificultades para lograr una comprensión colectiva de la crisis así como de sus mecanismos de reproducción, pues, en gran medida, inhabilitan o reducen eficacia de las intervención.

Desde la comprensión teórica se resalta que los fenómenos propios de un estado de crisis no pueden explicarse única o principalmente a partir de formas de liderazgo y/o modalidades más o menos eficaces de gestión sino que también deberían reflexionarse a partir del estudio de tendencias y procesos desplegados a escala global.

Entre estos procesos y tendencias globales para comprender los orígenes y la naturaleza de los cambios organizacionales que ocurren en la empresa competitiva señalamos los siguientes:

- a) La empresa se transforma en el laboratorio social privilegiado. Dispositivos y prácticas de gestión que en su seno se diseñan, se desplazan hacia el resto de las organizaciones e instituciones sociales casi sin mediaciones y en tiempos muy breves. La dinámica social de extrema singularidad del mundo social de la empresa ocasiona fuertes impactos al resto de la sociedad, a partir de transformaciones socio-productivas de gran alcance y profundidad;
- b) El aspecto principal de esta transformación radica en los cambios radicales que experimentan las modalidades de gestión;
- c) El cambio radical en las prácticas y dispositivos de gestión y su inmediata migración hacia todas las organizaciones en general tiende hacia la homogenización de las mismas;
- d) La eficacia y rapidez inusitada del proceso de apropiación de estos nuevos dispositivos y prácticas de gestión a pesar que alguno de estos comportan modificaciones radicales a las modalidades del quehacer eficiente y modifican esencialmente las relaciones entre el capital y el trabajo;
- e) la transformación radical se efectúa en un período de auge del capitalismo y al interior de un espacio social en una profunda readecuación, sobre todo, de sus estructuras de representación y de las modalidades de la acción colectiva. Los trabajadores aparecen fragmentados, desdibujada su capacidad de representación, inhabilitados para discutir la conveniencia oportuna y sentido de las transformaciones;

Se instala en la sociedad una premura para implantar precipitadamente una transformación radical y continua (revolución permanente) que sumen a los individuos y a las comunidades laborales en una sensación de crisis, alteración de su existencia, en un estrés cada vez más intenso, focalizados hacia tres objetivos:

- a) el incremento de la productividad como un logro insaciable a partir de un vertiginoso cambio en las prácticas y dispositivos de gestión ;
- b) reconfiguración de los actores sociales, de sus prácticas y estrategias al interior de los flujos y redes globalizadores;

- c) consolidación de nuevos equilibrios sociales y la construcción simbólica de nuevas formas de legitimación.

El término crisis califica el desasosiego que portan consigo los cambios continuos, acelerados y radicales. Hace referencia a una etapa peculiar de la evolución de un organismo en donde se hacen los mayores esfuerzos para evitar el fin. En este sentido, también la crisis puede ser comprendida como un punto de transición, originalmente en una enfermedad. Momento de peligro y suspenso. Del griego crisis (solución). Un cuerpo se somete a transformaciones radicales bajo pena de muerte.

En la conceptualización de estos cambios continuos y acelerados utilizamos la idea de M Uhalde (2004), que percibe la transformación como una situación permanente y no transitoria de la organización, fenómeno que ha denominado transformación crítica. La novedad reside que el cambio pasa de un estatus de práctica discontinua a una actividad permanente de la empresa constituyendo: “la empresa en crisis”

El cambio de estatus del cambio obedece a:

- disminución acelerada de los niveles de eficacia de las prácticas y los dispositivos de gestión
- construcción no acabada de los símbolos y de las modalidades de legitimación social

Paradójicamente mientras más alta sea la capacidad de innovación de las empresas, más aceleradamente se deterioran las ventajas competitivas adquiridas por dichas innovaciones. La fugacidad de la ventaja distintiva lograda por la novedad (en gran medida simbólica) da como resultado el potenciamiento de las presiones por el cambio, lo que pone a la empresa en crisis.

El concepto de transformación crítica por lo menos puede ser analizado a partir de dos dimensiones: un proceso de cambio radical del modelo productivo y; una crisis del funcionamiento social de la empresa.

La empresa en crisis no puede ser vista como una desviación accidental, atípica de un sistema, por tanto susceptible de ser superada en tanto sería un reflejo de un estadio evolutivo tendencialmente mudable (que incluso podría propiciar la emergencia y consolidación de etapas superiores) a partir de mutaciones reforzadas por decisiones estratégicas eficaces. Si lo anterior es correcto, ello implica que la organización en crisis no podría retornar al equilibrio anterior, que los actores sumidos en la crisis, antes el caos actual, añoran como una situación idílica.

Y una de las razones que impiden regresar al equilibrio anterior es que la organización en crisis se reproduce en estados degradados de la socialización, mismos que generan inestabilidades caóticas (correlaciones de largo alcance), potencialmente durables sostenidas por fuertes mecanismos reproductores. Por lo mismo, la organización en crisis, en la medida que se perpetúan en un orden social degradado, genera frustraciones, patologías sociales sin ninguna posibilidad de resolución, posibilitando la emergencia de procesos y la reproducción de interacciones fragmentadas, particularizadas que conducen a los actores a adoptar comportamientos ineficaces que propician el desorden, la incertidumbre y el caos.

Existen dos formas de aproximarse al cambio continuo y radical denominado transformación crítica de las organizaciones. El primero, descansa en aquella perspectiva que privilegia la estrategia y la decisión del sujeto como instancia suficiente y necesaria para explicar la emergencia y la implantación del cambio y; la segunda, la perspectiva que explica el cambio como consecuencia necesaria derivadas de procesos y tendencia globales.

En otras palabras, la naturaleza de las determinaciones de la interacción social, en general y en particular, de las transformaciones de los dispositivos y

prácticas de gestión, puede ser atribuida a: un proceso causal, que posee normatividad propia y que nunca está objetivamente dirigido a fines o, por el contrario; a un proceso teleológicamente determinado, principalmente, a partir de decisiones y de ejercicios de previsión y cálculo instrumental de naturaleza estratégica que toman los individuos en el seno de las organizaciones, tendientes a la adaptación a sus cambiantes entornos, ya sea debido a mutaciones o a cambios bruscos y radicales.

En estas reflexiones dirigidas hacia una conceptualización teórica de la transformación crítica también resulta interesante mencionar la representación de la crisis, que un interventor va a encontrar al introducirse en la realidad del mundo social de la organización.

Las manifestaciones propias de una organización en crisis se revelan en las representaciones que los individuos hacen de su organización y, en particular, de las modalidades de gestión imperantes.

En este sentido, cabe destacar la generación de un desplazamiento y separación del mundo de trabajo en el que se involucran los individuos y los grupos fragmentados frente al “mundo” de la dirección, el de los ejecutivos. Estos últimos son visualizados realizando sus propios intereses, que pueden lograrse, incluso, con la desaparición de la organización en crisis o en un drástico redimensionamiento de las capacidades productivas y el número de trabajadores y/o la dislocalización espacial de las funciones productivas a partir de su fragmentación o su externalización, todo ello, buscando ventajas comparativas, (primordialmente, menores salarios).

A pesar de esta visión, los trabajadores no pierden contacto con la esfera ejecutiva. Pero la relación es otra. Aunque los directivos de la organización siguen distribuyendo los recursos y participan en tareas de coordinación de las tareas productivas, administrativas y comerciales, los trabajadores no reconocen ni la legitimidad ni la eficacia de las instrucciones y recobran la importancia de sus propios juicios y experiencias, con la finalidad de mantener

de algún modo y/o reconstruir su identidad, fortaleciendo con ello las acciones de cooperación y la reconstrucción simbólica de la adhesión al grupo de trabajadores. Con ello, se destaca, se distingue y se diferencia en relación a la comprensión de los factores, causas y responsables de la crisis. En resumen, la esfera del trabajo y la esfera de la gestión, en una organización sometida a una transformación crítica, se alejan estableciendo y consolidando espacios separados que van desarrollando crecientes autonomías, aunque se mantienen relaciones débiles e intermitentes.

De esta manera, el mundo de los directivos de la organización y el mundo de los trabajadores no solo se separa, también se vuelven ininteligibles de manera recíproca. Con esto se consolida y se reproduce de manera ampliada dicha segregación. Todo lo que se puede explicar racionalmente ocurre sólo, de manera exclusiva, en cada uno de estos mundos separados. Lo irracional, lo desconocido y por ello amenazante, ocurre en el mundo ajeno.

En la medida de que los individuos sometidos a estos procesos de transformación crítica tienden a privilegiar su propia percepción, que no solo es distinta sino contrastada y divergente de la percepción del otro. Así, se destacan las múltiples contradicciones que van emergiendo, muchas veces, como efectos no planeados del cambio, y a ellas se adjudican el desorden que provoca la ruptura del orden anterior y la implantación de un orden al cual no se le reconoce ni eficacia ni legitimidad. Difícilmente se puede evitar esta situación, más aún, si estos cambios son radicales y alteran las formas de existencia de los individuos al interior de la organización.

Por ello, toda construcción explicativa de la crisis difícilmente encuentra consenso. La comprensión del origen y de sus mecanismos de reproducción se torna una tarea ardua en tanto las propuestas explicativas de estos dos mundos contrastados y divergentes se tornan en un recurso más para el enfrentamiento estratégico que busca doblegar la voluntad de los otros. Por parte de los trabajadores, la naturaleza y origen de la crisis es una de las armas que posibilitan su resistencia al cambio continuo y radical, que no tiene

finalidad (en su doble acepción: como sentido y como horizonte temporal). Se levanta como un muro frente a una dirección extraña, incomprensible e incontrolable que sólo generará efectos negativos a los trabajadores. Por parte del mundo de la dirección, también la construcción de la explicación se torna un dispositivo más de la estrategia de implantación del cambio. La resistencia a él se vuelve como un acto irracional, carente de sentido e incluso como una conspiración y desafío que es necesario doblegar.

Empero, esta incomprensión torna ineficaz y contradictorio el comportamiento de los individuos al interior de la organización. Reproduce, de manera ampliada, la incoherencia y fragmentación. Se pierde la memoria y el bagaje cognitivo colectivo alejando las posibilidades de una explicación satisfactoria de la crisis y sus efectos. Lo anterior explicaría la incapacidad de percibir cabalmente los efectos y alcances de la crisis así como las dificultades de mantener una actitud reflexiva y crítica frente a esta transformación crítica.

En resumen, se podría afirmar que la transformación crítica es un fenómeno social singular. A partir de esta conceptualización teórica de las transformaciones como situaciones permanentes y no transitorias -inherentes a la empresa capitalista en la actual fase de acumulación- se hace posible comprender porque los trabajadores reaccionan, en general, con las mismas modalidades en un contexto organizacional sometido a cambios continuos y radicales. Experimentan las mismas incertidumbres, angustias, trastornos y desesperanzas.

La intensidad y recursividad de estas actitudes colectivas permitiría pensar que esta situación comprende no sólo procesos de rupturas identitarias al interior de procesos caóticos de separación del mundo instrumental y el mundo de la cultura y del sentido. Además, incluye la pérdida de comprensión de lo que está aconteciendo aunado a la creciente pérdida de efectividad de sus acciones estratégicas defensivas como actores colectivos frente al poderío del mundo directivo empresarial. Pero sobre todo, deben ser considerados como resultados necesarios de procesos de producción/reproducción de un orden

social degradado. Y, precisamente en este contexto, es que el interventor debe diseñar un acto comunicativo que tome en cuenta las dificultades que se derivan del mismo.

A continuación presentamos un conjunto de reflexiones en torno al acto y el proceso comunicativo.

La intervención como un acto comunicativo

Iniciamos nuestras reflexiones en este apartado a partir de la preocupación de A. Schutz (2008), en torno a las implicaciones de un acceso en términos de comprensión a la realidad simbólicamente pre-estructurada. De acuerdo a este autor, dicho acceso se posibilita observando a lo menos las siguientes tareas. Una de ellas es la descripción de la realidad social, de tal forma, que se la entienda como una construcción de la acción cotidiana y de la experiencia, en los cuales los procesos comunicativos, de comprensión y de entendimiento cumplen un rol fundamental. Otra, partiendo del reconocimiento del hecho que el científico social obtiene sus datos a través de la comprensión y de la interpretación, es que se debe proceder a definir, diseñar y construir un modelo comunicativo capaz de captar la intersubjetividad. Dicho modelo se constituye a partir de un conjunto de mediaciones que nos permitan referir la acción humana al significado subjetivo que tal acción o resultado tiene o tuvo para el actor. Y, por último, se debe asegurar que los conceptos teóricos están debidamente conectados con el saber pre-teórico, con el cual los miembros del colectivo interpretan su situación y el conjunto estructurado de acciones en las cuales participan.

En otras palabras, que todos y cada uno de los términos y especificaciones de las perspectivas teóricas-metodológicas a través de las cuales se procura la comprensión de sentido de la acción humana, tendría que estar construido de tal manera que todo acto humano realizado dentro de un mundo de vida por un actor individual resulte inteligible, tanto para el actor que lo realiza, como para sus interlocutores, todo ello en términos de la interpretación de

sentido común de la vida cotidiana. (Schutz, A., 1995).

Lo anterior, tiene una importancia decisiva para la intervención en las organizaciones; sobre todo si, en la concepción propuesta para el proceso interventor, la recuperación de la auto-comprensión resulta esencial para superar la crisis y condición esencial que permite iniciar la transformación de la organización con el propósito de asegurar la sobrevivencia de la misma.

Por esta razón, una de las primeras tarea que debe emprender el científico social al cual, desde el exterior de la organización, se le permite investigar para ayudar al esclarecimiento del origen, naturaleza y mecánica de reproducción de la crisis, es la indagación sobre el contenido de los flujos de la comunicación preexistentes, mediante los cuales se ha intentado, de manera reiterada y sin éxito, conocer el sentido y significado de los eventos a través de los cuales la crisis se manifiesta. En esta búsqueda de entendimiento necesariamente debe tomar una posición participante y abandonar su pretensión de neutralidad. Lo anterior se explica por el hecho que el “investigado-interventor” ha de tomar postura frente a las pretensiones de validez de los discursos de aquellos que están directamente implicados, a la vez que debe vincular dichas manifestaciones comunicativas para poder valorar si han alcanzado el consenso que buscan o han fracasado en el intento. Pero aquí no terminan las dificultades.

El experto, premunido con argumentación científica, debe asegurar que sus conceptos en gran medida están conectados con la conceptualización que encuentra en el contexto; sin embargo, en el orden de conectarse no puede actuar de otra manera que aquella que utilizan los propios agentes en sus actos comunicativos. Esto es, debe moverse al interior de las mismas estructuras de entendimiento utilizadas para la comunicación por los actores directamente involucrados. Y aquí nos encontramos con uno de los principales dilemas que enfrenta un interventor: cómo poder insertarse en las estructuras de entendimiento sin quedar atrapado por la fuerza gravitacional de lo puramente particular.

Respuestas a este dilema deben encontrarse en estas mismas estructuras de entendimiento que posibilitan el acto comunicativo, en tanto éstas ofrecen también los medios críticos para ubicar y ubicarse en el contexto, para superarlo y trascender el juicio superficial observado y construido desde la mera habituación, lo que nos permitirá una revisión conjunta de los errores a partir de la persistencia de los malos entendidos. En otras palabras, las mismas estructuras que posibilitan el entendimiento proveen también la posibilidad de un autocontrol reflexivo del proceso de entendimiento que permita evadirnos del particularismo.

Lo anterior, podría garantizar la consistencia y congruencia de los constructos científicos con los constructos de la experiencia, del sentido común originados en el mundo de la vida cotidiana, tarea de extraordinaria dificultad en tanto que el observador, desde una perspectiva científica, está acostumbrado a adoptar una actitud teórica que le permite superar la particularidad desligándose de la perspectiva de su propia práctica cotidiana y, por supuesto, de la perspectiva de la práctica cotidiana que está investigando. En este contexto es que el proceso de intervención en las organizaciones debe asegurar:

1. un adecuado compromiso y complementación entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el mundo de la reflexión científica.
2. la comprensión de fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que buscamos comprender con instrumentos extra cotidianos, como son el lenguaje y los métodos científicos.
3. concretar el proceso de intervención, esto es, regresar a la práctica de esa misma realidad cotidiana mediante un ejercicio de cotidianidad reinventada.
4. facilitar la recuperación de la auto-comprensión perdida en la etapa crítica en la que estaría sumida una organización, en tanto nuestro supuesto básico es que la transformación al interior de las organizaciones a través de una intervención, sólo es posible por la

acción práctica de los propios sujetos que actúan en la misma.

5. captar la intersubjetividad de los procesos comunicativos que propician la comprensión y el entendimiento para construir una adecuada descripción de la realidad social como construcción de la acción cotidiana de los directamente involucrados, a través de un conjunto de mediaciones que nos permitan referir la acción al significado que los propios sujetos le han atribuido, tanto a su sentido como a su resultado. En otras palabras, emprender la difícil tarea de conectar el saber teórico al saber de la experiencia cotidiana sin caer en la atracción gravitacional del sentido común que desconoce el conjunto estructurado en el que se desenvuelve la acción humana.

Para el logro de los propósitos enunciados se hace necesaria una comprensión más vasta del proceso comunicativo, para lo cual intentamos profundizar esta temática desde la perspectiva del constructivismo social, con la finalidad de ubicar las estrategias, métodos y técnicas que podrían facilitar las tareas propias de un proceso de intervención en las organizaciones.

Uno de los principales enunciados de esta perspectiva teórica señala que los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios interpersonales situados histórica y culturalmente. De aquí que las descripciones y las explicaciones no se generan a partir de una observación del mundo tal como es, como tampoco sería el resultado inmediato y necesario de las determinaciones genético-estructurales de los individuos. Más bien, primordialmente, serían el resultado de la coordinación de la acción social, de allí que las palabras adquieren su significado sólo en el contexto de las relaciones vigentes.

Aquí se debe resaltar que, no por ello, las palabras podrían ser comprendidas simplemente como resultado de la acción y la reacción individual sino, siempre, serán producto de la acción socio-culturalmente mediada. Lo anterior implica que si se quiere alcanzar un nivel de inteligibilidad se debe necesariamente participar en una pauta reiterativa de relación, misma si estuviese suficientemente extendida y consolidada, se conforma como una tradición. Por ello, la inteligibilidad también depende de la relación que se tenga con el pasado, desde donde podemos recobrar elementos para producir sentido al mundo en que se está viviendo. Por esta razón, todas las diferentes explicaciones inteligibles acerca del mundo y del yo estarán limitadas a un espacio histórico y cultural especificado temporalmente.

Teniendo en cuenta lo anterior, y si partimos de aquel enfoque del significado, que lo concibe como una deriva de intercambios microsociales incrustados en el seno de amplias pautas de vida cultural, podemos apropiarnos de una concepción del construccionismo social susceptible de ser utilizada para distinguir las diferentes modalidades en que los lenguajes, (incluyendo el tecnocientífico) se utilizan en la cultura. Lo anterior permitiría indagar el funcionamiento de los diversos modos de expresar las cosas dentro de las relaciones que ocurren en el mundo social.

Dicha indagación no está dirigida primordialmente a cuestionar la validez, la verdad o la objetividad de una narración y de ello, calificar las predicciones logradas por una teoría o distinguir la medida en que un enunciado refleja las intenciones o emociones del hablante. Para el constructivismo el propósito, más bien, es develar el hecho fundamental que las distintas modalidades de lenguaje primeramente, deberían ser consideradas como integrantes de pautas de relación. De ningún modo son descripciones o representaciones de dominios particulares, sean estos mundos referenciales o impulsos interiores, sino: “excrecencias de modos de vida específicos, rituales de intercambio, relaciones de control y de dominación”. (Schutz, A., p. 73, 1995).

De aquí, es que preguntas que han de plantearse en torno a los enunciados en cuanto a sus pretensiones de verdad deberían cuestionar, principalmente, el modo en que funcionan; en qué rituales resultan esenciales; que actividades al interior del mundo de vida se facilitan o cuáles se impiden y; por último quién es doblegado o desposeído y qué se gana con tales declaraciones.

Ahora bien, veamos las implicaciones que estas afirmaciones tienen para los enunciados teóricos. No solo las teorías positivistas reclaman validez a partir de su capacidad para hacer juicios predictivos y prescriptivos. Esto resulta de suma importancia para todas aquellas disciplinas que buscan comprender e intervenir en las prácticas sociales, es decir, de las disciplinas que postulan poseer un valor aplicado en tanto transmiten conocimiento susceptible de ser aplicado con diferentes fines prácticos.

Empero, muchos de los enunciados teóricos no logran portar consigo significación en relación al mundo concreto. Esto es, no pueden transmitir reglas culturalmente compartidas que resultan necesarias para los ejercicios de previsión y de aplicación práctica de propuestas prescriptivas. Y ello ocurre, principalmente, porque dichos enunciados teóricos en su pretensión de dar cuenta del mundo no depende solo de la validez objetiva de sus propuestas explicativas sino que, también, debe dar cuenta de las perturbaciones que están ocurriendo en el mundo que tratan de describir o explicar. (Schutz, A., p.,75:1995).

Lo anterior resulta decisivo para aquel científico social que se empeña en un proceso de intervención al interior de una organización sometida a una transformación crítica. Se debe recuperar -de esta perspectiva construccionista- esta preocupación por no olvidar, en sus constructos de la realidad en torno a las prácticas del mundo social de la organización, la dimensión intersubjetiva. Cuando prevalece, sin contrapeso alguno, esta preocupación obsesiva por encontrar la verdad objetiva muchas veces las relaciones intersubjetivas del mundo de vida se congelan para una mejor y más

exacta descripción de las mismas, dejando de lado sus dinámicas y significaciones.

Por otra parte, también de importancia para el proceso de intervención, se hace necesario advertir que en el discurso teórico existe una tendencia a privilegiar el uso de dispositivos y recursos retóricos mediante los cuales, dicho discurso, podría potenciar su poder persuasivo. En este sentido, se entiende la preocupación por el desarrollo lógico de sus enunciados que aseguraría plenamente racionalidad y objetividad convertidas en precondiciones absolutas para alcanzar el conocimiento verdadero. Por lo mismo, es que, desde una visión extrema de esta visión, se hace posible colocar las metáforas y las narraciones en una posición disminuida, de alguna manera inferior, en tanto las pretensiones de objetividad del discurso perderían su poder persuasivo, pero, por sobre todo, porque se impediría la pretensión de alcanzar conocimiento generales susceptibles de explicar un universo de fenómenos.

Sin embargo, cuando existe la necesidad de participar en prácticas relacionales de un mundo más profundo y directo la indagación regulada por el método científico no puede olvidar a la narrativa y, precisamente, es el caso de la intervención en las organizaciones.

Uno de los principales autores que destacan en este campo es Jerome Bruner (1986), quien ha desarrollado la noción de pensamiento narrativo. Según Bruner se pueden distinguir dos modalidades en el funcionamiento cognitivo humano. Estas modalidades de pensamiento, permiten, a su vez, la distinción de dos modos característicos de ordenar la experiencia y de construir la realidad. Se trata del pensamiento lógico científico y el pensamiento narrativo. Ambos complementarios e irreductibles entre sí. El intento de reducir una modalidad a la otra o de ignorar una a expensas de la otra, haría perder la rica diversidad que encierra el pensamiento humano. (Gergen, K., p.312:1996)

Ambas modalidades generan ya sea un relato o un argumento. En tanto modalidades del funcionamiento cognitivo se construyen y disponen de

principios funcionales propios. Una diferencia importante radica en sus procedimientos de verificación. También los tipos de causalidad implícitos en las dos modalidades son completamente distintos. En los argumentos del pensamiento paradigmático la verificación se realiza mediante procedimientos que permitan establecer una prueba formal y empírica. En tanto que, en relación con las narraciones, no se establece la verdad sino la verosimilitud. Los argumentos deben convencer de su verdad; los relatos, de su semejanza con la vida. Mientras que los argumentos teóricos son en última instancia sólo convincentes o no convincentes, los relatos tienen siempre desenlaces dramáticos, es decir tristes cómicos o absurdos.

En tanto que el pensamiento narrativo se ocupa de las intenciones y acciones humanas y de las vicisitudes y consecuencias que marcan su transcurso, la lógica implícita en el pensamiento paradigmático está desprovista de sentimiento.

Evidentemente todo acto comunicativo es un acto social que muestra la estructura básica de la acción social. Por consiguiente, todo acto comunicativo tiene, además de su significación específica, un sentido. Pero gracias a su significación, los actos comunicativos tienen una característica que los distingue de las demás formas de acción social: una estructura de imposición e interpretación de sentido, que en sistemas de signos cuasi-ideales se convierte en una forma histórica, que trasciende la intersubjetividad concreta de las relaciones interpersonales. (Luckmann, T., p.124:2008).

La realidad en la que se vive es construida en y por medio de nuestros actos pero, dichos actos se llevan a cabo al interior de instituciones que los median. De allí que lo que significa realidad está determinado por lo que estas instituciones aceptan como conocimiento lo que es divulgado por medio del lenguaje. Así, el lenguaje proporciona la superposición fundamental de la lógica al mundo social objetivado. También, sobre el lenguaje se construye el edificio de la legitimación, utilizándolo como instrumento principal. La lógica que así se atribuye al orden institucional es parte del acopio de conocimiento socialmente

disponible y que, como tal, se da por establecido. Dado que el individuo bien socializado sabe que su mundo social es un conjunto coherente, se verá obligado a explicar su buen o su mal funcionamiento en términos de dicho conocimiento.

Si la integración de un orden institucional puede entenderse solo en términos del conocimiento que sus miembros tienen de él, de aquí que el análisis de dicho conocimiento será esencial para el análisis del orden institucional. Hay que destacar que esto no es solo válido para la teoría sino para todos los saberes por medio de los cuales se conoce la realidad, recordando que el conocimiento teórico es solo una parte pequeña de ellos y, en modo alguno la más importante.

El conocimiento primario con respecto al orden institucional se sitúa en el plano pre-teórico, nivel que se constituye a partir de la suma de todos los saberes con los cuales los individuos se apropian del mundo social; entre ellos destacan saberes que se reproducen en la tradición recuperada por la memoria colectiva y que se expresan en dispositivos tales como máximas, moralejas, proverbios, valores, creencias y mitos, etc., cuya integración en el ejercicio de la comprensión teórica de la realidad demanda un gran esfuerzo.

Lo anterior es importante tomarlo en consideración ya que al interior de las instituciones, a nivel pre-teórico se conforma un cuerpo de conocimiento tipo receta, esto es un conocimiento que provee las reglas de comportamiento institucionalmente apropiadas (Schutz, 2008). De esta manera es que el conocimiento diseña las vías a través de las cuales se produce un mundo objetivo. Y esta objetivación implica la ordenación de los objetos a través de los cuales se distingue la realidad. En este sentido, el conocimiento se realiza tanto como aprehensión de la realidad social objetiva como producción continua de esta misma realidad.

A partir de estas reflexiones en torno al conocimiento pre-teórico es que podríamos, a continuación, retomar el tema de la comunicación.

Sabemos que la acción social se desarrolla en procesos interactivos de los cuales resultan modelos de interpretación y de acción compartidos objetivamente. Por ello, la importancia de la comunicación en el mundo de la vida cotidiana. Para el caso de la teoría social dicha relevancia reside en la posibilidad de analizar la constitución de las acciones comprensivas en la medida que en el mundo de la vida cotidiana el actor puede comunicarse con los otros. Por último, es necesario destacar que también esta importancia de los actos comunicativos se incrementa notablemente a partir de la dinámica que adquiere la diferenciación del conocimiento, cuestión que hace cada vez más necesario una conexión entre los diversos conocimientos especializados.

También en el propósito de profundizar la reflexión sobre el ejercicio comunicativo sería útil conocer la perspectiva de H. Maturana (1997).

La comunicación, según este autor, no puede ser comprendida sin establecer previamente que el conocimiento no opera y no puede operar valiéndose de una representación que se hace sobre el entorno. Por el contrario, el conocer consiste en el operar de los componentes de un sistema dentro del dominio de sus estados internos y de sus cambios estructurales.

En este sentido, la comunicación sería la coordinación de conductas que, por sí mismas, no podrían crear actos colectivos recurrentes. De ahí que la comunicación no transfiera contenidos, sino más bien coordine comportamientos: “hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural” (Maturana, H., p. 131:1997). Así, la comunicación, en su sentido más general, podría ser definida como la coordinación de conductas que, por sí mismas, no podrían crear actos colectivos recurrentes. De aquí que la comunicación no transfiera contenidos sino, más bien, su finalidad es la coordinación de comportamientos.

Por otra parte, aunque la comunicación no se agota en el lenguaje, con la aparición de éste en la evolución humana adquiere otra dimensión y significado, en tanto con el lenguaje emerge la experiencia de la conciencia y, -

en la medida que el lenguaje sitúa al individuo en la coordinación de interacciones recurrentes con los otros- “despoja al individuo de toda certidumbre absoluta de lo personal y lo invita a situarse en una perspectiva más amplia: la de la creación de un mundo junto con los otros.” Maturana, H. p.163:1997). También en la definición del acto comunicativo el conversar resulta esencial.

En efecto, la reflexión sobre el conversar es condición para la comprensión de lo humano en tanto permite entender la importancia del lenguaje y las emociones en la vida cotidiana. La etimología de esta palabra proviene de la unión de dos raíces latinas. Cum que quiere decir con y versare que significa dar vueltas, de lo que resulta que en su origen conversar significa dar vueltas con el otro y, en este dar vueltas confluyen las emociones, el lenguaje y la razón.

En este sentido, para Maturana, el lenguaje desde la perspectiva biológica sería un fluir en interacciones recurrentes que conforman un sistema de coordinaciones conductuales. El lenguaje como proceso, ocurre en el espacio de coordinaciones a partir de encuentros corporales recursivos. En cuanto, al otro componente del conversar el razonar, sería aquella “proposición de argumentos que se construye al concatenar las palabras y emociones que las componen según sus significados como modos operacionales del dominio particular de coordinaciones conductuales consensuales a que pertenecen”. De igual modo: “Como conducta racional es nuestro operar en discursos, explicaciones, o conductas que podemos justificar con discursos, explicaciones o argumentos que construimos respetando la lógica del razonar” (Maturana, H. p. 23:1997)

En el conversar surge lo racional como el modo de estar en el fluir de las coherencias operacionales de las coordinaciones conductuales consensuales. Sin embargo, presionados por la necesidad de asegurar la efectividad de la razón que preside las coordinaciones de acciones técnicas, reduce o ignora cualquier fundamento no racional - entendido como arbitrariedad- eliminando

con ello las emociones. Lo anterior, impide aprehender y comprender la participación de las emociones como componente necesario de un sistema racional en el flujo de la conversación, dejando trunca, despojando al conversar humano de una de sus principales dimensiones. “Al hacernos cargo de la participación de las emociones como fundamento de cualquier sistema racional en el fluir del conversar, obtenemos el verdadero valor de la razón en la comprensión de lo humano”. (Maturana, H., p. 35:1997)

De allí que, Comunicarse implica producir cambios en la mente de los otros. La comunicación declarativa constituye un intento de producir ideas, esquemas, objetos cognitivos nuevos o estructuras o relaciones cognitivas nuevas en la mente del otro; para producir esos efectos en forma eficaz es necesario que un individuo tenga cierto acceso a los estados mentales de ese otro. La actividad comunicativa es una actividad de relación intencional, es decir, emite un significado acerca de algo y tiene, generalmente, la función de modificar los mundos mentales ajenos. Como lo señala Vygotsky la mayor parte de la comunicación humana no tiene la intención de modificar el mundo físico sino de modificar los estados mentales de las otras personas. Se trata de modificar la actitud de los otros hacia la realidad y hacia nosotros mismos y por la tendencia a comunicar nuestros propios estados a los otros para satisfacer la necesidad de compartir experiencia.

En síntesis, la vivencia de compartir experiencia emocional con otros es procesada por las personas en niveles cognitivos metarrepresentacionales complejos, que cumplen una función crucial en la determinación y regulación tanto de las características de ese proceso vivencial compartido como en el sentido que cada miembro de la relación otorga a su propia experiencia. Operar funcionalmente en el mundo supone en las personal la construcción de un meta lenguaje de significado progresivamente articulado y complejo, que decodifique los procesos metarrepresentacionales implicados en las relaciones vinculares y permita al individuo ordenar, dar sentido y autoreferirse el fluir de su propia experiencia emocional en curso. (Gergen, K. p.266:1996)

Presentadas este conjunto de reflexiones en torno a la comunicación, el lenguaje y el conversar, a continuación dirigimos nuestra atención a los diferentes modelos existentes para comprender los procesos comunicativos, y cuya finalidad es proporcionar una solución a un problema comunicativo típico, de gran importancia para los implicados y que se presenta de manera reiterativa. Sin embargo, cabe destacar que estos modelos poseen una finalidad adicional: servir como solución a problemas de la vida cotidiana que no son propiamente problemas comunicativos, como es el caso de la reconstrucción de experiencias.

En este sentido nos interesa, en el marco de los intereses de la intervención entendida como un acto comunicativo, la denominada acción comunicativa oral. Esta acción se caracteriza por su inmediatez y reciprocidad que a pesar de la importancia que adquiere en la sociedad moderna la comunicación mediada por dispositivos tecnológicos, continua a ser la acción comunicativa fundamental para la aprehensión de la realidad y para la construcción de la misma. De igual manera, siguen siendo importantes para la construcción, transformación y divulgación de los acervos sociales del conocimiento humano. Por ello, esta forma de acción comunicativa seguirá formando el núcleo de la socialización primaria.

Desde esta descripción y conceptualización de la problemática teórica involucrada en el acto comunicativo que acompaña todo ejercicio de intervención y basándonos primordialmente en la acción comunicativa oral, a continuación, buscamos, en una primera aproximación, ubicar métodos, estrategias y técnicas que podrían facilitar la comunicación al interior del proceso interventor. Para ello, indagamos en el psicoanálisis y en la terapia cognitiva buscando distinguir estrategias, métodos y técnicas que propicien la conversación y ayuden a la recuperación de la auto-comprensión de los actores que viven la crisis al interior de una organización

El psicoanálisis, técnicas y métodos que podrían ser asimilados en la intervención.

Iniciamos con algunas técnicas y métodos del psicoanálisis, utilizando para ello la visión de Erich Fromm, expuesta en su obra “El arte de escuchar” (1999). Veamos algunas de sus propuestas con la intención de assimilarlas a las tareas implicadas en el acto comunicativo del proceso de intervención.

En este trabajo advierte la importancia para el paciente de la comprensión de su realidad inconsciente, cuando esto se logra, los síntomas de la enfermedad desaparecerían. A primera vista, lo anterior, significaría que dicho paciente no tendría que hacer esfuerzo alguno, salvo recurrir al psicoanalista y narrar sus vivencias y recuerdos. Pero, la cura no es tan sencilla. Esta depende de su capacidad de vencer sus propias resistencias ayudado, de manera eficaz, por su médico tratante.

En tanto, de acuerdo a Freud, que el psicoanálisis sería el método que trata de descubrir la realidad inconsciente de una persona (Fromm, E., p.23, 1999)), ello implica que se debe enfrentar un trabajo que encierra múltiples dificultades pues, para indagar la realidad inconsciente de una persona, habría que primero, ubicar las estrategias, métodos y orientaciones que harían posible tal tarea. Para Fromm, la respuesta inicia a partir del “choque provocado por el enfrentamiento entre lo irracional y lo racional de la personalidad” (Fromm, E., p.33, 1999)

Y lo anterior se hace posible debido al hecho que el paciente no sólo posee una dimensión irracional, plena de fantasías que distorsionan su comprensión de la realidad vivida, como tampoco, expresa únicamente su dimensión racional en su capacidad de narrar en un discurso articulado sus propios síntomas. De manera simultánea, el paciente experimenta y expresa ambas dimensiones y, justamente, por ello, es que se puede precipitar el choque que da inicio a su proceso de cura. Para que esto ocurra y se desarrolle de manera eficaz se deberían cumplir las siguientes condiciones:

1. Que el paciente haya llegado verdaderamente a lo más hondo de su padecimiento.
2. Que el paciente tenga o adquiera cierta idea de cómo debería o podría ser su vida después de la cura.
3. Que en el proceso analítico tanto el paciente como el analista posean la capacidad de distinguir entre la trivialidad y la realidad.
4. La participación comprometida con la cura del paciente. Nada se consigue sin hacer un gran esfuerzo y enfrentar dolorosas angustias.
5. En cuanto al analista lo principal es la completa ausencia de cualquier impostura y engaño. El analista debe ser capaz de hacer que el paciente advierta en el proceso sicoanalítico que se encuentra fuera de su mundo habitual. Por el contrario, que es introducido a un mundo real. Esto se hace posible si se considera al paciente como protagonista de un drama y no sólo como un conjunto de problemas complejos.

Intercambiamos los roles y modalidades de relación entre un sicoanalista y su paciente y asimilémoslo a las tareas de un interventor y sus relaciones con los actores involucrados en un mundo social en crisis.

Cuando definíamos nuestra concepción de la intervención en las organizaciones señalábamos que este no era solo un ejercicio de comprensión realizado por un experto externo sino que también, dicho experto debería desarrollar la capacidad de inducir la transformación requerida para salir del mundo en crisis. Ello, necesariamente, obliga a propiciar la recuperación de las capacidades cognitivas de los actores involucrados, que justamente, no pueden por sí mismos, comprender los orígenes y naturaleza de dicha situación crítica y con ello, reducen notablemente la eficacia de su apropiación práctica de la realidad. Los actores (los trabajadores y los directivos) se reagrupan en mundos diferenciados, contrastados y divergentes. Desde una visión

estratégicamente distorsionada a partir de intereses contradictorios que buscan doblegar la voluntad de los oponentes, por una parte, recurren a visiones reductivas y engañosas de las causas y responsables de la situación crítica que están viviendo con gran incertidumbre y angustia y, por otra, están envueltos en una dinámica de transformaciones sin una finalidad consensada donde además de perder identidades, son presa de las condiciones propias a mundos sociales degradados.

En lo esencial deberíamos recuperar el supuesto de la simultaneidad de una doble dimensión (racional e irracional) que adquiere la personalidad de un individuo involucrado en una crisis, especialmente aquella que surge debido a cambios radicales y continuos que alteran las condiciones de su existencia. De allí, que el acto comunicativo del interventor debería, al igual que en el proceso psicoanalítico, propiciar el choque en donde se enfrenten ambas dimensiones de la personalidad que vive la crisis. Y este acto comunicativo, también debería tomar en cuenta las condiciones que han sido señaladas para permitir la cura del paciente. Para el caso de la intervención, condiciones que permitan recuperar la auto-comprensión de los actores de sus propias vivencias así como la de los otros actores, ya sea los trabajadores o las vivencias de los directivos. Construir una visión consensuada y apropiada de la realidad es condición imprescindible para asegurar el proceso de cooperación que permite salir de la crisis y permite asegurar la sobrevivencia de las organizaciones en las condiciones actuales de creciente complejidad e incertidumbre.

La terapia cognitiva

Otra experiencia de la cual se pueden derivar métodos, estrategias y técnicas que hagan más eficaz la acción comunicativa en el proceso de intervención en las organizaciones las encontramos en la terapia cognitiva.

Esta clase de terapia es un procedimiento activo, directivo, estructurado y de tiempo limitado que se utiliza para tratar distintas alteraciones. Las técnicas van

encaminadas a identificar y modificar las conceptualizaciones distorsionadas y las falsas creencias que subyacen a estas cogniciones. El paciente aprende a resolver problemas y situaciones que anteriormente había considerado insuperables, mediante la reevaluación y modificación de sus pensamientos. El terapeuta cognitivo ayuda al paciente a pensar y actuar de un modo más realista y adaptativo en relación con sus problemas, reduciendo o eliminado así los síntomas. El objetivo de las técnicas cognitivas es delimitar y poner a prueba las falsas creencias y los supuestos sobre los cuales se reproducen las conductas del paciente. El método consiste en experiencias de aprendizaje altamente específicas dirigidas a enseñar al paciente las siguientes operaciones:

- 1) Controlar los pensamientos (cogniciones) automáticos negativos;
- 2) Identificar las relaciones entre cognición, afecto y conducta;
- 3) Examinar la evidencia a favor y en contra de sus pensamientos distorsionados;
- 4) Sustituir estas cogniciones desviadas por interpretaciones más realistas y;
- 5) Aprender a identificar y modificar las falsas creencias que le predisponen a distorsionar sus experiencias (Beck, Rush, Shaw y Emery pág.13:1979).

La base teórica de los modelos terapéuticos con predominio de la racionalidad tiene como variable principal el modificar el contenido y la estructura del pensamiento, otorga al terapeuta el papel de una autoridad educadora, cuya principal tarea consiste en ayudar al paciente a adaptarse adecuadamente al mundo de la realidad según ciertos supuestos significados racionales, que el terapeuta conocería mejor que el paciente. (Mahoney, M., 1974). Por el contrario en un enfoque de terapia vivencial y facilitador del proceso de construcción de significados emocionalmente alternativos, como el que proponen las terapias cognitivas constructivistas, la tarea del terapeuta consiste básicamente en compartir la experiencia subjetiva del paciente mientras éste la explora y en otorgar su ayuda para el procesamiento diferencial de esta

experiencia, a medida que ocurre, en todo el conjunto y la variedad de los elementos que la componen: Se considera que los clientes están implicados en un proceso continuo de organización de la experiencia y en crear nuevos significados emocionales para entenderse mejor y guiarse a sí mismos en su relación con el mundo. Este proceso de creación de experiencia y significado supone la construcción de significados a partir de diversos tipos de información que incluye la información sensorial, afectiva, perceptiva, memorística y conceptual. La síntesis organizada resultante de todo este procesamiento es la experiencia consciente de la persona de estar en el mundo.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

A modo de conclusión provisional

Las reflexiones presentadas en torno al proceso de intervención en las organizaciones así como acerca de la naturaleza y sentido de los cambios continuos, intensos y radicales que afectan a las organizaciones y a su entorno tenían la pretensión de mostrar relaciones significativas y necesarias entre estos procesos. De igual modo, los métodos, estrategias y técnicas psicoanalíticas así como los de la terapia cognitiva sucintamente expuestos han sido presentados para dirigir una búsqueda que recién inicia y que, por supuesto debe ser profundizada y extendida. Su utilidad reside en vislumbrar las modalidades efectivas que permiten escuchar y conversar al experto interventor, como agente externo, con los actores sumidos en una profunda crisis la cual ha resquebrajado sus experiencias, los saberes y el sentido común de su mundo cotidiano; lo cual afecta de manera notable su auto-comprensión de la realidad y les impide construir representaciones consensuadas acerca del origen, naturaleza y responsables de la crisis y las transformaciones radicales que modifican las condiciones de su existencia.

REFERENCIAS

- Balbi, Juan 2004 “La mente narrativa. Hacia una concepción posracionalista de la identidad personal” Paidós, Buenos Aires.
- Beck, Aaron T. 1979 “Cognitive Therapy and the Emotional Disorders” International Universities Press, Boston.
- Beck, A.,Rush, A.T.,Shaw A.J. and B., Emery 1979 “Cognitive Therapy of depression” Grinfod, N.Y.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann 2001 “La construcción social de la realidad” Amorrortu editores, Buenos Aires
- Berger, Peter L y Thomas Luckmann 1997 “Modernidad, pluralismo y crisis de sentido” Paidos, Buenos Aires.
- Bolstanky, Luc y Eve Chiapello 2002 “El espíritu del capitalismo” Ediciones Akal, Madrid.
- Dobson, Keith 1989 “A meta-analysis of the efficacy of cognitiva therapy for depression” Journal of Consulting and Clinical Phisychology. Vol. 5 Jun., 414-419.
- Francfort, Isabelle, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu y Marc Uhalde 1995 “Les mondes sociaux de l entreprise” Desclee de Brouwer, Paris.
- Fromm, Erich 1998 “El arte de escuchar” Ediciones Altaya, España.
- Gergen, Kenneth J. 1996 “Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social” Paidos, Buenos Aires.
- Habermas, Jungen 2001 “La lógica de las ciencias sociales” Tecnos, Madrid.
- Lukmann, Thomas 2008 “Conocimiento y sociedad” Editorial Trotta, Madrid.
- Mahoney, Michael J. 1974 “Cognition and Behavior Modification” Cambridge, MA.
- Marc Uhalde 2004 “Crise sociale et transformation des entreprises” (tesis doctorat) Paris.
- Maturana, Humberto y Francisco Varela 1996 “El árbol del conocimiento” Editorial Universitaria, Santiago Chile.

- Maturana, Humberto 1997 “La realidad: ¿objetiva o construida?” Anthropos editorial, Barcelona.
- Ramírez, Jaime 2016 “La intervención en las organizaciones” Documento del Programa de Doctorado en intervención. División CSyH, UAM-Azcapotzalco, México.
- Touraine, Alain 1994 “Crítica de la modernidad” Fondo de cultura económica, México.
- Vygotsky, Lev 1995 “Pensamiento y lenguaje” Ediciones Paidós, Buenos Aires.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Dr. Jaime Leopoldo Ramírez

Profesor investigador adscrito al Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Fundador de las Revista Gestión y Estrategia y REDPOL, de la misma institución.

Es Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM Unidad Iztapalapa, Maestro en Economía por la Universidad de Belgrado y estudios en Economía en la Universidad de Chile.

Áreas de investigación: Intervención en las organizaciones, Dirección y estrategia en las organización y, Empresa valor-conocimiento,

Análisis de los componentes de la mercadotecnia interna aplicada en la industria maquiladora textil de la ciudad de Tijuana

Autor (es)

Omaira Cecilia Martínez Moreno¹

José Gabriel Ruiz Andrade²

Ricardo Verján Quiñones³

¹ Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesora e Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California. Tijuana, Baja California, México.

² Doctorado en Ciencias Administrativas. Profesor e Investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California. Tijuana, Baja California, México.

³ Maestría en Mercadotecnia. Profesor e Investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California. Tijuana, Baja California, México.

RESUMEN:

Anteriormente los productos y servicios que se ofrecían a los consumidores, eran desarrollados con base en las necesidades de los mismos mercaderes y de lo que ellos suponían que necesitaba su mercado.

Gracias a los diferentes tratados internacionales de libre comercio, actualmente el mercado se ha desarrollado de manera muy significativa y en un lapso muy corto de tiempo se han vuelto globales, por lo que se desarrolló la mercadotecnia, la cual trata de enfocarse en el consumidor de una manera segmentada y muy específica, con el fin de satisfacer en un ciento por ciento sus necesidades y deseos, evolucionando y revolucionando el mercado global, mismo que cada día es más exigente.

En la actualidad, existen miles de empresas que compiten en el mercado globalizado, por lo que cada vez es más complicado sobresalir entre un gran número de competidores, por lo que las empresas procuran emplear la mercadotecnia enfocada en sus consumidores, utilizando todas las herramientas posibles para conocerlos de cerca, con el objetivo de comprender la evolución de las tendencias en el mercado y su entorno, debido a que la mayor parte de las empresas exitosas se apoyan de la mercadotecnia y sus enfoques.

Cada vez es más difícil mantenerse con éxito en el mercado, por lo que las empresas han comenzado a utilizar la mercadotecnia no únicamente para conocer a su mercado externo, sino ahora enfocada en sus clientes internos, en búsqueda de aumentar su competitividad. La mercadotecnia interna precisa de medir el nivel de motivación de los empleados de una empresa, desarrollando sistemas motivacionales para sus trabajadores, en busca de la calidad de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para así lograr aumentar el éxito de la misma.

Por tanto, la mercadotecnia interna debe entenderse como: “un atrayente o incentivador que retiene a unos clientes internos por medio de unos productos-trabajos destinados a satisfacer sus necesidades y apetencias” (Lamata, Martínez y Horno, 1994).

Palabras clave: Mercadotecnia interna, empleados, productividad.

ABSTRACT:

Previously the products and services offered to consumers, were developed based on the needs of merchants themselves and what they assumed it needed their market.

Thanks to the different international free trade agreements, now the market has developed very significantly and in a very short span of time have become global, so marketing was developed, which tries to focus on the consumer a segmented and very

specifically, in order to meet one hundred percent their needs and desires, evolving and revolutionizing the global market.

Currently, there are thousands of companies competing in the global market, so it is increasingly difficult to stand out among a large number of competitors, so that companies seek to employ marketing focused on consumers, using all possible tools to know them closely, in order to understand the evolution of trends in the market and its environment, because most successful companies rely on marketing and approaches.

It is difficult to remain successful in the market, so companies have begun using marketing not only to meet its external market, but now focused on their internal customers, seeking to increase their competitiveness. The internal marketing accurate way to measure the level of motivation of employees of a company, developing motivational systems for their workers, looking for the quality of the relationship between the company and its employees in order to achieve increase the success of it.

Therefore, internal marketing must be understood as: "an attractant or incentive which holds about internal customers through a product-work designed to meet their needs and desires" (Lamata, Martinez and Oven, 1994).

Keywords: Internal marketing, employers, productivity.

MARCO TEÓRICO

Definición de endomarketing

El compromiso organizacional se ha convertido en uno de los principales factores de éxito para las empresas en sus diferentes giros, por ello es indispensable saber cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo, ya que al proporcionarles calidad de vida laboral, se logran los objetivos de la empresa mediante el endomarketing también conocido como marketing interno que desde el punto de vista de Bohnenberger, (2005 citando a Bak et. al. 1994) es una alternativa para la gestión de personas más eficaces y participativas.

Por su parte Ruíz (2013, citando a Berry, 1976) se refiere al endomarketing como el esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral, ya que según el autor, de esa forma se facilita que los clientes puedan recibir un mejor servicio, pues al tener empleados satisfechos estos estarán mejor dispuestos para prestar el servicio de manera más eficiente.

De modo similar Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011) afirman que:

El endomárketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del márketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador.

Mientras tanto, Fuentes (2015, citando a Grönroos 1990) opina que el endomarketing es una filosofía gerencial, donde la gerencia debería crearla de manera constante para consolidar una comprensión de aprecio por los roles de los colaboradores en la organización. Asimismo, establece que el enfoque del endomarketing se centra en el cómo se consiguen y cómo se mantiene a los colaboradores conscientes.

Al respecto, Pombosa (2016) apunta que el endomarketing constituye una filosofía y una técnica. Como filosofía se refiere a la manera de ver las relaciones internas de intercambio, considerando que para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario satisfacer a los clientes internos, y como técnica hace hincapié a la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir, al modo específico de ejecutar la relación interna de intercambio.

En resumen, se puede considerar al endomarketing o marketing interno como un concepto multidisciplinario en su naturaleza, debido a que incluye elementos de gestión de personal, marketing y gestión de la calidad; no es propiedad de sólo un especialista funcional, ya que incluye el comportamiento y el desarrollo organizacional y la administración estratégica, además de ser un recurso relevante por el hecho de tener una indudable repercusión en los empleados de primera línea como co-creadores de nuevos servicios (Mendoza, Hernández y Taberner, 2011), (García, Álvarez y Santos, 2011) y Castillo, Alvarez, Matsuda, Alvarado y Codoceo, 2016).

Aspectos del endomarketing

A continuación en la Tabla 1, se presenta una relación de aspectos que caracterizan al endomarketing.

Tabla 1. Aspectos que inciden en el endomarketing

Autores	Aspectos	Elementos que inciden en casa aspecto
Bohnenberger (2005, Grönroos (1994) y Fuentes (2015)	Comunicación interna	Está relacionada a todas las informaciones que son originadas por la organización, para las personas de la organización (directivos, personal de contacto y el personal de apoyo) y, en su mayoría, no son expuestas para el cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos de la organización.
Bohnenberger (2005, p. 41)	La orientación al cliente	Los empleados deben recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, para que ellos puedan proveer lo mejor para sus sucesores.
Bohnenberger (2005, p. 103)	Las prácticas de recursos humanos	Mejoran los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios y la performance de la organización. Además, pueden también disminuir los costes y aumentar la renta, lo que evidencia su relación con la creación de valor.
Grönroos (1994)	Gestión de las actitudes o adecuación al trabajo	Han de gestionarse las actitudes de los empleados y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Suele ser la parte más importante del endomarketing de cualquier organización que se esfuerce en desarrollar una ventaja competitiva por medio de la implantación de una estrategia de servicios.

Fuentes (2015)	Desarrollo	Hace referencia a la formación de los colaboradores para la toma de decisiones, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y, por otro lado, el conocimiento de los clientes.
Fuentes (2015), López, Moreno y Marín (2014)	Contratación y retención de los colaboradores	Indica la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente y al mismo tiempo ofrecer a los empleados un salario y trato adecuado.
Fuentes (2015)	Comunicación externa	Representa los aspectos de comunicación relacionados a la organización que ocurren en el contexto externo de la empresa pero que se deben dar a conocer en el ambiente interno.
López, Moreno y Marín (2014)	Salud	Condiciones de trabajo en las que laboran los obreros de las plantas maquiladoras y que pueden afectar de muchas formas sobre la salud física y el bienestar emocional de los empleados. Esta dimensión interesa a la ergonomía, ya que forma parte del contexto en el que se desarrolla la actividad de trabajo, el ruido, la iluminación, los parámetros climáticos, entre otros, pueden generar molestias o por el contrario facilitar la realización del trabajo.
López, Moreno y Marín (2014)	Seguridad en el trabajo	Es el conjunto de acciones que permite localizar y evaluar los riesgos, y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados (2016)

Etapas para la implementación de un plan de marketing interno

De acuerdo con Martínez (2013) para implementar un plan de marketing interno debe de adaptarse a las características de cada empresa, al sector y contexto en que se desenvuelve. Sin embargo, indica que por lo general las etapas a seguir son:

1. **Se analizan los elementos externos** que afectan a la organización tales como el entorno, el funcionamiento de otras empresas del sector etcétera.
2. Se realiza un **análisis interno de la propia empresa**. Esta etapa se centra en identificar las necesidades insatisfechas de los empleados, sus expectativas, motivaciones etcétera.
3. **Se diseñan e implementan planes orientados a satisfacer las necesidades** individuales de cada empleado. Se trabaja por optimizar la comunicación entre la empresa y los empleados: intranet, newsletter interna etcétera.
4. **Se realiza la supervisión y el control del plan de endomarketing** implementado en la etapa anterior analizando sus resultados y determinando qué está funcionando bien, qué no lo está haciendo y la propuesta de mejoras.

Para el programa educativo edumarketing (2005) las etapas del endomarketing son:

1. Definición del objeto de análisis.
2. Análisis estratégico de la situación.
 - Determinación de las variables a analizar.
 - Determinación de las fuentes de información.
 - Diseño del proceso de obtención de información primaria.
 - Búsqueda en fuentes secundaria y trabajo de campo: obtención de la información.
 - Procesamiento y análisis de los datos.
3. Diagnóstico de la situación. En concreto se deben identificar:
 - Las amenazas:** aquellos factores que influyen o pueden influir negativamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.

Las oportunidades: aquellos factores del entorno que influyen o pueden influir positivamente en la competitividad futura del objeto de análisis y en la consecución de los objetivos que establezcamos.

Las debilidades: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar negativamente a su competitividad futura.

Las fortalezas: aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a su competitividad futura.

4. Planificación estratégica. implica que el equipo decisor adopte un conjunto de decisiones relativas al futuro del objeto de análisis.
5. Redacción del plan.
6. Presentación del plan.

Beneficios del endomarketing

Dávila y Velasco (2013) argumentan que el endomarketing como herramienta, al implementarlas contribuye al éxito de una organización a nivel interno y externo, logrando generar sentimientos de compromiso y reconocimiento y con el paso del tiempo ayuda a posicionarlos en el mercado. Los mismos autores apuntan que las empresas cada día buscan ser más productivas a partir del desarrollo e implementación de procesos de comunicación óptimos que respondan a un enfoque en planeación, organización, dirección y control.

Desde el punto de vista de Regalado et al. (2011) el endomarketing propone elementos relevantes para la gestión de los recursos humanos en un contexto en el que la empresa tenga un enfoque de mercado; es decir, en el cual las estrategias que desarrolle se orienten hacia el cliente externo, por ello su gestión en la empresa es relevante e imprescindible. En ese sentido, Martínez (2013) alude que constituye un proceso de gestión orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores con el objetivo de comprometerlos, de incrementar su lealtad y de aumentar su rendimiento.

Importancia de la aplicación del marketing interno en las empresas

Con relación a Bohnenberger (2005) en las organizaciones se implementa el endomarketing como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes. Incluso el mismo autor indica

que Berry y Parasuraman (1991) mencionan que al satisfacer las necesidades de sus clientes internos (empleados) la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos, ya que el objetivo central del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados.

Mientras tanto, Regalado et al. (2011) aluden que el endomarketing se establece con el propósito de que el trabajador se sienta parte de la empresa y tome conciencia de la importancia de su aporte al fortalecimiento de la empresa. Por lo que debe ejecutarse adecuadamente para finalmente obtener un mayor beneficio y mejores resultados para la organización. Ya que evidentemente si se quiere satisfacer a los clientes externos es mediante la satisfacción de los clientes internos y eso solamente se logra a través del proceso de marketing interno o endomarketing.

Por otra parte Mendoza, Hernández y Tabernero (2011, p. 111) indican que el marketing interno “pretende que la organización sea vista en sí misma como un mercado (mercado interno), en donde sus recursos humanos (clientes internos) son los principales consumidores, sin minimizar el valor que tiene el cliente externo”. Incluso Grönroos (1994) añade que este tipo de marketing “se basa en el principio de que los servicios no pueden ser comercializados con éxito en los mercado externos si, antes, no han sido comprendidos y aceptados por los empleados de la empresa”.

Impacto del marketing interno en el personal.

De acuerdo con López (2011) los recursos humanos son sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo esto liderado primordialmente por el departamento de recursos humanos. De esta manera, es como el endomarketing fue tomando auge en las empresas que en concordancia con Marín y Miquel (2003) este tipo de marketing se desarrolla en los empleados por dos vías: primero por el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal y segundo por el aumento del poder del personal debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, desde el punto de vista de Grönroos (1994, p. 217)

“el marketing interno funciona como un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados están preparados y motivados para actuar de una forma orientada a los servicios. La premisa del marketing interno es que en el intercambio interno entre la organización y sus empleados ha de ser operativamente eficaz antes de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos en los mercados externos”.

Por su parte, Pombosa (2015, p.1) considera que “la adecuada gestión del endomarketing tiene una importancia trascendental en la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los clientes internos de una organización”.

Asimismo, Mendoza, Hernández y Taberero (2011) indican que a pesar de la complejidad al tratar de definir el concepto de endomarketing, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la retención de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo. Aunque, como los mismos autores mencionan, el éxito de los programas de endomarketing dependerá principalmente en la visualización por parte de los directivos de los empleados como clientes internos, lo que permitirá atraer y retener a los mejores. De modo similar Pombosa (2015) indica que una variable del marketing interno mal planeada y gestionada repercutirá en el resto de las variables de dicho marketing.

Definición de maquiladora

De acuerdo con Jasso (2008) y el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de exportación (INMEX, 2016) el término maquila se origina en España, con los propietarios de los molinos, los cuales cobraban por procesar el trigo a los agricultores locales. Al hablar de maquiladora se refiere a cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque llevado a cabo por una empresa que no sea el fabricante original. Mientras que López, Moreno y Marín (2014, p. 24) concuerdan que la maquila

es una “forma de organización diseminada por diversas regiones del mundo, un sector económico que genera un importante número de plazas de trabajo, particularmente de tipo obrero, y ha sido la llave de entrada a la industrialización para muchos países en desarrollo”.

MARCO REFERENCIAL

El marketing interno en las maquilas del mundo o en América.

En la actualidad existe una fuerte necesidad por impulsar a las empresas a ser cada día mejor para que puedan enfrentar a las empresas que se encuentran con mayor ventaja competitiva. Por ello, para mejorar el servicio hacia los clientes externos (personas que adquieren el producto o servicio) se han considerado como principal medida el trabajar con los clientes interno (empleados), siendo ellos los principales recursos de la empresa por ser los primero en estar en contacto directo con los clientes externos. Pues a pesar de que Sanzo, Garcia, Santos y Trespalcios (2007) indican que la mayor parte de los trabajos realizados sobre el endomarketing tema que cobra importancia en esta investigación son de naturaleza teórica, los autores consideran que:

“la mejora del clima interno tiene repercusiones sobre una serie de resultados asociados a la respuesta de los clientes. Si los trabajadores se encuentran más satisfechos y motivados, más orientados hacia los clientes y hacia el servicio, con una mayor capacitación y flexibilidad, comprometidos con la estrategia y objetivos de la empresa, y preocupados por coordinar su actividad con otros departamentos, es de esperar que los indicadores vinculados con el “marketing interno” mejoren”.

Por ello Sanzo et al. (2007) consideran que es importante la implementación del marketing interno en las empresas, ya que si se dan todas esas condiciones la empresa será capaz de ofrecer innovaciones exitosas y productos de mayor valor añadido para el cliente.

De manera similar, en el trabajo de investigación en torno a la “operativa del marketing interno como propuesta de modelo de endomarketing”, realizado por Fuentes (2009, p. 190) el autor menciona que “muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso

de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes”. Así mismo, indica que “la investigación interna debe ser tratada con cuidado, pues los empleados son mucho más sensibles a su repercusión que los clientes externos”.

Por otro lado, en un estudio realizado por Quero (2013) en la empresa Greif Venezuela, se ha demostrado que dicha organización presenta problemas sobre la imposibilidad para alcanzar la totalidad de venta mensual al cierre de cada periodo, según el autor, dicho problema se debe al bajo desempeño y exceso de movimiento operativo dentro del área de despacho, además de la inexistencia de estrategias que conlleven a la vinculación entre los empleados en general de la empresa. Por ello, Quero planteó como estrategia para mejorar la productividad deseada la implementación y el desarrollo del marketing interno con el fin de coordinar los intercambios internos entre la empresa y sus empleados. Por tanto, para conocer la viabilidad de dicha estrategia en la empresa se aplicaron encuestas, donde la mayoría respondió estar de acuerdo en el diseño e implementación de dicha estrategia.

Marketing interno en maquilas en México

Hernández, Mánica, Morales y Peón (2016) en su investigación realizada en una empresa de manufactura en la ciudad de Mérida, Yucatán, hacen referencia a la comunicación interna como herramienta indispensable para la organización en las empresas, ya que permiten alcanzar metas individuales y generales así como a iniciar y responder a los diferentes cambios. Dichos autores, destacan a las juntas de trabajo como principal indicador de la comunicación interna ya que estas permiten diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación de los empleados o planificar acciones en común; entre otras cosas.

Por otro lado, Esquinca (2007) en su investigación sobre “la crisis de la industria maquiladora”, indica que “ante la inminente realidad es imposible seguir ignorando las pésimas condiciones de trabajo en que viven los trabajadores mexicanos y de los mecanismos de apropiación de plusvalor absoluto que predominan en el sector industrial”. Es así como se hace evidente que las empresas necesitan trabajar bajo una estrategia donde se le otorgue el verdadero valor a su trabajo y sobre todo que se sientan

motivados y respetados. Un claro ejemplo que Esquinca (2007) menciona sobre un mal ambiente de trabajo es el trágico acontecimiento suscitado en la mina de Pasta de Conchos en Coahuila donde por desgracia es una muestra de la polarización del aparato productivo manufacturero y de la precarización del trabajo, del empleo y de las relaciones laborales que predominan en la economía mexicana.

Marketing interno en maquilas en Baja California

En lo que concierne a estudios realizados en maquilas de Baja California, se tiene evidencia de la investigación desarrollada por López, Moreno y Marín (2014) el cual tuvo como objetivo estudiar la responsabilidad social (RS) mediante la identificación de las condiciones de trabajo en las que laboran los obreros de las plantas maquiladoras de Ensenada, Baja California, y el impacto que ejercen en ellos. En dicho trabajo los autores citan a Ravelo y Sánchez (2006) quienes evidencian que:

“hoy en día en México puede identificarse la cultura del proletariado del norte: con ritmos intensos de trabajo, de flexibilidad, y de condiciones de trabajo que significan retroceso en los derechos laborales. Asimismo, señalan que en Ciudad Juárez, Chihuahua, la maquila ofrece un trabajo precario que se adquiere y pierde con facilidad, donde la práctica de contratos por tres meses es común y generalizada, donde los requisitos de contratación implican una discriminación sexista, racista y de clase”.

Dicho resultado, da a entender que en las empresas maquiladoras en específico los que se ubican en el norte del país, hay inexistencia de un buen ambiente laboral que incentiven en los empleados mayor rendimiento y productividad de los trabajos que se realizan. Ante esto se hace indispensable estudiar el impacto y los beneficios que traería a las empresas la implementación del endomarketing como estrategia de comunicación, organización y motivación entre los empleados.

Marketing interno en maquilas en la ciudad de Tijuana

En un estudio realizado en la ciudad de Tijuana por Lozano (2016) el cual tuvo como objetivo identificar la eficacia del marketing interno y su impacto en los procesos de aprendizaje implementados por las organizaciones para la gestión de mercado, se aplicaron técnicas cuantitativas con un diseño de investigación no experimental

correlacional aplicado a una muestra de 132 sujetos con posiciones laborales administrativas y operativas. Basados en la prueba de hipótesis, se estableció que la eficacia de la variable Gestión del Marketing Interno, estaría definida por las relaciones desarrolladas por la Alta Dirección con sus colaboradores en la supervisión y motivación para incentivar el desempeño, así como en relaciones laborales donde la confianza, la empatía, el respeto y las normas sean el fundamento.

A pesar de que el tamaño de la muestra no fue suficiente para generalizar los resultados, se detalló la alta rotación del personal que se da especialmente en dichas macroempresas de maquiladoras de la ciudad de Tijuana, lo que indica que es muy poco probable que se tomen medidas en cuanto al cumplimiento de necesidades a los clientes internos que en este caso son los mismos trabajadores, que de implementar algún plan estratégico generaría una mejor productividad a la empresa como en otros países como Colombia se han realizado y han obtenido resultados favorables.

MARCO CONTEXTUAL

Inicios de la industria maquiladora en el mundo y México

Con base en el Programa de Industrialización Fronteriza implementado por el gobierno federal a mediados de la década de los sesenta del siglo anterior, se inició en México lo que actualmente se conoce como Industria Maquiladora de Exportación. Por tal motivo, la Dirección General de Estadística (DGE), comenzó desde 1975 la labor de captación, procesamiento y divulgación de información referente a las principales características de este tipo de industria, en particular la correspondiente a las empresas que integran el Programa de Maquila de Exportación que autoriza la Secretaría de Economía (SE), antes SECOFI, con base en el decreto para el fomento y operación de estas industrias (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2016).

El comportamiento y evolución de la maquila en México y en Baja California

De acuerdo con Martínez (2013) la Industria Maquiladora surge en México en el año 1964, tras la suspensión del Programa Bracero, como parte del Programa Nacional Fronterizo, con el objetivo de resolver una necesidad concreta de dar empleo

permanente a los trabajadores temporales que cruzaban la frontera para trabajar en los campos agrícolas de E.U. y por consecuente 77% de las maquiladoras se encuentra en los estados fronterizos de Baja California, Chihuahua, Tamaulipas, Sonora y Nuevo León la región norte del país, los cuales se han convertido en un gran polo de atracción para los mexicanos y que buscan empleo.

El desempeño de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) en las últimas tres décadas ha sido impresionante ya que pasó por un proceso importante de aceptación y adaptación en la sociedad mexicana, y ha generado un gran cambio positivo como es el incremento en su mano de obra. No sólo por sus resultados cuantitativos sino también por haberse convertido en la sección industrial más dinámica y moderna del país. Cabe señalar que los sectores con mayor participación en la industria son el automotriz, metal-mecánico y eléctrico-electrónico, que representan alrededor de 70% de membresías de ese organismo y más de 80% de la producción.

Al respecto, Martínez (2013) afirma que “es innegable la importancia que tiene la industria maquiladora de exportación para el país, como ocurre con el petróleo y con otras actividades, lo que se recibe en realidad es una mínima parte de lo que podría generar esa actividad”.

Aunque subsisten plantas dedicadas al ensamble más elemental, en la actualidad los nuevos espacios son ocupados por instalaciones modernas y con procesos tecnológicos, que aprovechan una mano de obra entrenada durante años en conceptos como calidad total y justo a tiempo (*just in time*). Y es que en la medida en que la industria de maquila crece en nivel competitivo requerido en mano de obra, la evolución compromete al país cada vez a tener un mayor nivel educativo, de capacidades y habilidades para situarnos en uno de los niveles competitivos globalmente.

Contribución de la maquila al Producto Interno Bruto nacional, estatal y municipal

Con información presentado por Aguilar (2016, tomado del Banco de México, 2015) México es el país de América Latina con mayor exportación y el que tiene el mayor

porcentaje de manufacturas. Por lo que respecta al año 2015, el 89.3% de las exportaciones mexicanas fueron manufacturas, generando un total de 381,000 millones de dólares y de esos las manufacturas llegaron a los 340,000 millones de dólares y las no manufacturas a 41,000 millones de dólares.

En México, de acuerdo al INMEX (2016) indica que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en la economía mexicana había crecido en el primer trimestre del 2016, a una tasa anual de 2.7%. Por otro lado, el índice de producción industrial de México en marzo del presente año disminuyó 0.21% respecto al mes anterior, sin embargo registró un incremento de 0.30% en términos anuales y estos resultados podrían indicar que la industria continuará mostrando señales de recuperación durante la primera parte del año.

En cuanto al Producto Interno Bruto (PIB) de Baja California en 2012 representó el 2.81% con respecto al total nacional y en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 4.21%. Cabe destacar que una de las principales actividades en Baja California es la industria manufacturera y maquiladora que contribuye con el 19.41% al PIB estatal y que ha crecido 5.1% en los últimos años, además las exportaciones en las empresas IMMEX de Baja California crecieron 26.6% en marzo de 2016, ligando crecimiento consecutivo desde julio de 2013, siendo el estado de Baja California Primer lugar nacional en establecimientos de la industria maquiladora, manufacturera y de servicios de exportación según (Secretaría de Desarrollo Económico, 2016).

Giro empresarial predominante en las maquilas presentes en la ciudad

De acuerdo a un criterio de ubicación por áreas geográficas estadísticas básicas (AGEB) y el INEGI, el giro empresarial predominante en las maquilas presentes en la ciudad de Tijuana es el electrónico representado por el 30%, seguido de la madera con el 15%, el plástico con el 12%, el giro mecánico abarca el 10% y el resto corresponde a productos químicos, cerámica, papel, alimentos y bebidas y textil (Mungaray, 2010).

METODOLOGÍA

La investigación desarrollada se enmarca dentro del enfoque tradicional. Se plantea como una investigación no experimental de corte transversal, descriptiva y correlacional que se planteó para dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Por qué el nivel de rotación de personal es tan alto en la industria maquiladora?; ¿Cuál de todos los factores motivacionales e higiénicos impacta en mayor proporción en el compromiso y la permanencia del trabajador en la empresa?; ¿Están las empresas conscientes de la importancia que tiene la aplicación de marketing interno en su gestión cotidiana para tener un mayor compromiso por parte del trabajador?. Ante estos planteamiento, el objetivo que define la presente investigación, es el determinar la relación que existe entre el marketing interno (compromiso organizacional y factores motivacionales e higiénicos) con la estabilidad laboral en una muestra de empleados directos de la industria maquiladora textil de la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

El instrumento base utilizado, fue diseñado y validado en su contenido y constructo por el equipo de investigación a través de un juicio de expertos y un pilotaje. La prueba piloto se aplicó a 150 empleados y se obtuvo un alpha de 0.83. Los sujetos de análisis, son las industrias maquiladoras del ramo textil de la ciudad de Tijuana, mismas que para el momento según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) contabilizan un total de 87 empresas.

RESULTADOS

Hasta el momento la investigación se encuentra en el proceso de recolección y análisis de la información como resultado de la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio. Paralelamente, se realiza un análisis cualitativo de diversas investigaciones relacionadas con el tema de la aplicación de mercadotecnia interna en ese tipo de organizaciones.

CONCLUSIONES

Con base en la literatura citada hasta el momento, se puede concluir que las empresas sujetos de análisis en las investigaciones, presentan cierto grado de aplicación de

mercadotecnia interna, sin embargo, para los trabajadores de dichas empresas, aparentemente los esfuerzos realizados no han sido suficientes para alcanzar su satisfacción máxima.

Las definiciones de mercadotecnia interna convergen en buscar la motivación del cliente interno, es decir, de los trabajadores de una empresa. Se presume que a mayor motivación del cliente interno, se obtiene mayor productividad.

Considerando la naturaleza de las empresas sujetos de estudio (industria maquiladora del sector textil) donde existen trabajadores operarios con diversas características y necesidades con base en su lugar de origen, nivel socioeconómico y nivel académico; aunado al hecho de que existen industrias locales, nacionales e internacionales, cada una con personal administrativo que asumen expectativas de acuerdo a su condición social y económica; todo ello dificulta la implementación estándar de la mercadotecnia interna para lograr la anhelada motivación de sus trabajadores.

Se concluye por tanto, que de acuerdo al análisis previo de la información, las organizaciones en su mayoría carecen de estrategias de mercadotecnia interna efectivas. A reserva de obtener el análisis completo de los datos recolectados, se detecta una gran oportunidad en el sector de industria maquiladora para el desarrollo e implementación de estrategias eficientes de mercadotecnia interna, que permitan influir en la motivación de sus trabajadores, a través de ofrecer una diversidad de productos y/o servicios que permitan lograr que sus clientes internos obtengan mayor motivación y de esa manera influya en su productividad.

REFERENCIAS

- Aguilar, R. (2016). *México, a la alza en exportación de manufacturas*. Animal político. Recuperado el 22 de julio de 2016 en <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quiso-decir/2016/05/24/mexico-a-la-alza-en-manufacturas/>.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (tesis doctoral, no publicada). Universitat de les Illes Balears. España.

- Castillo, M., Alvarez, A., Matsuda, K., Alvarado, N. y Codoceo, M. (2016). Impacto del marketing interno en el desarrollo de innovación. La co-creación en el sector turístico de La Serena-Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 25 (2), Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Buenos Aires, Argentina. pp. 203-222.
- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de exportación (INMEX, 2016). *Antecedentes*. [En línea]. Consultado el 26 de julio de 2016: <http://www.index.org.mx/IMMEX/antecedentes.php>.
- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de exportación (INMEX, 2016). *Reporte económico de maquiladoras*. [En línea]. Consultado el 26 de julio de 2016 en <http://www.index.org.mx/adm/files/reporte.pdf>.
- Dávila, A. y Velasco, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*. Bogota. Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.
- edumarketing (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing*. Universidad de Extremadura. Recuperado el 24 de julio de 2016 <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/gu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>
- Esquinca, M. (2007). *Nota sobre la crisis de la Industria Maquiladora*. El Cotidiano, vol. 22 (142). Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. México. pp. 16-22.
- Fuentes, P. (2009). *Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing*. *Perspectivas*, Año 12 (23). Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia. Pp.189-231.
- Fuentes, P. (2015). *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla. España.

- García, N., Alvarez, B. y Santos, M. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del Servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. Cuadernos de Gestión Vol. 11 (2), pp. 53-75-
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios* (Rafael Felipe Ramirez León y Juan Manuel Criado Fernández, trad.) Edit. Díaz de Santos. Madrid, España. (obra original publicada en 1990).
- Hernández, D. Mánica, C. Morales, M. y Peón, M. (2016). *Planeación y dirección de juntas de trabajo en las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Mérida, Yucatán*. Revista del Centro de Graduados e Investigación del Instituto Tecnológico de Mérida. Vol. 31 (61), pp.51-55.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016). *Estadística de la industria maquiladora de exportación*. Recuperado el 25 de julio de 2016, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/continuas/eime_332.asp?c=10974.
- Jasso, J. (2008). *Maquiladoras en México*. Horwath Castillo Miranda. Recuperado el 26 de julio de 2016 en http://www.bdomexico.com/espanol/publicaciones/detalles/pdf/JLJ_Maquiladoras.pdf.
- López, V.; Moreno, L. y Marín, M. (2014). *La responsabilidad social interna, estudio analítico para las plantas maquiladoras*. Investigación Administrativa, núm. 114, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. Distrito Federal, México. pp. 23-42.
- Lozano, M. (2016). *El Marketing Interno Como Proceso De Aprendizaje Organizacional (The Internal Marketing as a Process of Organizational Learning)*. Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 9 (2). pp. 87-97. Recuperado el 26 de Julio de 2016 en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2664269

- Marín, C. y Miquel, S. (2003). *Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos*. Universitat de Valencia. España.
- Martínez, E. (2013). *El Endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno*. Recuperado el 15 de julio de 2016 <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>.
- Mendoza, J., Hernández, M. y Taberner, C. (2011). *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*. Revista de Ciencias Sociales, vol. XVII, núm. 1, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Mungaray, E. M. (2010). *La industria maquiladora en Tijuana*. Bancomex, recuperado el 26 de julio de 2016 <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/309/8/RCE8.pdf>.
- Pombosa, E. y García, I. (2015). *Aproximación conceptual a la gestión del marketing interno*. Revista: CE Contribuciones a la Economía, pp. 1-4.
- Pombosa, E. y García, I. (2015). *Modelo de gestión de marketing interno para las universidades de la República del Ecuador*. Revista: Caribeña de Ciencias Sociales, pp. 1-6.
- Quero, N. (2013). *Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa Greif Venezuela, C.A.* (Trabajo de tesis). Universidad San Antonio Páez. Venezuela.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Universidad ESAN. Lima.
- Ruiz de Alba, J. (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1. Universidad de Málaga.
- Sanzo, M., García, N., Santos, M. y Trespalacios, J. (2007). *El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las pyme: repercusiones sobre diversos tipos de resultados*. Dialnet. Vol. 2. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Pp. 1- 16.

Secretaría de Desarrollo Económico. (SEDECO, 2016). *Semáforo Económico, Estado de Baja California*. Recuperado el Julio de 26 de 2016, de <http://sedeco.regionescompetitivas.com/SEDECO/>.

RESUMEN HOJA DE VIDA

José Gabriel Ruiz Andrade, Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California; Maestría en Administración Internacional por la Universidad Iberoamericana Noroeste; Licenciado en Informática por el Instituto Tecnológico de Tijuana. Profesor e Investigador de tiempo completo adscrito a la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California (México). Como profesor e investigador se ha desempeñado en diversos cargos, entre ellos: Presidente de la Academia de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, Coordinador de Posgrado e Investigación de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Evaluador del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT. Es Miembro y Líder del Cuerpo Académico Consolidado “Las Organizaciones y su Entorno” donde cultiva las líneas de generación y aplicación del conocimiento de Gestión turística y Mercadotecnia. Imparte clases a nivel de licenciatura y posgrado en diversas universidades mexicanas y extranjeras en los temas de Gestión Turística, Mercadotecnia y Administración. Ha sido miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT) y la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA).

Omaira Cecilia Martínez Moreno, Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Baja California; Maestría en Administración Internacional por la Universidad Iberoamericana Noroeste; Licenciada en Administración por la Universidad Católica del Táchira. Profesora e Investigadora de tiempo completo adscrita a la Facultad de Turismo y Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California (México). Como profesora e investigadora se ha desempeñado en diversos cargos, entre ellos: Coordinadora de la Licenciatura en Mercadotecnia, Coordinadora de Movilidad Estudiantil e Intercambio Académico de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Evaluadora del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT. Es miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Las Organizaciones y su Entorno” donde cultiva las líneas de generación y aplicación del conocimiento de Gestión turística y Mercadotecnia. Imparte clases a nivel de licenciatura y posgrado en diversas universidades mexicanas y extranjeras en los temas de Administración, Mercadotecnia y Gestión Turística. Ha sido miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT) y la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA).

Ricardo Verján Quiñones, Maestría en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Aguascalientes; Licenciado en Turismo por la Universidad Autónoma de Baja California. Profesor e Investigador de tiempo completo adscrito a la Facultad de Turismo y Mercadotecnia

de la Universidad Autónoma de Baja California (México). Como profesor e investigador se ha desempeñado en diversos cargos, entre ellos: Director de la Facultad de Turismo y Mercadotecnia. Es Miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Las Organizaciones y su Entorno” donde cultiva las líneas de generación y aplicación del conocimiento de Gestión turística y Mercadotecnia. Imparte clases a nivel de licenciatura y posgrado en los temas de Gestión Turística, Mercadotecnia y Administración. Ha sido miembro de la Academia Mexicana de Investigación Turística (AMIT).

La confianza en las prácticas de la estrategia de organizaciones de propósito dual

Autor (es)

Martha-Eugenia Reyes-Sarmiento
Luz María Rivas Montoya

RESUMEN:

Este texto sugiere que la confianza, puede contribuir a la práctica de la estrategia en organizaciones de propósito dual y al desarrollo de la literatura del subcampo de la estrategia como práctica (*strategy as practice* o SAP).

La estrategia en administración ha sido desarrollada para atender las necesidades de organizaciones que como negocios deben reportar utilidades. Los enfoques privilegiados que atienden a estas inquietudes son la planeación estratégica y la estrategia competitiva. Su aplicación se ha trasladado a otras organizaciones cuya naturaleza se ha diversificado. Algunas de estas organizaciones responden a compromisos de orden social y de mercado (de propósito dual), identificar lo que se entiende por estrategia y la génesis de sus prácticas en las organizaciones de propósito dual, puede aportarles una mirada comprensiva a la formación, despliegue, legitimación e influencia de las prácticas de la estrategia en sus organizaciones.

Este es un enfoque que se apoya en el subcampo de la estrategia como práctica o SAP y propone a la confianza como uno de los elementos que ayuda a explicar dicho origen y despliegue de las prácticas de la estrategia en las organizaciones debido a su

connotación de mecanismo que aumenta las posibilidades para la acción. Para esta indagación la metodología de apoyo será la etnografía de corte procesal enfocada.

Palabras clave: Confianza, estrategia como práctica, organizaciones de propósito dual

ABSTRACT: This paper suggests that confidence can contribute to the practice of dual purpose organizations strategy and development of the literature of the subfield of strategy as practice (SAP).

The management strategy has been developed to meet the needs of businesses organizations must report profits. The privileged approaches that serve these concerns are strategic planning and competitive strategy. Their application has been transferred to other organizations whose nature has diversified. Some of these organizations respond to commitments to social order and market (dual purpose), identify what is meant by strategy and the genesis of their practices in dual purpose organizations, it can provide them a comprehensive training look, deployment, legitimacy and influence the practices of the strategy in their organizations.

This is an approach that is based on the subfield of strategy as practice or SAP and proposes trust as one of the elements that helps explain such origin and deployment practices strategy in organizations because of its connotation of mechanism which increases the possibilities for action. To this inquiry, the methodology support will be the procedural ethnography focused.

Keywords:

Confidence, strategy as practice (SAP), dual purpose organizations

1. INTRODUCCIÓN: Este texto sugiere que la confianza, puede contribuir al subcampo de la estrategia como práctica en organizaciones de propósito dual (*strategy as practice* o SAP) y al desarrollo de literatura que impacte al campo de la estrategia.

La estrategia es un campo de la administración que atiende las necesidades de los negocios. Los enfoques que lo sustentan son la planeación estratégica y la estrategia competitiva. Dado el relativo éxito en el cumplimiento de los propósitos económicos para los negocios, otras organizaciones, cuya naturaleza responde a compromisos de orden social y de mercado (de propósito dual), han adoptado las mismas perspectivas para el cumplimiento de sus propósitos con el riesgo de desnaturalizar el compromiso social para el cual fueron creadas.

Identificar lo que se entiende por estrategia y la génesis de sus prácticas en las organizaciones de propósito dual, puede aportarles una mirada comprensiva a la formación, despliegue, legitimación e influencia de las prácticas de la estrategia en sus organizaciones con el fin de prevenir la desnaturalización antes referida. Este es un enfoque que se apoya en el subcampo de la estrategia como práctica o SAP (por sus siglas en inglés), que entiende a la estrategia como aquello que las personas hacen, teniendo en cuenta de qué manera y con qué mecanismos llegan a la estrategia.

La presente investigación propone a la confianza como uno de los elementos que ayuda a explicar la génesis, despliegue e impacto de las prácticas de la estrategia en las organizaciones debido a su connotación de mecanismo que aumenta las posibilidades para la acción.

No se pretende presentar a la confianza como la solución a problemas sociales en las organizaciones ni como elemento que predice comportamientos, más bien, es un mecanismo que brinda perspectivas acerca de las expectativas que poseen los actores para actuar en el sistema. En otras palabras, es una vía por medio de la cual es posible comprender las elecciones, de acuerdos intersubjetivos, hechos dentro del sistema para darle forma y reducir su complejidad.

Aun cuando, la literatura ha sido generosa en mostrar investigaciones que plantean que las prácticas dan forma a la estrategia¹, hay quienes afirman que las prácticas y las acciones de la estrategia son manifestaciones de patrones que les anteceden. En este sentido, se han desarrollado trabajos desde la perspectiva del constructivismo social de Bourdieu en el que, esquemas subjetivos, socialmente estructurados o *habitus*, determinan a los sujetos en sus prácticas antes referenciadas (Chia, 2004; Chia y MacKay, 2007; Gomez, 2010).

Como enfoque asociado, este texto propone que las prácticas y las acciones de la estrategia son manifestaciones de mecanismos sociales como la confianza. La confianza puede ser entendida como origen del aumento de las posibilidades de acción (Luhmann, 2005) que tienen lugar en la formación, diseminación, legitimación e influencia de las prácticas de la estrategia en las organizaciones (Whittington, 2006).

Atender la confianza en la formación de la estrategia con impacto en las organizaciones de propósito dual, es un hilo conductor para la comprensión de aquello que ocurre en términos de la estrategia en las organizaciones de propósito dual que aporta al hecho de no ver comprometido el cumplimiento de uno de sus compromisos y por tanto significa un desarrollo en las líneas de investigación de la SAP. Dirigir la investigación hacia un contexto específico como las organizaciones de propósito dual: mantenerse en el mercado y cumplir objetivos sociales, resulta un desafío no planteado en el pasado por el subcampo de la estrategia como práctica.

En este texto se establece de la siguiente manera: la primera parte presenta un acercamiento al subcampo de la estrategia como práctica, sus enfoques teóricos desarrollados, críticas y contextos, para luego desarrollar el texto de investigación doctoral en la que se encontrará el sustento teórico, la estructura de la investigación y la metodología por medio de la cual se realizará esta indagación.

¹ En los trabajos de Jarzabkowski (2002, 2003, 2004, 2005, 2008) y Jarzabkowski y Seidl (2008), entre otros.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO:

La estrategia y el subcampo de la estrategia como práctica

El concepto de estrategia en administración es un concepto polisémico, que cuenta con un campo incipiente (Hafsi y Thomas, 2005). La definición más aceptada es la de Andrews (1987 citado por Hafsi y Thomas, 2005), en la que se entiende a la estrategia, como: los patrones de decisión en una empresa que determinan los alcances de la misma, los cuales son evaluados en los objetivos, propósitos y metas que producen políticas y planes, que a su vez, permiten alcanzar dichas metas. Esto permite definir la gama de negocios que la empresa persigue, define a la vez la clase de organización económica y humana que es e intenta ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que entrega a sus accionistas, empleados, consumidores y a la comunidad.

Según Hafsi y Thomas (2005), las aproximaciones investigativas del campo tienen carácter holístico y analítico. La primera busca una mejor comprensión de los retos de administrar una organización como un todo, la naturaleza de los roles y el comportamiento de la alta dirección. La segunda, se ha apoyado en los métodos científicos para deconstruir los problemas estratégicos y rastrear aquellas relaciones que hacen parte de la estrategia a partir de un razonamiento hegemónico de la orientación administrativa, con énfasis en la técnica y la replicabilidad universal cuyo acento se encuentra en la investigación cuantitativa.

A partir de las inquietudes que surgen en el campo de la estrategia en administración, éste se ha configurado con diversos grupos de interés. La *Strategic Managemet Society* (SMS, 2016) ha clasificado doce enfoques (ver figura 1), cuyo énfasis está en la planeación estratégica y en la estrategia competitiva (Rivas, 2016). El acento de estas orientaciones ha sido el proceso y el contenido de la estrategia en el ámbito de los negocios.

Figura 1. Diversidad de temáticas del campo de la estrategia



Fuente: Rivas (2016)

Tanto la planeación estratégica como la estrategia competitiva han resultado de gran utilidad en el contexto de los negocios, es así que otras organizaciones, como las que aquí se denominan de propósito dual: con compromisos sociales y con objetivos dirigidos a mantenerse en el mercado, las han adoptado sin tener en consideración que estos enfoques fueron diseñados para organizaciones que buscan únicamente la creación de valor económico.

Al incorporar estos enfoques en las organizaciones de propósito dual, se puede ver comprometida la creación de valor social y por tanto se podría estar gestando un proceso de desnaturalización de la organización (Rivas, 2016), producto de una excesiva mercantilización del servicio. Dado el contexto de las organizaciones de propósito dual, la inquietud frente a qué se entiende por estrategia y cómo se forman, diseminan, legitiman e influyen las prácticas de la estrategia en las organizaciones podría ayudar a brindar una mirada comprensiva frente a lo que allí sucede en términos de estrategia y cómo impacta a la organización.

La estrategia como práctica o *strategy as practice* (SAP), también referenciada en la literatura como *strategizing*, puede iluminar dicha inquietud. Este subcampo de la estrategia interesado en la investigación de las prácticas, las praxis y los

practicantes², se presenta como un movimiento derivado de los estudios de la práctica en teoría social de los años 80s (Schatzki, Cetina y Savigny, 2001; Reckwitz, 2002, citados por Walter y Mussi, 2011).

La SAP se entiende como aquella actividad situada, socialmente lograda, que busca comprender aquellas acciones estratégicas, interacciones y negociaciones de múltiples actores y prácticas situadas, de las que hacen uso, para la realización de esa actividad (Jarzabkowski et al, 2007). En otras palabras, define a la estrategia como aquello que las personas hacen, más que, aquello que las organizaciones tienen (Johnson et al, 2003; Jarzabkowski et al, 2007) y por tanto se preocupa por los orígenes, desarrollo y diseminación de las prácticas de la estrategia dentro y fuera de la organización (Whittington, 2006) y cómo este trabajo se vincula con los resultados organizacionales y los ambientes institucional y organizacional en el que los prácticos se desempeñan (*Strategic Management Society* o SMS, 2016).

Los inicios de esta corriente en crecimiento, se registraron en febrero de 2001 en el contexto del *European Institute for Advanced Studies in Management* (EIASM), donde se desarrolló un taller liderado por Gerry Johnson, Leif Melin y Richard Whittington para plantear la discusión acerca de los micro-procesos en estrategia (Carter, Clegg y Kornberger, 2008).

A partir de este suceso, la inquietud por investigar este tema, se ha ido diseminando especialmente en Europa (Alemania, Noruega, Suiza, Suecia, Finlandia, Reino Unido, Bélgica, Dinamarca y Francia), y sólo en algunos países de América (Canadá, Estados Unidos y Brasil), África (República de Sudáfrica), Asia (República Popular China y Singapur) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda). Ha logrado reunir a varios de sus investigadores e inquietos por el tema, en el sitio *web* www.strategy-as-practice.org, lo que le ha significado mayor visibilidad para la conformación de redes de cooperación.

De esto, da cuenta la revisión de literatura de este subcampo en *ISI Web of Science*, de la que se obtuvieron un total de 81 artículos relacionados con los criterios *strategy as practice* en *business economics*. Las consideraciones del subcampo de la SAP derivadas de esta búsqueda, permitieron reconocer al autor seminal, la definición de

² En la acepción de quienes hacen el trabajo de la estrategia (Whittington, 2006).

estrategia para este subcampo, las perspectivas teóricas, los enfoques metodológicos, sus herramientas de investigación, los contextos y las críticas frente a los desarrollos adelantados.

Revisión de literatura

Los académicos de la estrategia como práctica han reconocido como su autor seminal a Whittington (1996, 2007). Este autor fue quien definió originalmente y caracterizó a la SAP, luego de un mapeo realizado al campo de la estrategia desde los años 60s. A partir de este efecto disparador de la investigación en este subcampo de la estrategia, surgieron tres libros fundacionales³ en los que establecen: terminología común, agendas de investigación, métodos de investigación, cuerpo de trabajos empíricos de avance del campo y agendas de investigación (Golsorkhi, 2006; Jarzabkowski, 2005 y Johnson, Langley, Melin y Whittington, 2007).

El mismo Whittington (2002, 2006) propuso, como agenda, el marco para la investigación en estrategia basado en tres conceptos: praxis⁴, practicantes⁵ y prácticas⁶, entendidas como relaciones recíprocas que abarcan niveles micro y macro de la organización. Como elementos centrales para el desarrollo de investigaciones, se señalaron: dónde y cómo ocurre realmente el trabajo de la práctica estratégica, quién desempeña este trabajo, qué habilidades se requieren para este trabajo y cómo se adquieren (Whittington, 2002). Esta agenda permite el contraste con las perspectivas convencionales de contenido y de proceso de la estrategia, más enfocadas al desempeño organizacional (Scott, 2000 citado por Whittington, 2006), y menos atenta a las micro-actividades que constituyen el quehacer de la estrategia (Whittington, 1996).

Luego de este periodo de incubación de la SAP, Jarzabkowski (2003) propuso centrar la atención en el día a día de las actividades de los practicantes y la manera en que estos actores y sus actividades interactúan con el contexto. La SAP como alternativa al

³ Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice. An activity based approach*. London: Sage; Golsorkhi, D. (2006). *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*. France: Vuibert; Johnson, G, et al (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴ Flujo de actividad en la cual se logra la estrategia.

⁵ Personas quienes hacen el trabajo de la estrategia.

⁶ Herramientas sociales, simbólicas y materiales a través de las cuales la estrategia trabaja y es hecha.

enfoque a las organizaciones como un todo, a los macro-procesos, en su mayoría abstractos, atiende a las personas, las rutinas y las actividades situadas, al tener una preocupación por la marginalización del actor debido al enfoque microeconómico en estrategia (Johnson, Melin y Whittington, 2003). En el mismo sentido, es un intento por abrir el espacio a seres humanos cuyas emociones, motivaciones y acciones dan forma a la estrategia, así como permitir que sea el vínculo entre los fenómenos micro y macro (Jarzabkowski y Spee, 2009).

Revisiones de literatura de la estrategia como práctica, han dado cuenta del mapeo metodológico de las investigaciones de las prácticas en estrategia. El énfasis ha estado en la naturaleza cualitativa de las investigaciones expresada en estudios de caso, etnografía, historia oral y teoría fundada (Langley, 1999; Pozzebon y Pinsonneault, 2005). Las técnicas de recolección de datos reportadas, han sido la observación participante, la entrevista directa y la revisión documental (Albino, Gonçalves, Carrieri y Muniz, 2010).

Walter y Augusto (2011), rastrearon el nivel de institucionalización de la SAP por medio de un estudio bibliográfico, bibliométrico y sociométrico. Los autores analizaron una centena de estudios publicados en todo el mundo a través del análisis de contenido. Se destacó, que los autores más citados fueron Richard Whittington (187) y Paula Jarzabkowski (140), adicionalmente la creación de redes de cooperación de autores convocan a 29 de ellos. En contraste, el panorama latinoamericano, tiene como único exponente de la perspectiva de la SAP a Brasil y está representada por seis autores y se encuentra algo fragmentada.

En la agenda más reciente, se ha abierto paso a la necesidad de ir más allá de las prácticas sociales. Vaara y Whittington (2012), propusieron cinco direcciones para futuros desarrollos de la perspectiva de la práctica: el lugar de la agencia en una red de prácticas, conocer la naturaleza macro-institucional de las prácticas, centrar la atención en la emergencia de las decisiones estratégicas, exploración de asuntos materiales y promover el análisis crítico.

Perspectivas teóricas en la estrategia como práctica

En la estrategia como práctica se ha trabajado el vínculo entre ésta y diversas perspectivas teóricas (ver anexos tabla 1). El iniciador del campo, Whittington (1996, 2006) explica la manera en que Giddens, desde la teoría de la estructuración, puede dialogar con la investigación de la estrategia como práctica. Durante su exposición, diferencia el enfoque de Giddens de la teoría de la práctica de Pierre Bourdieu y resalta las ventajas del primero en el análisis de cuestiones relacionadas con la agencia y la estructura (Golsorkhi, et al, 2010).

Retomando el enfoque de la teoría de la práctica de Bourdieu nombrada por Whittington (1996, 2006), Gomez (2010) ofrece la perspectiva sistémica de la práctica social Bourdiana y resalta la relación entre los agentes y el campo, el capital que poseen estos actores y sus *habitus*. Otros autores que han trabajado la práctica, la han planteado desde diversos ángulos, hay quienes incorporan el discurso de Foucault, otros el de De Certeau, o Moscovici (Silva, Carrieri y Souza, 2012) o Heidegger (Chía y Holt, 2006).

En la teoría de la práctica social de Bourdieu, específicamente, una de las discusiones gira en torno a las denominadas prácticas administrativas (Jarzabkowski y Wilson, 2002; Jarzabkowski, 2003, 2005) (ver anexos tabla 2) y las rutinas de la vida cotidiana que en los trabajos de Jarzabkowski son prácticas visibles que dan forma a la estrategia. Chia (2004) y Chia y MacKay (2007) presentan a esas prácticas como manifestaciones de un patrón subyacente o *habitus* en Bourdieu.

Jarzabkowski (2010) respalda su perspectiva de las práctica mediante la teoría de la actividad desde la corriente de Reckwitz (2002, citado por Jarzabkowski y Spee, 2009). Este pensamiento tiene sus raíces en los trabajos de la psicología social en Rusia. La preocupación central se dirige a la interacción entre el individuo con sus acciones estratégicas para comprenderlas como parte de sistemas de actividad que comprenden al actor, la comunidad social y las herramientas materiales y simbólicas que persigue la actividad (Jarzabkowski, 2003, 2005; Jarratt y Stiles, 2010). Algunos de sus trabajos han consistido en explicar cómo los elementos del sistema de actividad están vinculados

con conceptos claves de la investigación de la estrategia como práctica: prácticos, prácticas y praxis.

El pensamiento sistémico fue introducido por Hendry y Seidl (2003) con la noción luhmanniana de episodio estratégico. El episodio se entiende como una secuencia de eventos estructurados con un comienzo y un fin en los cuales las restricciones de la práctica comunicativa se suspenden y se exploran prácticas comunicativas alternativas (Johnson et al, 2007) que impactan a la estrategia.

Otra línea de investigación recoge la influencia de los trabajos de Wittgenstein con los “juegos del lenguaje” (Mantere y Vaara, 2008) y lo propone como un concepto poderoso que da sentido a la estrategia como práctica. Otros autores se basan en el impacto de los aspectos discursivos de la estrategia (Samra-Fredericks, 2003, 2005; Vaara et al, 2004; Sminia, 2005; Seidl, 2007) (Howard-Grenville, 2007; Laine y Vaara, 2007; Phillips et al, 2008 citados en Golsorkhi et al, 2010). Vaara, Kleymann y Seristö (2004), propusieron el análisis crítico del discurso como medio para analizar y comprender la estrategia como práctica y Seidl (2007) el enfoque sistémico del discurso.

La corriente de la teoría del actor red se ha incorporado a los análisis del *strategizing* (Denis et al , 2007), así como la teoría de la convención (Adamides, 2015), los sistemas de gobernanza corporativa (Palmer y O'kane, 2007), la comunicación organizacional bajo el lente de Fenton y Langley (2011) y la teoría institucionalista (Johnson et al, 2007), entre otros.

Críticas

El subcampo de la *strategy as practice* no ha estado ajeno a las críticas. Clegg et al. (2004) y Carter et al. (2008) ven la necesidad de avances teóricos y de estudios con orientación crítica, resaltan la ausencia del tema de poder en los trabajos realizados en la SAP hasta ese momento. Chía y MacKay (2007) reclaman la existencia de un vacío en la diferenciación con la investigación sobre el proceso, mientras que Rasche y Chía (2009) critican cierta superficialidad en la reflexión acerca de las diferentes hebras del pensamiento de la práctica. De otro lado, Maciel y Augusto (2013, citado en

Golsorkhi et al, 2010) alertaron sobre la necesidad de precisar el vocabulario de la sociología de la regulación y por su parte, Jarzabkowski y Kaplan (2015) responden ante algunas críticas acerca de que las herramientas de estrategia son inútiles y potencialmente peligrosas para la organización.

Contextos organizacionales en la estrategia como práctica

Los investigadores de la SAP han dirigido la atención a las formas en las que se lleva a cabo la formulación de estrategias tomando en cuenta los entornos específicos de la organización (Golsorkhi et al, 2010). Los estudios en esta área se han concentrado en los procesos organizacionales, actividades y prácticas en contextos específicos. Ahora bien, estos contextos pueden clasificarse según si las organizaciones son de propósito dual o no⁷. Las primeras buscan proveer valor económico y valor social, mientras que las segundas son intensivas en la generación de uno sólo de estos valores.

Aventurando una agrupación de los contextos investigados a partir de entornos de propósito dual se pueden encontrar: los hospitales (Von Arx, 2008, citado por Golsorkhi et al, 2010), centros de salud mental (Aggrey, 2010, citado por Golsorkhi, et al, 2010) y universidades (Jarzabkowski y Wilson, 2002, Jarzabkowski 2003, 2004, 2005, 2008; Jarzabkowski y Seidl, 2008).

En el segundo grupo, los académicos de la SAP han indagado en negocios como las firmas de capital de riesgo (King, 2008, citado por Golsorkhi, 2010), empresas multinacionales (Jarzabkowski y Balogun, 2009), organizaciones de servicios financieros (Ambrosini et al, 2007), aerolíneas (Vaara et al, 2004), compañías de vestuario (Rouleau, 2005) y las firmas multi-negocio (Paroutis y Pettigrew, 2007) son ejemplo de organizaciones intensivas en la generación de valor económico y un tercer grupo que habría que precisar si el valor que crean es social serían: las orquestas

⁷ Una manera de verlo es con la creación de valor social y valor económico. El primero cubre a las organizaciones que buscan derribar barreras que impiden inclusión social o dan asistencia a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia o la mitigación de efectos secundarios indeseables derivados de la actividad económica. La creación de valor económico tiene que ver con la producción de bienes o servicios por transacciones de mercado, en estas condiciones tienen libertad de elegir proveedores con sus recursos escasos, y su precio de venta es superior al costo de producción (IADB, 2006).

(Maitlis y Lawrence, 2003), la escuela de música (Dumay, 2012, citado por Golsorkhi, 2010) y los cines (Rouleau et al, 2007).

Del primer grupo de organizaciones puede considerarse que cumplen objetivos sociales, por tanto se dirigen a la creación de valor social y a la vez, buscan mantenerse en el mercado por medio de la creación de valor económico. Sin embargo, esta clasificación tendría que ser precisada por cuanto es posible que organizaciones con finalidad social no contemple la creación de valor social y se de una desnaturalización de la misma o que siendo creada con el propósito de generar valor social no considera el valor económico como propósito y se vea comprometida su permanencia en el mercado. Atender en una investigación un contexto específico como las organizaciones de propósito dual, resulta un desafío no planteado en el pasado por el subcampo de la estrategia como práctica.

3. Discusión:

La estrategia, diseñada para los negocios, ha influenciado a otras organizaciones (Rivas, 2016) cuya naturaleza responde a propósitos sociales y económicos. Prevenir la excesiva mercantilización del servicio por la deficiencia en el cumplimiento del propósito social que esto conlleva, deriva en este texto que busca aportar, desde una mirada comprensiva, al origen y despliegue de las prácticas en la estrategia de organizaciones de propósito dual, apoyada por el subcampo de la estrategia como práctica.

Dado que las organizaciones de propósito dual son aquellas que buscan alcanzar objetivos sociales y económicos, se entiende que hay creación de valor social cuando se derriban barreras que impiden inclusión social o se brinda asistencia a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia o se mitigan los efectos secundarios indeseables derivados de la actividad económica y creación de valor económico cuando al producir bienes o servicios por transacciones de mercado, en condiciones de libertad de elegir proveedores con precios de venta superiores al costo de producción, se genera rentabilidad (IADB, 2006).

Las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, son organizaciones que responden a objetivos sociales al brindar asistencia a aquellos temporalmente

debilitados (los enfermos) y a su vez buscan una rentabilidad producto del pago por el servicio prestado. Sin embargo, la crisis que ha experimentado el sector de la salud en los últimos años en Colombia, ha evidenciado que se han subordinado los objetivos sociales a los económicos en cuyos casos se ha comprometido la seguridad de los pacientes⁸ (WHO, 2009)

Una manera de abordar esta problemática desde la administración, es considerar la manera como se diseña la estrategia en estas organizaciones, para revelar qué se entiende por estrategia, así como el origen, la difusión, la legitimación y la influencia de las prácticas de esa estrategia (Whittington, 2006) para lo cual el *strategizing* será el lente para esta indagación. Comprender aquello que atañe a la estrategia, puede prevenir que se vea comprometido el cumplimiento del valor social de atención en salud de estas organizaciones, producto de la mercantilización del servicio.

Entendiendo que las prácticas son manifestaciones de algo que les antecede, en el caso de la perspectiva de Bourdieu son patrones subyacentes o *habitus* (Chia, 2004; Chia y MacKay, 2007; Gomez, 2010), la presente investigación propone a la confianza como elemento que ayuda a explicar el origen y diseminación de las prácticas de la estrategia organizacional, dado que se le asigna el carácter de mecanismo que aumenta las posibilidades para la acción y por considerársele la base de toda organización social (Luhmann, 2005).

La confianza

En administración y en economía, la confianza ha sido investida de un ropaje mesiánico que resuelve interferencias sociales a problemas de desempeño meso y macroeconómico (Ouchi, 1981; Lorenz, 1988; Casson, 1995; Zucher et al, 1995; Fukuyama, 1996). De ahí la importancia de entenderla como objeto, susceptible de medición para la comparación entre naciones u organizaciones (Latinbarómetro, 2015; Encuesta Nacional de Juventud ,2010) y como un bien intangible susceptible de intercambio

⁸ Entendiéndolo como un indicador de valor social en las IPS, en la medida que se le define como “reducción del riesgo de daños innecesarios relacionadas con la atención sanitaria, hasta un mínimo aceptable, el cual se refiere a las nociones colectivas de los conocimientos del momento, los recursos disponibles y el contexto en el que se presentaba la atención, ponderadas frente al riesgo de no dispensar tratamiento o de dispensar otro” (World Health Organization (WHO), 2009)

reconociendo dificultades en las unidades para su medición (Dasgupta, 1988) (Ver anexos tabla 3).

Otros autores precisan que la confianza se origina en la relación con otros (Gabsi, n.d. citado por Onghena, 2003), se refieren a la confianza como un recurso moral que si no se usa, puede llegar a extinguirse (Hirschman, 1984). La hacen depender de la distancia social percibida a partir de factores culturales, físicos y económicos (Adler, 2001 citado por Hevia, 2003) o como representaciones sociales para caracterizar un cierto tipo de acciones y relaciones sociales (Hevia, 2003), este es el abordaje relacional de la confianza.

En esta misma línea, la perspectiva funcional-estructuralista (Luhmann, 2005) no presenta a la confianza como la respuesta, más bien como uno de los mecanismos que brinda perspectivas acerca de las expectativas que poseen los actores para actuar en el sistema, lo que le imprime indeterminación y variabilidad a la confianza, a su vez, no se le concede al término la condición de panacea de los problemas organizacionales (Sievers, 2007).

Luna y Velasco (2005), iluminados por el trabajo de Luhmann (2005) presentaron las dimensiones de la confianza relacional. Para ellos, la confianza personal o normativa es aquella que se relaciona con la familiaridad, con un pasado o la historia compartida, por tanto se reconocen en los valores, normas, creencias y vivencias conjuntas. La confianza en capacidades o prestigio depende de los atributos de los participantes en términos de sus capacidades y competencias. La confianza racional o calculada resulta de la comparación entre costos y beneficios y cooperará al saber que ésto le traerá beneficios.

Luhmann (2005) señala que la consecuencia de la doble contingencia⁹ es la confianza y la desconfianza, esta última corresponde a las expectativas negativas de la acción del otro. Adicionalmente, en Luhmann (2005), la confianza tiene tres componentes: la necesidad de aprender, el control simbólico y la sustitución de un orden interno y su propia problemática por el orden externo más complejo. Lo anterior refuerza la idea del carácter relacional de la confianza, porque no se entiende como dada, como un objeto

⁹ Se entiende por doble contingencia la indeterminación del comportamiento del otro en una experiencia plena de sentido de un orden de realidad diferenciado, autorreferencial y autónomo.

sino como producto del aprendizaje, en palabras del autor: “No es una actitud ni objetiva ni subjetiva; no es transferible a otros objetos ni a otras personas... por tanto tiene que aprenderse” (Luhmann, 2005: 47). El control simbólico, lo ejerce quien confía y requiere, de la contraparte, coherencia en la autopresentación entre la realidad y la apariencia, “requiere de numerosos mecanismos auxiliares de aprendizaje, simbolización, control y sanción” (Luhmann, 2005: 155), está fuertemente asociado a las rutinas que serán las que apoyen el aprendizaje de la confianza. Finalmente el orden interno se establece cuando “al confiar uno se compromete con la acción como si hubiera sólo ciertas posibilidades en el futuro“ (Luhmann, 2005: 33), esas acciones demuestran aquello en lo que se confía.

Así, el texto se enmarca en el contexto de la complejidad de las organizaciones de propósito dual en las que se establece la indeterminación del sentido social de la acción frente al cumplimiento de los objetivos económicos y sociales. La imposibilidad de determinar con grado de certeza ese comportamiento, implica la formulación de expectativas reflexivas a partir de los aprendizajes, rutinas o control simbólico y el orden interno de aquello en lo que se confía y cuya manifestación se hará en las prácticas de la estrategia y en la estrategia misma (ver Figura 2).

Figura 2. Problema teórico



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la pregunta que recoge la problemática a tratar se concreta en ¿Cómo afecta la confianza a la formación, difusión y legitimación de las prácticas de la estrategia en organizaciones de propósito dual? El objetivo general que guía esta pregunta es comprender de qué manera la confianza afecta a la formación, difusión y legitimación de las prácticas de la estrategia en las organizaciones de propósito dual. Se plantean cuatro objetivos específicos: analizar la configuración identitaria de las organizaciones de propósito dual; definir qué se entiende por estrategia y sus prácticas para las organizaciones de propósito dual; identificar el proceso en el que la confianza afecta a la formación, difusión y legitimación de las prácticas de la SAP en organizaciones de propósito dual, por último, desarrollar un marco conceptual de la formación, difusión y legitimación de las prácticas de la SAP a partir del aprendizaje, las rutinas y el orden interno propios de la confianza en organizaciones de propósito dual.

3. METODOLOGÍA:

La presente investigación es de carácter cualitativo por cuanto plantea la comprensión de un fenómeno, más que comprobar una hipótesis con cierto grado de fiabilidad (Morse, 2003), la investigación cualitativa se conduce con procedimientos rigurosos, mas no estandarizados, de naturaleza flexible (Galeano, 2004), que pueden detallarse a manera de criterios de los estudios cualitativos (Leininger, 1991, citado por Morse, 2003) conocidos como credibilidad, posibilidad de confirmación, significado en contexto, patrones recurrentes, saturación y posibilidad de transferencia.

La credibilidad se asocia a la verdad, tal como la conocen las personas propias del contexto que participan en la investigación, esta visión *emic* o local, se contrasta con la evidencia de las realidades objetivas, subjetivas e intersubjetivas, los puntos de vista externos o *etic*. La posibilidad de confirmación atiende a la repetición de la evidencia observada que se corrobora con los informantes. El significado en contexto tiene que ver con los referentes que son comprensibles en escenarios particulares, es decir, recoge las ideas y experiencias contextualizadas, se apoya en la importancia de las interpretaciones, la comprensión de las acciones, símbolos, comunicaciones que adquieren significado para los participantes de la investigación. Los patrones

recurrentes, se enfoca en las rutinas o secuencias de acontecimientos repetidos que forman criterios para las experiencias, expresiones, acontecimientos o actividades. La saturación, se refiere a la exploración exhaustiva del fenómeno por parte del investigador, ocurre cuando la experiencia repetida no aporta información adicional y la posibilidad de transferencia atiende a la posibilidad de que un hallazgo particular se lleve a otra situación similar y mantiene los significados, interpretaciones e inferencias particulares del estudio completo bajo condiciones o circunstancias ambientales similares.

El método cualitativo elegido para esta indagación, es la etnografía procesal-enfocada. La etnografía ha tenido su origen en los trabajos de Malinowski (1961) bajo la perspectiva de la antropología cultural cuya obra representativa lleva por nombre *The argonauts of the Wester Pacific*. Ciencias de la salud y sociales han adaptado el método a sus investigaciones por cuanto se entiende que aplica a grupos localizados que tienen algo en común (como el sitio de trabajo, la actividad que realizan, entre otros) (Hughes, 1992, citado por Morse, 2003).

La etnografía cumple con características referentes a la naturaleza contextual, el carácter reflexivo que implica que el investigador afecta y es afectado por el contexto y el uso de datos *emic* y *etic* (Agar, 1980). La etnografía procesal en concreto describe algunos aspectos de los procesos sociales en los que se identifican y ayudan a comprender las reglas, normas y valores y cómo se relacionan con el comportamiento en determinados temas. La etnografía procesal-enfocada precisa lo anterior para pequeños grupos como en este caso, quienes participan en la formación y despliegue de la estrategia en la organización elegida.

En el caso particular de esta investigación, las técnicas de recolección se realizarán a través de un trabajo de campo que implica la observación no participante en el que se asistirá a los encuentros o actividades que tengan que ver con la estrategia sin tomar decisiones ni opinar directamente en el tema. Así mismo, las entrevistas a profundidad con el fin de conocer los significados que dan a la estrategia y lo que se considera como sus prácticas que permita rastrear el origen, la legitimación e impacto de las mismas.

Finalmente la revisión documental de actas, planeación estratégica, reuniones y

juntas que traten el tema de la estrategia permitirán alimentar la interpretación de la información en el trabajo de campo.

REFERENCIAS

Adamides, E. (2015). linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. *Business process management journal* , 21 (2), 267-287.

Albino, J. et al, (2010). Estrátégia como prática: Uma proposta de síntese. *Revista portuguesa y brasileira de gestão*. 9, 2-14.

Ambrosini, V. et al (2007). Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human relations*. 60 (1). 59-98.

Carter, Ch. et al, (2008). Strategy as practice?.*Strategic organization*. 6 (1), 83-99.

Casson, M. (1995). *Entrepreneurship and Business Culture*. Inglaterra: Elgar.

Chia, R. (2004). Strategy as practice: Reflexions on the research agenda. *European Management Review* , 1, 29-34.

Chia, R., Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization studies* , 27 (5), 635-655.

Chia, R. y MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovery strategy in the logic of practice. *Human relations*. 60 (1), 217-242.

Clegg, S. et al (2004). Get up, I feel like being a strategy machine. *European management review*. 1. 21-28.

Dasgupta, P. (1988). "Trust as a commodity". En *Trust: making and breaking cooperative relations*, compilador Gambetta, D. Oxford: Basil Blackwell.

Denis, J.L. et al (2007). Strategizing in pluralistic context: Rethinking theoretical frames. *Human relations*. 60 (1). 179-215.

Fenton, Ch. y Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*. 32 (9). 1171-1196.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: social virtues and the creation of prosperity*. Londres: Hamish Hamilton.

Galenao, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. Medellín: La Carreta.

Gobierno Federal de México (2010). Encuesta Nacional de Juventud. Retrieved from <https://www.imjuventud.gob.mx>

Golsorkhi, D. (ed) (2006). *La fabrique de la stratégie: Une perspective multidimensionnelle*. Paris : Vuibert.

Golsorkhi, D. et al (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge : Cambridge University Press.

Gomez, M.-L. (2010). A Bourdieusian perspective on strategizing . En Golsorkhi, D. et al., *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hafsi, T. y Thomas, H. (2005). The field of strategy: in search of a walking stick. *European Management Journal* , 23 (5), 507-519.

Hendry , J. y Seidl, D. (2003). Th estructure and significance of strategic episodes:

Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management studies*. 40 (1). 175-196.

Hevia, F. (2003). ¿Cómo construir confianza? Hacia una definición relacional de la confianza social. Retrieves from www.juridicas.unam.mx.

Hirschman, A. (1984). “Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse” en *The American economic review*. 74 (2).89-96.

IADB. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. Washington: Inter American Development Bank.

Jarrat, D y Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?. *British journal of management*. 21 (1). 28-43.

Jarzabkowski, P. y Wilson, D.C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal management of studies*. 39 (3). 355-381.

Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* , 40 (1), 25-33.

Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Practices-in Use. *Organization Studies* , 25 (4), 529-560.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. London: SAGE.

Jarzabkowski, P. et al, (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*.60 (1), 5-27.

Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal* , 51 (4), 621-650.

Jarzabkowski, P y Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization studies*.29 (11). 1391-1426.

Jarzabkowski, P. y Spee, A. (2009). Strategy-as-Practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews* , 11 (1), 69-95.

Jarzabkowski, P. y Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of management studies*. 46 (8).

Jarzabkowski, P. (2010). An activity-theory approach to strategy as practice. Golsorkhi, D. *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge : Cambridge University Press.

Jarzabkowski, P. y Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding "technologies of rationality" in practice. *Strategic management journal* , 36 (4), 537-558.

Johnson, G. et al, (2003) Micro strategy and strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*. 40 (1), 3-22.

Johnson, G. et al, (2007). *Strategy as practice. Research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The academy of management review* , 24 (4), 691-710.

Langley, C. F. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies* , 32 (9), 1171-1196.

Latinbarómetro (2015). Latinbarómetro, opinión pública latinoamericana. Retrieved from <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>.

Lorenz, H. (1988). "Neither Friends nor Stranger: Informal Networks of Subcontracting in French Industry". En *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Compiladopor Gambetta, D. 24. 116-139.

Luhmann, N. (2005). *Confianza* . México: Anthropos Editorial.

Luna, M. y Velasco, J. (2005). "Confianza y desempeño en las redes". En *Revista mexicana de sociología*. 67(1). 127-162.

Maciel, C. y Augusto, P. (2013). A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. *Revista de Administração Mackenzie*.14 (2). 155-178.

Maitlis, S. y Lawrence, T. (2003). Orchestra manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. *Journal of management studies*. 40 (1). 109-139.

Mantere, S. y Vaara, E. (2008). On the problema of participation on strategy: a critical discursive perspective. *Organization science*, 19 (2). 341-358.

Morse, J. (Ed.). (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Mussi, S. W. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. (406, Ed.) *Revista de Administração* , 46 (4), 392.

National Academy of Science. (2000). *To err is human*. Washington: National Academy Press.

Ongheña, Y. (2003). ¿por qué la confianza?. *Revista CIDOB d'afers internacionals*. 61 (2). 7-16.

Ouchi, W. (1981). *Theory z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Avon.

Palmer, M. y O'kane, P. (2007). Strategy as practice: interactive governance spaces and the corporate strategies of retail transnationals. *Journal of economic geography*. 7 (4). 515-535.

Paroutis, S. y Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: strategy teams at multiple levels and over time. *Human relations*. 60 (1). 99-135.

Pozzebon, M. y Pinsonneault, A. (2005). Challenges in conducting empirical work using structuration theory: learning from IT research. *Organization studies*, 26 (9), 1353-1376.

Rasche, A. y Chia, R. (2009). Researching strategy practice: A genealogical social theory perspective. *Organization studies*, 30 (7), 713-734.

Rendón, M. (2013). La estrategia como práctica en la pequeña empresa familiar. *Administración y organizaciones*, 16 (30), 115-134.

Reyes, M. (2011). *El madrigal de la confianza en la interacción organizacional de una PyMe unipersonal-familiar. –La música que desafió al silencio-*. Trabajo de grado para

optar al título de Magister en Ciencias de la Administración. Medellín: Universidad EAFIT.

Rivas, L. M. (2016). El campo de la estrategia: ¿Cómo dialoga con la administración de las organizaciones? *Congreso internacional. Administración y gestión de organizaciones. Nuevas contribuciones del discurso y la práctica*, (pág. 23). Tunja.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of management studies*. 40 (1). 141-174.

Rouleau, L. et al (2007). Revisiting permanently-failing organizations: A practice perspectives. *23rd EGOS Colloquium*. Viena.

S-AS-P.(2016). Strategy as practice. Retrieved from [https:// www.strategy-as-practice.org](https://www.strategy-as-practice.org)

Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategist everyday effort to shape strategic direction. *Journal of management studies* , 40 (1), 141-174.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic Practice, "discourse" and the everyday interactional constitution of "power effects". *Organization* , 12 (6), 803-841.

Seidl, J. H. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social system theory and the routine practices of strategic change. *Journal of management studies* , 40 (1), 175-196.

Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization studies* , 28 (1), 28.

Sievers, B. (2007). “Confiando en la confianza: contra toda razón”. En *Ad-Minister*. 11. 25-40.

Silva, A. et al. (2012). A constructionist approach for the study of strategy as social practice. *Brazilian Administration Review* , 9, 1-18.

SMS.(2016). Strategic Management Society. Retrieved from <https://www.strategicmanagement.net>

Sminia, H. (2005). Strategy formation as layered discussion. *Scandinavian journal of management* , 21 (3), 267-291.

Vaara, E. et al (2004). Strategies as discursive constructions: the case of airline alliances. *Journal of management studies* , 41 (1), 1-35.

Vaara, S. y Mantere, S. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization science* , 19 (2), 341-358.

Vaara, E. y Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of management annals*. 6. 285-336.

Walter, S. y Mussi, P. (2011). Strategy as practice: what kind of practice is strategic?.En IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife.

Walter, S. y Augusto P. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração* , 46 (4), 392-406.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning* , 29 (5), 731-735.

_____ (2002). Practice perspectives on strategy: Unifying and developing a field. *Academy of management best paper proceeding*. Denver

_____ (2006). Completing the practice turn in strategy research.

Organization studies. 27 (5), 613-634.

_____ (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28 (10), 1575-1586.

World Health Organization (WHO). (2009). *Marco conceptual de la clasificación internacional para la Seguridad del Paciente*. Ginebra: WHO.

Zucher, L. et al. (1995). "Collaboration Structures and Information Dilemmas in Biotechnology: Organizational Boundaries as Trust Production". En *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, compilado por Kramer, R y Tyler, T. 29. 64-90.

ANEXOS

Tabla 1. Perspectivas teóricas presentes en la estrategia como práctica

Perspectiva teórica	Autor
Aspectos discursivos de la estrategia	Samra-Fredericks (2003, 2005); Vaara et al. (2004); Sminia (2005); Seidl (2007); Howard-Grenville (2007); Laine y Vaara (2007); Mantere y Vaara (2008); Phillips et al. (2008)
Teoría de la actividad	Jarzabkowski (2003, 2005); Jarratt y Stiles (2010)
teoría de la práctica social (Bourdieu) (Giddens, de Certeau, Moscovici, Foucault), teoría de la práctica social y la teoría de la acción comunicativa de Habermas	Jarzabkowski (2004); Chia (2004); Denis et al. (2007); Silva, Carrieri y Souza (2012); Zwick, Silva y Brito (2014)
Relación con la sociología	Whittington (2004)
Teoría crítica del discurso	Vaara et al. (2004)
perspectiva Heideggeriana	Chia y Holt (2006)
Teoría del actor-red, teoría del actor-red y la teoría de la práctica social	Denis et al. (2007); Johnson et al. (2007); Adamides (2015)
Teoría de la convención	Denis et al. (2007)
Sistemas de gobernanza corporativa	Palmer y O'kane (2007)
Enfoque de proceso, enfoque estratégico	Chia y MacKay (2007); Valadao y Silva (2012)
Aprendizaje situacional, tradición Carnegie (rutinas, y creación de sentido), teorías institucionalistas	Johnson et al. (2007)
Enfoque sistémico del discurso	Seidl (2007)
Teoría basada en recursos y capacidades dinámicas	Regnér (2008)
la práctica como aspecto relevante en investigación	Jarzabkowski y Whittington (2008)
razonamiento analógico	Statler, Jacobs y Roos (2008)
Teoría de la estructuración	Jarzabkowski (2008); Teixeira y Costa (2012)
Creación de sentido, creación de sentido y política	Balogun y Johnson (2004, 2005); Rouleau (2005); Stensaker y Falkenberg (2007); Heracleous y Jacobs (2008); Mueller, Whittle, Gilchrist y Lenney (2013)
Cognición en acción	Hodgkinson y Clark (2007)
poder	Laine y Vaara (2007); Mantere y Vaara (2008); Ezzamel y Willmott (2008); Kornberger y Clegg (2011)
Comunicación organizacional	Fenton y Langley (2011)
Proceso comunicativo	Spee y Jarzabkowski (2011)
Proceso estratégico	Valadao y Silva (2012)
Dimensión organizacional	Coraiola, Mello y Jacometti (2012)
Neo-institucionalismo	Suddaby, Seidl y Le (2013)
Noción de objetos epistémicos	Jarzabkowski, Spee y Smets (2013)
Métodos narrativos	Brown y Thompson (2013)
etnometodología	Mueller, Whittle, Gilchrist y Lenney (2013)
Sistemas de información en estrategia	Whittington (2014)
temporalidad	Ericson (2014)
Las Tecnologías de información y comunicación	Govender y Pretorius (2015)

Fuente: Elaboración propia adaptado de Golsorkhi, et al. (2010)

Tabla 2. Prácticas administrativas formales según autor

Prácticas	Autor
prácticas administrativas	Jarabkowski y Wilson (2002); Jarabkowski (2003, 2005)
episodios estratégicos, talleres estratégicos y reuniones estratégicas	Hendry y Seidl (2003), Whittington et al. (2006); Hodgkinson et al. (2006); Schuwatz y Balogun, (2007); Bourque y Johnson (2008); Johnson, Prashantham, Floyd y Bourque (2010), Jarabkowski y Seidl (2008)
equipos formales	Paroutis y Pettigrew (2007)
comités	Hoon (2007)
prácticas de planeación estratégica	Whittington y Cailluet (2008)
board strategic (tablero estratégico, junta estratégica, comisión estratégica)	Hendry, Kiel y Nicholson (2010)
dirección y el impacto de la SAP en el desempeño de la estrategia	Costa y António (2012)

Fuente: Elaboración propia basado en Golsorkhi, et al. (2010)

Tabla 3. Orientaciones de la confianza

Confianza	Autor
concepto ético	Onghena (2003)
el espíritu de la sospecha debe ceder ante el espíritu de la confianza. Confianza en lo que es importante, confianza en nuestras capacidades, confianza misma en el acto de crear. El problema es cómo impedir que la sospecha se convierta en cinismo y que la confianza se convierta en superficialidad. La confianza sin sospecha es un arte falso y protituido, la sospecha sin confianza es un arte mezquino y vado. La confianza en el arte de escribir.	Josipowici (1999)
La confianza se establece en la relación con otros, con nosotros mismos y determina el éxito de estas relaciones. La confianza puede dirigirse a una persona física o moral o a sistemas	Gabzi (n.d.)
Desde la antropología, se entiende a la confianza como distancia social. La hace depender de factores culturales, físicos y económicos. Asegura que la cercanía física y la intensidad del intercambio determinan los niveles de confianza.	Adler (2001)
En ciencia política, la confianza es el elemento determinante que explica el desarrollo de las naciones. Define a la confianza como la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Ve una relación entre confianza y capital social (normas comunes).	Fukuyama (1996)
La confianza es un facilitador de la colaboración entre empresas, agiliza los flujos de información, conocimiento e innovaciones entre diversos actores económicos, armoniza y hace eficiente la relación entre empleados empleadores, facilita la comunicación dentro de las organizaciones y afecta positivamente el desempeño económico.	Casson (1995); Zucher et al (1995); Lorenz (1988) y Ouchi (1981)
La confianza es el motor del desarrollo entendida como virtud cultural.	Peyrefitte (1996)
En la sociología, la confianza se entiende como un mecanismo social de reducción de la complejidad. Sin confianza tendría miedo y temor. Aumenta la tolerancia a la incertidumbre. Es una apuesta hecha en el presente hacia el futuro y se fundamenta en el pasado. La construcción de la confianza depende de situaciones fácilmente interpretables y de la posibilidad de comunicación. Es la creencia de que la acción intencionada de alguien será apropiada desde nuestro punto de vista.	Luhmann (1968)
Otro enfoque sociológico, inscribe a la confianza como una emoción que se opone al miedo. La confianza implica seguridad, protección, entre otros.	Echeverría (2000)
La confianza como objeto, por tanto medible.	Latimbarómetro (2002), Encuesta Nacional de Juventud (2000), Encuesta Nacional sobre Prácticas y Cultura Política (ENCUP)
En la psicología se ha trabajado la confianza desde tres perspectivas: personalidad, situación y relación.	Petermann (1999)
La confianza y la desconfianza se definen como conceptos del sentido común -representaciones sociales- utilizados por los actores sociales para caracterizar a cierto tipo de acciones y relaciones sociales: relaciones que implican algún tipo de riesgo significativo para los participantes. Estas caracterizaciones se realizan y se actualizan en cada interacción, y dependen del contexto y de los agentes en relación. Es decir, son las relaciones sociales entre actores, que implican alguna clase de riesgo, en un contexto particular, las que se definen como confiables o desconfiables.	Hevia (2003)
Enfoque positivista que define a la confianza como un bien intangible susceptible de intercambio que responde a expectativas positivas sobre los demás, o las acciones de los demás. Como el conocimiento o la información pueden ser mercancías aunque no hay unidades que puedan medirlas.	Dasgupta (1988)
Como economista, no ve a la confianza como una mercancía sino como recurso moral que no se agota con el uso.	Hirschman (1984)
En las ciencias sociales definen tres características de la confianza: la incertidumbre, la interdependencia y una expectativa positiva	Lane (1998); Sable (1993)
Enfoque desde las ciencias políticas: diferencian confianza, familiaridad, confidence, trust y desconfianza. Familiaridad: se refiere a relaciones pasadas. Confianza: se orienta hacia el futuro. Describen tres dimensiones de la confianza: confianza basada en capacidades o prestigio, confianza estratégica y confianza personal. Confidence: el individuo toma un curso de acción sin considerar si hay otros posibles. Trust: Se elige un curso de acción de entre varias opciones. Desconfianza: expectativas negativas de las acciones de otro individuo.	Luna y Velasco (2005)
La confianza es una expresión de la negación subyacente de la pérdida de esperanza tanto con respecto a las relaciones entre miembros de la organización tanto directivos como trabajadores y del valor y del sentido en las organizaciones.	Sievers (2007)

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Onghena (2003), Hevia (2003) y Reyes (2011)

LA EFECTIVIDAD ENTENDIDA EN EL MARCO DE LOS ESTUDIOS INTERORGANIZACIONALES: Los determinantes de la efectividad en la red de innovación tecnológica

AUTORES:

Carmen Cecilia Daza Villadiego, Ph. D.
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Marcelo Fernando López Parra, Ph. D.
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

Resumen

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, el presente estudio está direccionado hacia el establecimiento de factores determinantes de la efectividad de la red interorganizacional. A partir del análisis de los primeros modelos de efectividad, delineados en función de variables determinadas al interior de la organización, y luego sobre el estudio de un modelo preliminar contemporáneo de efectividad a nivel de red interorganizacional (Provan & Milward 1995), planteamos un conjunto de factores, a nivel de la red entera o total, relacionados con la estructura y el nivel de integración, el contexto y la producción de conocimiento tecnológico. Finalmente, se formulan tres proposiciones teóricas para el desarrollo de casos de estudio en el sentido de contribuir a la generación de una teoría de la efectividad de la red interorganizacional en el campo de la innovación tecnológica que se derive inductivamente.

Palabras claves:

Efectividad de la red, Red interorganizacional, Modelos de efectividad, Vinculaciones reticulares, Gobernanza de la red

Abstract

**THE EFFECTIVENESS INTO THE FRAMEWORK OF THE INTERORGANIZATIONAL STUDIES:
The determinants of effectiveness in the network of technological innovation**

This paper is directed towards establishing determinants of the effectiveness of interorganizational network. From the analysis of the first models of effectiveness, outlined depending on certain variables within the organization, and then on the study of a contemporary preliminary model of the network effectiveness level of analysis (Provan & Milward 1995), we propose a set factors at the network as a whole, related to the structure and level of integration, context and production of technological knowledge. Finally, we formulate three theoretical propositions for the development of case studies in

the sense of contributing to the generation of a theory of interorganizational network effectiveness in the field of technological innovation.

Key words:

Interorganizational network, Interorganizational network effectiveness, Model of network effectiveness, Network governance

Consideraciones iniciales

El análisis interorganizacional, primordialmente, en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales, constituye el nivel más amplio del marco de los estudios organizacionales. Los trabajos iniciales en el análisis de las relaciones de intercambio entre organizaciones tienen su origen en los estudios de Talcott Parsons y de Robert King Merton, recogidos en la obra de William Evan (1966) “*La órbita de la organización: hacia una teoría de las relaciones interorganizacionales*”, en que se plantean algunas hipótesis relacionadas con el tamaño de la órbita o conjunto de organizaciones con las que interactúa la organización tomada como referente del estudio (la organización focal); otras hipótesis se refieren a la superposición de metas, valores y funciones entre las organizaciones de la órbita que merman la autonomía de la organización focal para la toma de decisiones, y al grado de progreso o avance tecnológico de las organizaciones de la órbita que inducen a la empresa focal hacia una receptividad de las innovaciones para mantener su capacidad competitiva entre las mismas (Evan 1966, 201-207).

En el ámbito de la organización, Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik (1978) y Stephen Robbins (1990) definen criterios de efectividad en razón de la dimensión política que la envuelve: ejercicio del poder e importancia relativa hacia diferentes tipos de demandas de grupos internos y externos a la organización focal. Cuando la organización no logra establecer un consenso sobre el peso relativo de las medidas objetivas de rendimiento, Anne Tsui (1990) y Raymond Zammuto (1982, 1984), por otra parte, coinciden en reconocer que el enfoque de grupos referentes o *stakeholders* resulta apropiado para definir un modelo de efectividad organizacional basado en los juicios de valor de los grupos, directa o indirectamente afectados. En este orden de ideas, H. Mintzberg (1997) y A. Savoie & E. Morin (2001) destacan que, en la dimensión política de la eficacia organizacional la acción de los grupos (coaliciones) va en la dirección de la sustentación y preservación de sus propios intereses y demandas.

Desde estas visiones, por una parte, el estudio de Evan constituye uno de los basamentos de la teoría de red de relaciones interorganizacionales, en que autores diversos concuerdan en estudiar las redes a nivel de relaciones bilaterales - *Dyadic relationships*, especialmente las alianzas y las asociaciones (Barringer & Harrison 2000). Otros trabajos iniciales, en el sentido de establecer criterios de efectividad¹ sobre las relaciones de intercambio entre

¹ En este trabajo, el vocablo *efectividad* mantiene su equivalencia con el término anglosajón “effectiveness”, aplicado en función de la combinación de eficacia y de eficiencia. Es así que, Domenéch (1996) se refiere a la organización efectiva en que la eficiencia es una condición necesaria, pero no suficiente para sobrevivir y ser competitiva, por tanto, a la vez requiere ser eficaz.

organizaciones, tienen su origen en los estudios de Richard Steers (1975, 1977), T. Conolly et al (1980), Zammuto (1982, 1984), Arie Lewin (1986) y Art Lysons (1993), en que proponen diversas variables o criterios de efectividad organizacional, cuya conjunción ha sido el umbral de los denominados “modelos de efectividad multivariable”; a través de estos ha sido posible realizar cierto tipo de análisis comparativo de niveles o grados de efectividad entre organizaciones.

La efectividad entendida a nivel de red² interorganizacional

Los modelos de efectividad multivariable constituyen uno de los basamentos de la teoría de la efectividad entendida a nivel de red interorganizacional, con los trabajos de Keith Provan y H. Brinton Milward, de la Universidad de Arizona, que se resumen en un esquema denominado: “*Modelo Preliminar de Efectividad de la Red Interorganizacional*”, que en el presente lidera las investigaciones sobre efectividad a nivel de red entera o total (Provan & Milward 1995, Provan & Sebastian 1998, Provan & Kenis 2008).

El modelo preliminar de efectividad, propuesto por Provan y Milward, partió de un estudio comparativo dentro de un sistema integrado de salud, en cuatro ciudades de Estados Unidos de Norteamérica, en que la efectividad de la red se definió como la “variable independiente”, y la perspectiva de grupos referentes o stakeholders fue aplicada sobre el grupo de clientes de los servicios integrados de salud. En este estudio, las investigaciones se enfocaron hacia el impacto de las acciones de la red interorganizacional, en términos de los resultados a nivel de red entera o total (*network-outcomes*); los criterios de medición de la efectividad, por otra parte, revelaron la relación existente entre la estructura de integración entre los actores del sistema y el contexto o entrono en que se desenvuelven, considerados como las “variables independientes”.

En esta línea, los hallazgos del estudio mostraron que más que el control externo, la integración basada en normas compartidas y en la confianza mutua asegura mayor eficiencia a nivel de red entera o total; otros estudios posteriores ratifican que la densidad de la red, como medida de integración de la red total, en redes interorganizacionales que operan de forma centralizada, se constituye en un barómetro de la eficacia de la red entera (Provan & Kenis 2008; Raab & Suijkerbuijk 2009).

Por otro lado, el estudio reveló que un entorno ciertamente estable del sistema integrado de salud, esto es, ausencia de cambios sustanciales, no necesariamente mejoraría el nivel de efectividad de la red total; sin embargo, bajo el esquema de administración centralizada, la estabilidad y la disponibilidad de los recursos es una condición necesaria para lograr incrementos en el nivel de efectividad de la red entera.

² Como paradigma organizacional, Hans Thorelli (1986) define la *red* como lo intermedio entre la organización focal y su interacción con otras, reconociéndose la cooperación entre actores, sobre una base de compromisos que buscan cumplirse a través de la acción conjunta e interdependiente (Myrna Mandell 1999).

En definitiva, los resultados del estudio ratificaron que los grupos interdependientes de dos o más organizaciones que cooperan para prestar servicios de manera coordinada son efectivos prestando un conjunto complejo de servicios comunitarios en vez que las mismas organizaciones lo brinden de manera independiente.

Determinantes de la efectividad en la red de innovación tecnológica

En los procesos innovativos, el análisis de redes interorganizacionales tiende a encarar los mecanismos de dinamización de la ciencia, la tecnología y la innovación, en un marco de interacción entre individuos, organizaciones políticas, gubernamentales, sociales y empresariales.

Autores, como James Goes & Seung Ho Park y Gautam Ahuja han realizado estudios sobre la capacidad innovativa de organizaciones que operan en red. En el ámbito de la generación o adopción de innovaciones tecnológicas, Goes & Park (1997) identificaron cuatro tipos de vínculos interorganizacionales que refuerzan la capacidad de innovación e intercambio de capacidades tecnológicas entre los hospitales que conforman una red de prestación de servicios hospitalarios: los vínculos estructurales, administrativos, institucionales y entre organizaciones que comparten o intercambian recursos. En este sentido, los vínculos interorganizacionales, las variables del contexto externo y las variables del contexto organizacional, fueron consideradas influyentes sobre la variable de innovación del servicio hospitalario.

En esta línea de pensamiento, Ahuja (2000) realiza un estudio sobre las relaciones o vínculos entre firmas de la industria química para analizar los efectos a nivel de adopción o generación de innovación tecnológica, medido por el número de registros de patentes en un período determinado. De esta forma, se determinaron tres tipos de beneficios de la red como resultado de los vínculos de colaboración entre firmas: compartición del conocimiento tecnológico, economías de especialización y economías de escala; asimismo, Ahuja enfatiza sobre tres tipos de vinculaciones entre la empresa focal y las organizaciones en la red: los vínculos directos, los vínculos indirectos y el nivel de conectividad o de no conectividad (*structurals holes*), referidos a la minimización de la redundancia de información entre actores conexos, concluyendo que “el nivel de influencia de las vinculaciones sobre el resultado de la red en materia de innovación es relativo a su contexto particular o contingente” (Daza 2015, 100).

Por otra parte, el desarrollo de la confianza y el entendimiento y comprensión de valores y normas de la acción conjunta resultan indispensables en ambientes de red en que se comparte el conocimiento tecnológico y la innovación. Es así que, en sus estudios Milward et al (2006) y Provan & Kenis (2008) identifican una forma de construcción de “reputación del grupo”, que actúa como controlador del comportamiento colectivo, con lo cual se busca reducir el oportunismo en la apropiación o mal uso del conocimiento tecnológico en la red; este

esquema difiere de las formas tradicionales de gobernanza u otros mecanismos formales de control.

Resumiendo, con base en las perspectivas o enfoques extraídos de la literatura revisada proponemos un conjunto de constructos teóricos en la conformación de un esquema de evaluación de la efectividad a nivel de red entera o total de innovación tecnológica, como sigue:

- I. *Contexto de cooperación interorganizacional.*- Considera las condiciones del entorno y, en general, el contexto de cooperación e intercambio y aportación de recursos que contribuyen de manera efectiva en los resultados de la red entera en materia de innovación tecnológica.
- II. *Intensidad de las vinculaciones reticulares.*- Identifica las características de la estructura reticular en relación al grado de conectividad y a la diversidad e intensidad de los vínculos.
- III. *Integración y gobernanza de la red.*- Dentro de un sistema formal, es preciso desarrollar mecanismos de coordinación y control colectivo que respondan a cierto grado de centralización/descentralización, mientras se genera la confianza, el compromiso y la reputación de las relaciones dentro de la red de innovación tecnológica.
- IV. *Producción de conocimiento tecnológico.*- Las relaciones entre actores de una red inter-organizacional, tanto a nivel formal como informal, propician el aprendizaje interactivo, consiguientemente, la producción de conocimiento tecnológico, en el marco de proyectos de cooperación para la innovación tecnológica.

Consideraciones finales

Como lo señalamos en líneas anteriores, en el nivel interorganizacional se supone la red compuesta de varias organizaciones que interactúan para lograr una meta más o menos compartida, pero el éxito de una organización individual en la red podría o no ser crítico para el éxito de la red total (Provan & Fish 2007; Provan & Kenis 2008). Sin embargo, en términos de los resultados de la red entera o total, en materia de innovación tecnológica, los estudios de Provan et al (1995, 2007, 2008) y de Goes & Park (1997) enfatizan sobre la influencia de los tipos de vinculaciones entre organizaciones para la generación del conocimiento tecnológico en la red.

Considerando la red interorganizacional en el marco de un sistema formal, por ejemplo, el sistema de innovación nacional o a nivel regional, a efectos de direccionar el análisis de los criterios de efectividad en términos de los resultados de la red entera o total, formulamos las siguientes propuestas teóricas³, para la investigación futura:

³ Tomado del trabajo de investigación doctoral de la autora (tesis doctoral próxima a publicarse)

- i) El contexto de cooperación e intercambio y aportación de recursos contribuyen de manera efectiva en los resultados de la red entera o total en materia de innovación tecnológica;
- ii) En la generación de nuevo conocimiento tecnológico e innovación, es preciso identificar las características de su estructura en relación con el grado de conectividad, a la diversidad de los vínculos y a la intensidad de las interacciones:
- iii) Dentro de un sistema formal, los mecanismos de coordinación y control colectivo, generados a través de la confianza, el compromiso y la reputación, contribuyen en la generación de nuevo conocimiento tecnológico e innovación.

A través de estos presupuestos se pretende superar los propuestos en las perspectivas tradicionales de la teoría de la organización y del estudio tradicional de la red, por cuanto en el estudio de redes interorganizacionales, en el campo de la innovación y la tecnología, se busca estimular la investigación de gran interés para los estudiosos de la organización y responsables políticos.

Bibliografía referenciada

- Ahuja, G.** (2000): "Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, Pp. 425-455.
- Barringer, B. R.; Harrison, J. S.** (2000): "Walking a tightrope: Creating value through inter-organizational relationships", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, Pp. 367-403
- Connolly, T., et al** (1980): "Organizational effectiveness: A multiple constituency approach", *Academy of Management Review*, Vol. 5, Pp. 211-218.
- Daza, C. (2015):** "Modelo de Efectividad de la Red de Innovación tecnológica. Una vision desde el constructivismo social", *Tesis de doctorado-UASB, Sede Ecuador (próxima a publicarse)*.
- Domenech y Tirado, 1998,** Eds.: "Sociología Simétrica. Ensayos sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad", *Gedisa*
- Evan, W.** (1966): "La Órbita de la Organización: Hacia una Teoría de las Relaciones Interorganizacionales", en: Thompson, J. Eds. "Teoría de la Organización", Pp. 197-214. Consultado en julio de 2012: <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-195.pdf>
- Goes, J.; Park, S.** (1997): "Interorganizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, Pp. 673-696.
- Lewin, A.** (1986): "Determining Organizational Effectiveness: Another look, and an Agenda for research", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, Pp. 514-538.
- Lysons, A.** (1993): "The Typology of Organizational Effectiveness in Australian Higher Education", *Research in Higher Education*, Vol. 34, No. 4, Pp. 465-488.
- Milward, H. B. et all** (2006): "Introduction: Towards the Study of Network Control", *International Public Management Journal*, Vol. 9, No. 3, Pp. 203-208.
- et al (2010): "Governance and Collaboration: An Evolutionary Study Of Two Mental Health Networks", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, Supplement 1, Pp. 125 -141.
- Mintzberg, H.** (1997): "Estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces", en: Henry Mintzberg et al: "El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos", *Pearson Education*, 1ª edición, México, Pp. 159-182.

- Pfeffer, J.; Salancik, G. R.** (1978): "Usefulness of the Concept", en Goodman & Pennings (Eds): "New Perspectives on Organizational Effectiveness", Pp. 132-145, Jossey Bass, San Francisco.
- Provan, K.; Millward, H. B.** (1995): "A Preliminary Theory of Organizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, Pp. 1-33, Cornell University.
- ; **Sebastian, J.** (1998): "Networks Within Networks: Service Link Overlap, Organizational Cliques, and Network Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, Pp. 453-463.
- ; **Fish, A.** (2007): "Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks", *Journal of Management*, Vol. 33, No.3, Pp. 479-516.
- ; **Kenis, P.** (2008): "Modes of Governance: Structure, Management, and Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Raab, J.; Suijkerbuijk, S.** (2009): "Heading towards a network theory of effectiveness. A replication with set-theoretic extension of Provan and Milward (1995)", Ponencia en el XXIX Sunbelt Conference, San Diego, CA.
- Raab, J. et al** (2013): "Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness", *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Robbins, S.** (1990): "Organization Theory: Structure, Design, and Applications", *Prentice-Hall*.
- Savoie, A.; Morin, E.** (2001): "Développments Récents dans les Représentations de l'Efficacité Organisationnelle", *Psychologica*, No. 27, en Gonçalves, J. A. (2006): "Impacto do Planeamento Estratégico na Eficácia Organizacional das Instituições Portuguesas de Ensino Superior Agrário", *TESIS de Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro*.
- Steers, R. M.** (1975): "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Pp. 546-558.
- (1977): "Organizational Effectiveness: a behavioral view", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, Pp. 204-218.
- Tsui, A.** (1990): "A Multiple-constituency Model of Effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, Pp. 458-483.
- Zammuto, R. F.** (1982): "Assessing Organizational Effectiveness: Systems, change, adaptation, and strategy", *SUNY Press*, Albany, N. Y.
- (1984): "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, Pp. 606-616.

Dimensiones organizacionales del cambio tecnológico.
Un análisis de los procesos de adopción de tecnología en una empresa
manufacturera Colombiana.

Autor (es)

¹Juliana Tabares Quiroz

²Santiago Correa Vélez

¹ Socióloga de la Universidad de Antioquia, Medellín. Magister en Ciencias de la Administración y estudiante de Doctorado en Administración, Universidad EAFIT. Investigadora del Grupo de Investigación en Bioingeniería -GIB- de la Universidad Eafit, Medellín, Colombia. Correo: jtabare7@eafit.edu.co

² Ingeniero mecánico, Universidad EAFIT, Medellín. Doctor en Ingeniería industrial, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España. Profesor titular, Departamento de Ingeniería de Diseño, Universidad EAFIT, Medellín. Líder del Grupo de Investigación en Bioingeniería –GIB-, Categoría A1 Colciencias, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Correo: scorrea5@eafit.edu.co

RESUMEN

El presente texto tiene por objeto analizar los factores favorables y limitantes de los procesos de adopción de tecnología. Para este fin, se realizó un estudio de caso de una empresa manufacturera que han incorporado procesos de adopción de tecnología en el departamento de Antioquia-Colombia, especialmente Robots de Soldadura, *Enterprise Resource Planning* -ERP y Equipos Autónomos. Los hallazgos confirman que la tecnología adoptada por la empresa manufacturera presenta como aspectos limitantes la concepción determinista de la tecnología y la resistencia al cambio tecnológico. Como factores favorables a la adopción se encuentra la flexibilidad tecnológica de la compañía. Así mismo, se concluye que el problema de adaptación y apropiación de la tecnología es básicamente un asunto de organizacional más que tecnológico.

Palabras clave:

Adopción tecnológica, Factores favorables y limitantes, Empresa Manufacturera, Antioquia.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze the technology adoption process, especially fostering and hampering factors. To this end, a case study of a manufacturing company in the Department of Antioquia, Colombia was realized. This company incorporated technology adoption especially, welding robots, Enterprise Resource Planning -ERP and autonomous teams. The findings confirm that the technology adopted by the manufacturing company presents as limiting deterministic view of technology aspects and resistance to technological change. As to the adoption, positive factors is the technological flexibility of the company. Likewise, it is concluded that the problem of adaptation and appropriation of technology is a matter of organizational rather than technological.

Keywords:

Technology adoption, fostering and hampering factors, Manufacturing Company, Antioquia.

1. INTRODUCCIÓN

En la historia económica de Colombia pueden destacarse, desde el punto de vista del crecimiento económico y la producción industrial, tres hechos fundamentales. El primero, se refiere al comportamiento del PIB entre los años 1935 y 2005. En este lapso pueden distinguirse dos etapas claramente diferenciadas: de 1935 a 1979 el país experimenta una aceleración económica, expresada como un aumento de la tasa de crecimiento de largo plazo que va del 3% en 1935 hasta el 6% en 1979 (Ortiz y cols, 2009, p.2). Posteriormente, de 1980 a 2005 el país experimenta una clara desaceleración económica al descender la tasa de crecimiento de largo plazo al 2.2% en 2005 (Ortiz y cols, 2009, p.2).

El segundo, es el comportamiento de la industria manufacturera en términos de participación porcentual en el PIB del país. En el año 1925, el sector manufacturero aporta el 10.5% del PIB, porcentaje que aumenta hasta el 23% en 1979. A partir de ese año la tendencia disminuye hasta el 13.6% en 2009 y se estabiliza en el 15%, sin mayores variaciones, desde el año 2000 hasta el 2005 (Ortiz y cols, 2009, p.18). El tercero, es el ritmo de creación de plantas industriales que aumentó paulatinamente desde 1925 hasta 1984 hasta situarse en una tasa de 762 nuevas plantas industriales por año para luego descender drásticamente hasta el año 2001 donde se crearon 51 nuevas plantas industriales por año (Echavarría y cols, 2005, p.7).

Estos tres hechos muestran que, aproximadamente entre 1925 y 1979 Colombia experimentó un proceso de industrialización y aceleración económica mientras que entre 1979 y 2005 se produce un proceso de desindustrialización acompañado de una desaceleración económica. La relación entre estos dos fenómenos es causal, en el sentido que la desindustrialización contribuye al proceso de desaceleración económica en el país (Ortiz, 2004, p.185).

Es posible explicar esta correlación desde distintos ángulos del devenir económico. Por un lado, se produce un abandono del programa de sustitución de importaciones adoptado en Colombia, incluso antes que se convirtiera en un modelo cepalino (Ortiz y cols, 2009, p.26). Posteriormente, se adopta un modelo de liberalización comercial y financiero que revierte en la llamada apertura económica de la década de los 90 que

toma por sorpresa al aparato manufacturero del país que se ve arrasado por las importaciones, provocando una contracción del aporte del sector al PIB del 18.6% en 1990 al 13.6% en 1999 (Ortiz y cols, 2009, p.29).

De otro lado, algunos autores apuntan a la dependencia tecnológica como una causa subyacente al proceso de desindustrialización y por ende a la desaceleración económica. El ingeniero Gabriel Poveda (1979) afirma que la industria es el sector económico que contribuye más eficazmente al progreso técnico y a la vez puede aprovecharse más del mismo (p.587). Sin embargo, el mismo autor afirma que en Colombia se ha creado un sector industrial con base en tecnología totalmente importada y aunque Colombia no es un país retrasado tecnológicamente sí es dependiente del exterior.

La dependencia tecnológica, entendida como la necesidad de importar no sólo equipos sino también procesos y operaciones, tiene para Poveda (2000) importantes consecuencias para el sector manufacturero de un país, entre las que pueden destacarse los altos costos que implica pagar regalías por la explotación de patentes de invención, o en *know-how*, o de metodologías de trabajo (p.9). Además, la dependencia tecnológica relega a un segundo plano la producción de bienes de capital en beneficio de la producción de materias primas o su transformación (Poveda, 1984, p.495).

A su vez, los economistas Carlos Ortiz y Lina Vásquez (2007) afirman que la dependencia tecnológica impide el aprendizaje en la práctica (*learning by doing*) y por tanto, sí una nación se acostumbra a satisfacer sus necesidades tecnológicas en el comercio internacional se expone a una senda de crecimiento inferior. Por el contrario, sí se busca desarrollar tecnologías propias se beneficia del aprendizaje y de las ganancias derivadas de la eficiencia (p.13). Por tanto, para estos autores, el cambio estructural en la economía colombiana consistió en la adopción de un modelo de desarrollo que renunció a la autonomía tecnológica (Ortiz y Vásquez, 2007, p.2), (Ortiz y cols, 2009, p.25).

Sin embargo, la explicación del deterioro industrial a la luz de la dependencia tecnológica parece insuficiente, en el entendido que la tecnología importada es un tramo obligado del camino hacia la industrialización, tal como históricamente se ha

reconocido por la experiencia de los Estados Unidos y de varios países europeos en el siglo XIX y principios del XX. Más recientemente Japón y los “cuatro tigres asiáticos” - Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán- han confirmado este hecho. El éxito de estos países se ha debido a la absorción de la tecnología de los países más avanzados y a sus propios esfuerzos para adoptar, adaptar, modificar y dominar los conocimientos técnicos correspondientes (Pérez, 2001, p.116). Por tanto, la tecnología importada *per se* no supone un condicionante del cambio tecnológico. Por el contrario, en muchas ocasiones lo sustenta. La diferencia estriba en la forma en que se adopta y adapta la tecnología al entorno productivo y social de la empresa.

En este sentido, analizar los procesos de adopción tecnológica se considera pertinente porque permite comprender cuáles son los aspectos y dimensiones que condicionan los procesos de cambio tecnológico en las empresas. Este texto tiene como objetivo identificar los factores de la adopción tecnológica que favorecen o desfavorecen la productividad, la calidad y el desempeño de la empresa. Mediante un estudio de caso, se describen las prácticas de adopción tecnológica en una empresa metalmecánica de Antioquia, Colombia y se identifican dichos factores favorables o limitantes de la adopción.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICO

La literatura administrativa y organizacional ha identificado diversos factores que limitan y favorecen los procesos de adopción de tecnología en las organizaciones.

Dentro de las limitaciones para la adopción tecnológica, Gian Carlo Cainarca, Massimo G. Colombo y Sergio (1990, p. 131-132) han reconocido diversas barreras atribuibles a: la capacidad financiera (en términos de capital fijo y los costos de la capacitación de los recursos humanos); la capacidad de producción (suministro de una amplia gama de productos y la rápida innovación); al nivel de integración y el alcance funcional (especialmente la complementariedad en el diseño y la ingeniería, planificación y control, y la fabricación de esferas de actividad); a los altos costos de sustitución que las empresas tienen que incurrir para introducir sistemas tecnológicos (cuanto mayor es la brecha tecnológica por parte del adoptante, más importante es la depreciación de sus activos materiales -maquinaria y equipos- y sus activos intangibles -conocimientos y

rutinas organizativas-); a las barreras de información y de conocimiento (referidos a la apropiación de los conocimientos técnicos necesarios para la implementación, operación y control de sistemas tecnológicos) y; finalmente, las barreras organizativas y de gestión (que implican la capacidad de movilización de los recursos técnicos y de gestión para llevar a cabo con éxito los ajustes necesarios entre la tecnología y la organización interna.

Cainarca *et al.*, (1990, p. 132) clasifican las barreras anteriores entre obstáculos técnicos y barreras de la organización y la gestión. Mientras que las primeras son muy difíciles de eliminar, condicionadas por la velocidad y la dirección del progreso técnico (en gran parte exógeno), las segundas pueden ser abordadas por los responsables de la organización y los agentes para la innovación sectorial y regional y éstos pueden proporcionar apoyo y externalidades positivas en el acceso a la información, conocimientos y habilidades.

Otro de los factores que limitan la adopción tecnológica según Roberto Panizzolo (1998, p. 28-29) es, en primer lugar, la ausencia de una perspectiva estratégica a largo plazo, especialmente para las pequeñas y medianas empresas –Pymes-. Éste cuestiona que, en la Pyme, dicha perspectiva se limita generalmente al corto plazo, así, sus decisiones tienden a basarse más en las realidades operativas y, en un esfuerzo para hacer frente a las causas de los problemas de funcionamiento.

En segundo lugar, los factores económicos, existen más barreras para la adopción de una sofisticada tecnología en las Pyme que en las grandes empresas debido a las grandes inversiones de capital y mano de obra calificada que participan en la implementación y operación de las tecnologías. Además, los posibles beneficios derivados de la adopción son a veces difíciles de comprender plenamente y las incertidumbres financieras, técnicas y sociales generadas por la adopción, pueden ser muy perjudiciales para las pyme ya que la organización rara vez puede tener gran capacidad de respuesta (p. 28). No obstante, algunos estudios demuestran que las pymes no están necesariamente limitadas para responder a la competencia a través de adopciones tecnológicas (Mechling *et al.*, 1995 citados por Panizzolo, 1998, p. 28).

En cuanto a los factores de la organización, la falta de trabajadores calificados ha sido identificada como uno de los principales problemas que afectan a las pequeñas empresas que no cuentan con la selección formal; las prácticas de gestión de recursos de formación, compensación y humanos generalmente se encuentran en las grandes empresas (Corsten & Lang, 1988; Snell & Dean, 1992 citados por Panizzolo, 1998, p. 29). Igualmente, el nivel real de compromiso de la dirección con la adopción de tecnología y las relaciones inter - organizacionales (dependencia de los clientes y en diferentes redes de información, incluyendo un estrecho contacto con los proveedores de tecnología) juegan un papel importante en el proceso de adopción y aplicación de las pequeñas empresas (Panizzolo, 1998, p. 29).

Así mismo, Panizzolo identifica tres variables como las principales razones que podrían explicar la adopción de tecnologías avanzadas y las prácticas de aplicación de las pequeñas empresas, estas son: las ventajas percibidas, las limitaciones internas y el contexto externo (1998, p. 29). Las ventajas percibidas se refieren a los beneficios potenciales que la tecnología puede ofrecer a las empresas, estos se pueden agrupar en dos categorías: beneficios tangibles o directos y beneficios u oportunidades intangibles e indirectas. Los primeros son los ahorros operacionales, principalmente relacionados con la eficiencia interna de la organización, los segundos se refieren al impacto de la tecnología en los procesos de negocio y las relaciones, constituyéndose en mayor medida como ventajas tácticas y competitivas, las restricciones internas que se definen como la disponibilidad de los recursos organizativos necesarios para la adopción y aplicación de la tecnología y el contexto externo que hace mención de la influencia del ambiente externo sobre la adopción y el proceso de implementación en las empresas.

Los investigadores J. Van Akkaren y A. Cavaye (1999, p. 60) analizaron diversos modelos que se utilizan en la investigación para la adopción y difusión de tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas a partir de la teoría de la difusión, los modelos de conducta y los modelos de adopción de tecnología utilizada en los sistemas de información. Ellos demostraron que las razones por las que las empresas decidan adoptar o no adoptar la tecnología dependen de una serie de factores. Estos factores se pueden clasificar como características de propietario o gerente,

características de las empresas, y otras características como el retorno sobre la inversión en términos de valor percibido.

Dentro de las características del gerente propietario se encuentra el valor percibido (facilidad de uso y utilidad), la alfabetización digital, el nivel de asertividad, racionalidad e interacción del proceso de toma de decisión en el negocio, el control percibido respecto a la adopción de tecnología y la norma subjetiva; dentro de las características de la empresa se encuentra la preparación organizacional, la presión externa para adoptar, la dependencia de los clientes y proveedores, la sofisticación estructural de la compañía en términos de centralización y complejidad, el tamaño, el sector, el status de la empresa y la intensidad de la información, y, finalmente el retorno de la inversión (Van Akkaren & Cavaye, 1999, p. 64)

En este mismo sentido, E. Grandon y J.M. Pearson (2004) analizaron diez modelos para determinar los principales factores de adopción de las tecnologías de información en las empresas de Estados Unidos y encontraron varios problemas recurrentes en la literatura. Ellos examinaron los factores determinantes del valor estratégico y la adopción del comercio electrónico según la percepción de los altos directivos de las pequeñas y medianas empresas y diseñaron un modelo de investigación que sugiere tres factores determinantes del valor estratégico de las tecnologías de la información: el apoyo operacional, la productividad empresarial, y ayuda en la decisión estratégica. También identificaron cuatro factores que influyen en la adopción del comercio electrónico: la preparación organizacional, la presión externa, la facilidad de uso percibida, y la utilidad percibida (Grandon & Pearson, 2004, p. 197).

Por otro lado, Kelley (1993 citado por Panizzollo, 1998, p. 28) afirma que los factores técnicos o económicos, los recursos internos de la organización y la disponibilidad de fuentes externas de asistencia son los principales factores en la explicación de por qué la adopción de tecnologías ha sido lenta en las pequeñas empresas en general, y más rápida en ciertos sectores y países. Análogamente, Lefebvre et al. (1996 citado por Panizzollo, 1998, p. 28) señalan que los activos intangibles como la cualificación de los trabajadores, la influencia de los clientes y proveedores, la motivación estratégica

centrada en la mejora de procesos y los clientes, son los factores determinantes de la adopción de tecnologías avanzadas de fabricación en las Pyme.

Costello (2009) también hace un recuento de algunos modelos (entre los que cuenta el de Grandon & Pearson -2004-, el de Van Akkaren & Cavaye -1999- descritos anteriormente y los de Storey -1994-, Mehrtens *et al.*, -2001-, Rashid & Al-Qirim -2001-, Levy & Powel -2005-) y sintetiza los factores que inciden en la adopción de tecnología en los siguientes: los factores personales, la firma o las características de la firma, la preparación organizacional, las presiones externas, el valor percibido y la estrategia. (Costello, 2009, p. 59). Una incidencia adicional la plantean Anna Faria, Paul Fenn y Alistair Bruce (2003, p. 64) al exponer algunos de los principales factores que explican la adopción de tecnología: las características específicas de la empresa, la industria específica, y la tecnología específica.

Finalmente, O'Neil y Baker (2003) plantean varios factores incidentes en la adopción de tecnologías de información como los elementos institucionales que contribuyen al acceso de las tecnologías, el contenido y naturaleza de la información, los factores humanos relacionados con la sensibilización y la capacidad de utilizar tecnologías.

Dentro de los factores que limitan o favorecen de acuerdo a las condiciones propias de la organización se resaltan los siguientes elementos:

Factor organizativo: entrenamiento personal, soporte administrativo, nuevas habilidades profesionales de la fuerza de trabajo, costos del proyecto, conocimiento y/o experiencia en tecnología por parte de los usuarios, administración del proyecto, integración de los diseños existentes, resistencia al cambio, normas o estándares de la tecnología, cambio en la estructura organizacional, desarrollo de base de datos, conflicto de intereses, uso apropiado de la tecnologías, mantenimiento, presiones externas, asuntos financieros, costos de innovación, calidad de los recursos, cultura organizacional, propuesta estratégica, existencia de soporte externo, estandarización de la solución, facilidad de uso, tamaño, sector, antigüedad, número de empleados, propiedad, administración, rol del administrador, nivel de agregación, actividad de I+D y recursos financieros.

Factores personales o humanos: Beneficios percibidos, entendimiento de la concepción de la tecnología, difusión y aceptación de la tecnología, flujo de información y toma de decisión sobre la adopción.

Factor tecnológico: Cinco atributos de la innovación, que son: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de ensayo y observabilidad (Hillmer, 2009, p. 11).

3. METODOLOGÍA

El método seleccionado de la presente investigación es el Estudio de Casos (en adelante EC), el cual se ha escogido con el interés de analizar las empresas manufactureras antioqueñas y específicamente la relación entre las prácticas de adopción de tecnología y sus efectos sobre los procesos productivos. El EC es usado en varias situaciones que contribuyen al conocimiento de individuos, grupos, organizaciones y fenómenos sociales y políticos; es utilizado comúnmente como estrategia de investigación en disciplinas de las Ciencias Sociales como la Psicología, la Sociología, la Ciencia Política, el Trabajo Social, los negocios y el planeamiento comunitario (Yin, 2003, p. 1). Este método responde a las preguntas cómo y por qué y permite, para la presente investigación, analizar el objeto de estudio desde la descripción de los procesos particulares y simultáneamente, desde la identificación de sus singularidades y semejanzas.

Dentro del método EC se realizó un tipo de caso singular holístico (Yin, 2003) en una empresa manufacturera (perteneciente al sector automotriz). Esta empresa es denominada para esta investigación Compañía Metalmecánica “CMM” de la ciudad de Medellín, Colombia. Se seleccionó CMM debido a que emprendió un proceso de cambio tecnológico reciente.

Se realizaron 15 entrevistas formales focalizadas a agentes que abarcaron diferentes niveles jerárquicos de la empresa, incluyendo el gerente de la empresa, tres ingenieros de producción encargados de la planeación y ejecución del proceso de trabajo y el director de innovación y desarrollo. Todos tuvieron injerencia directa en los procesos de

adopción de tecnología mencionados. Asimismo, se hizo revisión de información documental de CMM como datos históricos de la empresa, métodos de adopción de la compañía, proyectos, prácticas y procedimientos.

En el registro en notas de campo, el ordenamiento y reducción de la información derivada de los testimonios y observaciones, se identificaron tres procesos de adopción de tecnología con el objetivo de analizar la relación con los componentes del modelo estructural, y se profundizó la búsqueda de información en dichos procesos: “los robots de soldadura”, “los equipos autónomos” y la “incorporación de un sistema de información llamado Enterprise Resourcing Planning –ERP-” a la empresa.

Los componentes del EC son aquellos que estructuran la investigación y permiten desarrollar el análisis de los datos de acuerdo a los postulados teóricos. Robert Yin (2003, p. 21-22) plantea que, en primer lugar, se definen unas preguntas de investigación. En segundo lugar, se plantean las proposiciones y, en tercer lugar, se debe definir la unidad de análisis como problema fundamental que define el caso. Finalmente, la lógica de relacionamiento de las proposiciones, en la cual se relacionan los datos del análisis con las proposiciones iniciales para contrastarlas y, el criterio para interpretar los hallazgos.

Preguntas de investigación

¿Quiénes intervienen en las decisiones de adopción de tecnología en las empresas manufactureras?

¿Cuáles son los criterios para la adopción de tecnología en las empresas manufactureras?

¿Cuál es la concepción que tienen de la tecnología los agentes que intervienen en la adopción de tecnología en la empresa objeto de estudio?

¿Cuál es el propósito de las empresas manufactureras antioqueñas al adoptar tecnología?

¿Cuáles factores limitantes intervienen en la adopción de tecnología en las empresas manufactureras antioqueñas?

Unidad de análisis

El método EC puede dedicarse al análisis de diversas unidades como individuos, grupos, organizaciones, relaciones, eventos; en el caso específico de la presente investigación, la unidad de análisis seleccionada son las prácticas de adopción de tecnología industrial, las cuales llevan a la organización a condicionar el cambio tecnológico.

RESULTADOS

Los factores de los modelos enunciados en el apartado teórico pueden clasificarse en tres aspectos fundamentales que se relacionan entre sí y son propuestos por Wanda Orlikowski en su Teoría de la Estructuración de la Tecnología (1992). Estos son las *propiedades institucionales*, que integran las características de la organización incluyendo la preparación organizacional, la estrategia, las presiones tanto internas como externas, entre otros. *Los agentes*, que, en los modelos mencionados pueden definirse como los factores personales que comprende el recurso humano, el gerente propietario y los planificadores y gestores tecnológicos e incluye toda la capacidad, habilidades y dominio de la tecnología. Finalmente, *la tecnología* que se equipara con el factor tecnológico que integra las características técnicas y el proceso de adopción propiamente dicho (Orlikowski, 1992).

Desde CMM los principales elementos identificados como barreras en el proceso de adopción son:

Desde las propiedades institucionales se encuentra *la cultura organizacional*, en ésta se ha incentivado la inversión en tecnología y la reestructuración en aras de un sostenimiento competitivo, esta cultura promueve el valor de la innovación como impulso para el cambio tecnológico, no obstante, el proceso de difusión y comunicación organizacional de la adopción ha sido discontinuo y vertical y no ha generado participación activa de todos los usuarios, la comunicación por los canales formales se da en una sola vía para los usuarios finales (éstos reciben las órdenes), y de doble vía de los gestores tecnológicos como los ingenieros de producción (éstos pueden opinar y

proponer), imposibilitando así una apropiación de la tecnología como un proceso dual en el cual el usuario construye la tecnología y a su vez, la tecnología media la acción del usuario, perpetuando su subutilización.

Otra barrera identificada en las propiedades institucionales es *la falta de acceso a la tecnología y a la información* generada por la naturaleza del sector desde lo local. Ésta falta de acceso implica para la organización tener que adecuarse a las tecnologías, procesos y capacidades existentes con un nivel bajo de actualización. Esto genera un rezago frente a otras compañías a nivel internacional y una difícil difusión de las tecnologías de punta que mejoran el proceso productivo.

No obstante las barreras, también se identifican factores que favorecen la adopción como, *la flexibilidad organizacional*, es decir, la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios suscitados por la demanda de los clientes y por la reconversión tecnológica, la voluntad institucional para el cambio tecnológico, que permite la inversión y la trayectoria organizacional en el sector siendo reconocida como una organización líder y de vanguardia en cuanto a procesos de desarrollo tecnológico frente a otras organizaciones, pese al rezago sectorial. Finalmente, *la capacidad de absorción* de CMM, reflejada en la búsqueda constante de información y en la evaluación del comité técnico para identificar el proceso más adecuado.

Desde los agentes, se identifican como barreras a la adopción *el determinismo tecnológico*, concebido como una forma reducida de interpretar la tecnología y por ende su utilidad, su uso y su proceso de interacción con los agentes, así mismo, la resistencia al cambio también es una limitación dada por el temor al despido y al desplazamiento, por la falta de habilidades y conocimientos en el uso de la tecnología nueva.

Como factores favorables para la adopción, desde los agentes, se identifican: *la concepción ampliada de la tecnología* en algunos usuarios, especialmente en los planificadores- gestores (como los ingenieros de producción, los directores de área, y el gerente general); *la aceptación y el beneficio percibido de la tecnología* en la mayoría de los agentes, y; el conocimiento direccionado por un mediador que propenda por la actualización, *la motivación y la innovación*, éste conocimiento y actualización debe ser

canalizado por un agente conocido como mediador para la transferencia de tecnología quien debe identificar marcos tecnológicos congruentes (que será analizado en el apartado 4.3.4) que impulsen la construcción de sentido en los demás usuarios.

Desde la tecnología propiamente dicha una de las barreras identificadas en CMM es la *tecnología rígida, el desplazamiento tecnológico y la “tropicalización”*. Un aspecto favorable de la tecnología en CMM es la capacidad de producción que respalda y la disponibilidad en los medios y precios competitivos, lo que impulsa a CMM a incorporar tecnología importada.

Finalmente, de los factores limitantes identificados anteriormente, se reconocen como categorías emergentes y centrales para comprender cómo se da el proceso de adopción tecnológica el determinismo tecnológico y la resistencia al cambio. Así mismo, los factores que favorecen los procesos de adopción tecnológica más representativos son la flexibilidad tecnológica a continuación, se analizará cada uno.

El determinismo tecnológico

El determinismo tecnológico se interpreta como la ausencia de control de la tecnología por parte del ser humano o como el desarrollo autónomo de la tecnología. Según esta interpretación la sociedad no es capaz de modificar el curso del desarrollo tecnológico. Existen dos versiones de esta postura: 1) la tecnología en su forma actual es intrínsecamente ingobernable y sigue leyes propias y 2) la sociedad ha permitido que las instancias llamadas a gobernar y controlar la tecnología no lo hagan. Ambas versiones comparten la aceptación del llamado determinismo tecnológico: si algo es técnicamente posible, entonces terminará por realizarse, o dicho de otra forma: en tecnología lo posible implica lo necesario; todo lo que esté alguna vez disponible será necesariamente usado (Diéguez, 2005, p. 72).

Según el filósofo español Antonio Diéguez (2005) esta interpretación conlleva varios problemas ya que contempla la tecnología como un todo homogéneo, inextricable, sin coherencia interna. No permite la distinción entre tecnologías de fácil control en comparación con otras. En esta postura holística, la tecnología es un todo que se acepta o se rechaza en su totalidad y dado que esta totalidad no puede ser controlada por las

personas o los gobiernos se concluye que no puede ejercerse control efectivo de la tecnología (Diéguez, 2005, p. 74)

En el caso de la adquisición de los robots de soldadura en CMM se observa una tendencia hacia el determinismo tecnológico, dado que parece inevitable que la tecnología reemplace paulatinamente las tareas rutinarias asignadas a los seres humanos.

El determinismo tecnológico es una manifestación de la dialéctica entre las estructuras de dominación de la compañía y los agentes. Poco pueden hacer los trabajadores ante la realidad de una máquina que los sustituye, salvo dos cosas: aceptarla o rechazarla. En el primer caso, las estructuras de dominación se imponen sobre el trabajador quien termina legitimándolas; en el segundo caso el trabajador no legitima la imposición lo que seguramente conducirá al despido.

Para el gerente de CMM, la motivación para la adquisición de tecnología parte del deseo de la alta dirección de la compañía para mantenerse a la vanguardia tecnológica o al menos, lo más cerca posible según las restricciones económicas:

“Yo creo que el que las compañías depositen una significativa parte de sus utilidades en la reconversión tecnológica dice mucho del tipo de negocio en el que están y el tipo de negocio que son. Entonces yo pienso que el compromiso de los dueños de una empresa, de los accionistas, de su junta directiva y de la gerencia por estar al tanto de las innovaciones tecnológicas e ir migrando y renovando, propendiendo porque su negocio esté a la vanguardia tecnológicamente hablando, o si bien no a la vanguardia, por lo menos en los desarrollos de tal manera que uno encuentre que la compañía ha modernizado sus equipos, ha modernizado algunas cosas y que le da elementos para competir, creo que ese es el otro elemento que favorece, es decir, el querer invertir en la tecnología, el creer en la tecnología, el reconocer que la tecnología es el camino de la competitividad me parece que es el elemento que favorece, me parece que si eso no existe contra eso sería imposible luchar (E4 Gerente General CMM).

Adicionalmente a esta concepción surge la demanda interna de adquisición de tecnología originada por necesidades específicas de la compañía; tal fue el caso de la implementación del ERP, el cual surgió de la necesidad de integrar la estructura de la organización bajo un mismo sistema de gestión de la información:

“En el caso del sistema de información la motivación fue, básicamente, interna, por los requisitos internos de la empresa y lo que se busca o se buscaba en esa época con la implementación del ERP era la integración de la información de toda la compañía, lograr que estuviera en un lugar seguro y que, obviamente, dependiendo de las áreas y las personas de cada área y la responsabilidad que tienen en la compañía se definieran perfiles para los que tienen acceso a la información y no que esa información estuviera disponible para todo el mundo (E5 Director de Innovación CMM)”

En un contexto organizacional con diversos agentes involucrados en el proceso de innovación, se observa que existen diferentes percepciones sobre la tecnología, y una comunicación de un mensaje dominante de la utilidad percibida y de su apropiación. Tal como lo manifiesta el ingeniero de producción y el gerente general en los siguientes testimonios:

“Usualmente los empresarios, por lo general, cuando estamos hablando de procesos de fabricación concibe la tecnología como una forma de reducir el costo de la mano de obra.” (E1 Gerente General CMM).

“Entendiendo a la tecnología no sólo como la adopción de la incorporación de equipos si no como la adopción de nuevos sistemas de manufactura, por ejemplo en el caso nuestro, donde nosotros trabajamos todos los temas de “Lean Production”, los temas de gestión de planta o conceptos modernos, no conceptos taylorista, ni fayolianos, de eso conservamos que simplemente debe de haber disciplina y cumplimientos de ciertos estándares y que son elementos que no riñen con los nuevos modelos de gestión, las personas cambian dramáticamente su función.” (E2 ingeniero de producción N°1 CMM).

“Lo que sigue de allí es el entrenamiento, yo creo que los ingenieros y las personas que están saliendo al medio no traen mucha formación en eso y por ende muy poco conocimiento del tema, y no me refiero a la formación solo de operarios. Los operarios, cuando uno ya compra la máquina, el mismo proveedor vienen y da una capacitación.” (El Gerente General CMM).

Mientras que para los empresarios accionistas implica reducción de costos, para los planificadores-gestores tecnológicos como los ingenieros de producción, el gerente general y los directores de área, (y los equipos autónomos en alguna medida) la tecnología es un medio para la acción humana, un sistema que le da valor estratégico a la compañía y le brinda la posibilidad de ser competitiva en el mercado y garantizar calidad, eficiencia y productividad, estos agentes canalizan la interpretación de la tecnología de los usuarios finales como un artefacto, por la vía de la comunicación formal e informal y las estrategias de acercamiento a la tecnología por medio de la capacitación y su uso cotidiano. Esto se evidencia en la poca participación activa de los usuarios finales en la exploración de las opciones tecnológicas viables para la empresa.

De esta manera se da una visión determinista reducida de la tecnología y del usuario final, donde la tecnología se concibe como una herramienta de trabajo que puede confrontar el conocimiento de los operarios y generar temor a su apropiación en algunos casos por concebirla como reducción de mano de obra. Por otro lado, las motivaciones externas comentadas anteriormente, también influyen en la visión determinista de la tecnología, en la medida que los agentes externos imponen unas demandas de calidad, cantidad y tiempo, recomendando sistemas tecnológicos que se adecúen a dichas demandas y no a la capacidad organizacional de CMM.

Resistencia al cambio tecnológico

La resistencia al cambio, como lo plantean Ellen *et al.*, (1991, p. 298) se concibe no como una característica dominante de la persona, sino como una respuesta subjetiva en una situación dada. En esta perspectiva, el agente que se resiste puede comportarse reaccionando a las condiciones observadas en el proceso de adopción tecnológica.

Existen numerosos factores que inhiben y/o promueven el cambio de un producto/servicio pre-existente o un patrón de comportamientos. Ellen *et al.*, (1991), basados en una revisión de literatura, señalan algunos factores como los factores ambientales, la percepción de los agentes sobre el cambio que se promueve, el grado de tolerancia de riesgos y costos del cambio y la pérdida de autonomía o control. Por otro lado, Frantzich (1979, p. 968 citado por Ellen *et al.*, 1991, p. 298) sostiene que la innovación tecnológica requiere de diferentes actitudes y conocimientos, el conocimiento de las necesidades y objetivos, el conocimiento de formas opcionales de alcanzar los objetivos, la voluntad y la capacidad de asumir riesgos y el acceso a los conocimientos necesarios para poner la innovación de utilizar.

Durante el proceso de incorporación de tecnología en CMM, tanto en el caso de la adquisición de robots de soldadura como la implementación del sistema ERP, los trabajadores manifestaron inicialmente, en palabras del gerente, temor al despido y resistencia al cambio:

“Otras personas como es normal iniciaron proceso de crítica, de que ahora con el software se demoran más, que ahora con el software no se puede, que ahora con el software es más difícil. Nos encontramos con el área contable de la empresa y esto no me da temor decirlo, nos encontramos un choque grande, nos dimos cuenta que el área de contabilidad no se había querido poner en la tarea de aprender de las bondades del software, de aprender las ventajas y estaban generando una resistencia grande hasta el punto de que tuvimos casi que abortar ese proyecto, prácticamente tuvimos que plantear una orden legítima para que se hiciera un esfuerzo grande de tratar de comprender y de usar la tecnología que se había puesto a la disposición de las personas, la gente empezó muy lentamente y venciendo las famosas capas de la cebolla - uno aquí empieza a quitar capas y capas - lo que llaman “the layers of resistance” [...] Creo que podría atreverme a decir que los procesos de adopción de tecnología en las empresas fracasan, porque la gente cuando probablemente no se le aclara hacia dónde va las pruebas de cambio, la gente probablemente o inclusive puede sabotear procesos de adaptación de tecnología y fácilmente la conclusión puede ser que la tecnología no sirve.” (E4 Gerente General CMM).

Uno de los riesgos frecuentemente relacionados con las innovaciones tecnológicas es el riesgo psicológico asociado con la percepción de la capacidad del individuo para utilizar la innovación con éxito (Davis, Bagozzi y Warshaw 1989, Hill et al, 1985a, 1985b; Hiltz y Johnson 1990; Kelman y Warwick 1973, Leonard-Barton y Kraus 1985 citados por Ellen *et al.*, 1991, p. 299). La autoeficacia percibida, es un importante factor disuasivo para la inclinación y deseo de probar innovaciones tecnológicas de las personas. Esto se observa en algunos operarios de CMM, donde, por falta de conocimientos sobre el uso de la tecnología, las personas se resisten al cambio:

“Hay personas que definitivamente no se adaptan a la tecnología y hay que retirarlas. Puede haber algunos resentimientos, la persona puede por dentro estar mal. [...] hay personas que no quieren acceder a la tecnología, que no están interesadas. No ven en eso una posibilidad de crecimiento. Dicen claramente que no les interesa, que no, que simplemente no.” (El Gerente General CMM)

Dorothy Leonard-Barton (1987, p.8) plantea algunos factores que permiten o impiden la aceptación de una innovación. Entre ellos se encuentran las características propias de la innovación, las influencias organizacionales y las características personales de los usuarios potenciales.

En las características de la innovación, la aceptación o rechazo de una innovación está determinado por las percepciones individuales de los usuarios de sus características en lugar de algún tipo de evaluación “racional u objetiva” de su funcionalidad (Kling 1980; Zaltman, Duncan, & Holbek 1973; Leonard-Barton 1985 citados por Leonard-Barton, 1987, p. 8). El usuario potencial tiende a asignar un valor a la tecnología innovadora con respecto a otras opciones para lograr el mismo fin. Las características percibidas pueden ser tanto las ventajas genéricas, las soluciones tecnológicas o bien las características específicas de ese sistema en particular (p.7). Con base en lo anterior, en CMM existe una intención de mitigar gradualmente la resistencia al cambio, expresando las ventajas genéricas y específicas de la adopción, no obstante, se percibe la resistencia al cambio en algunos agentes que aún no le encuentran el beneficio o una utilidad mayor a la nueva tecnología, frente a la existente como se puede expresar en el siguiente testimonio:

“[...] hay algo importante, “que eso obligado no sirve” o sea, si yo tengo un área de ingeniería donde se trata de acceder a cambios e importar tecnología tampoco están convencidos del tema, entonces tenemos un problema serio, entonces la persona no está dispuesta y no fluye con el cambio, ese sería el obstáculo. Entonces la tarea de la dirección es remover esos obstáculos, para que el proceso fluya. Entonces allí toda flexibilidad y objetivo de moverse en la dimensión y de avanzar en la parte tecnológica quedaría estancado.” (E1 Gerente General CMM).

Las influencias organizacionales formales son paralelas a las informales. El apoyo favorable a la innovación boca a boca fomenta la aceptación, mientras que los comentarios negativos estimulan el rechazo (Arndt 1967; Leonard-Barton 1985; Richins 1983; Maidique 1980 citados por Leonard-Barton, 1987, p.8). En CMM se observa un proceso de motivación hacia la adopción, mostrando los beneficios que puede tener en el trabajo, como lo plantea el gerente general:

“Entonces la gente inmediatamente se resiste al cambio y eso hemos tenido que manejarlo y hemos tenido que hacerle campañas y hemos tenido que mostrarles, pero yo pienso que la forma de mostrar eso es con hechos, yo creo que hablarles a los operarios y salir a predicarles una vaina, y salir hacer otra como por ejemplo un recorte eso no, precisamente porque lo hemos hecho con hechos y lo hemos demostrado que en la incorporación tecnológica no está restando, no está acabando con los empleos, es que la gente nos cree y hoy por hoy las personas apoyan los procesos de incorporación tecnológica.” (E4 Gerente General CMM).

Se resalta el hecho de que, hasta el momento del trabajo de campo, CMM no ha realizado despidos de personal motivados por la adquisición de tecnología, lo cual respalda la retórica empleada para mostrar las bondades de la tecnología. En el caso del ERP, hubo reacciones ambivalentes por parte de los trabajadores. Hubo quienes rápidamente encontraron bondades en el cambio:

“Unas personas en el caso de nuestra implementación de ERP, muy rápidamente se adaptaron, muy rápidamente vieron bondades y vieron ventajas en el software.” (E6 Ingeniero de producción N°3).

Con relación a la capacitación dada por los proveedores de la tecnología, también existe una percepción negativa, esto debido a que los alcances de dicha capacitación no alcanzan a difundir todo el conocimiento sobre el potencial de la tecnología. Así, lo plantea el gerente general en el siguiente testimonio:

“[...] la tecnología te la venden y te prometen muchas cosas de que te van a capacitar bien, pero resulta que te dan uno o dos brochazos y el tipo se va ahí y queda el pobre tipo haciéndolo solo, a enfrentarse ese momento de verdad con la tecnología y eso es difícil [...] Nosotros podríamos decir que sí se logra mejoramiento de productividad y calidad pero siempre hay más expectativas que lo que la tecnología entrega.” (E4 Gerente General CMM)

Finalmente, se observa en los empleados del área de contabilidad de CMM a través de su resistencia al software ERP, a comprenderlo, aprenderlo y utilizarlo, que ejercieron el “poder de los débiles”, poniendo en riesgo los recursos que los “actores poderosos” invirtieron en pro de sus intereses, debido fundamentalmente a que la dirección de CMM y los mandos medios encargados de la implementación de la tecnología utilizaron mecanismos de difusión, promoción y socialización de la herramientas que no tuvieron en cuenta los vínculos de significación de las personas con respecto al procedimiento tecnológico que se iba a implementar.

La flexibilidad tecnológica

La flexibilidad tecnológica es un atributo cada vez más importante de la industria manufacturera. De acuerdo con Chryssolouris y Lee (1992 citados por Kristianto *et al.*, 2012, p. 201), la flexibilidad de un sistema de fabricación se determina por su sensibilidad al cambio, mientras que Nagarur (1992 citado por Kristianto *et al.*, 2012, p. 201), define la flexibilidad como la capacidad del sistema para adaptarse rápidamente a cualquier cambio en los factores pertinentes como producto, proceso, cargas y fallas de la máquina.

Al respecto, el Gerente general describe la flexibilidad de CMM en el siguiente testimonio:

“Tu consigues un robot y la empresa de al lado también lo puede conseguir, la cuestión es cómo lo aplico, cómo capacito la gente,

como uso el recurso, esa es la parte que es difícil, esa es la parte que es un activo estratégico.” (E4 Gerente General CMM)

En este sentido, para configurar una flexibilidad es necesario que los agentes tengan la disposición al conocimiento y habilidades y que las propiedades institucionales de la organización brinden las condiciones para adecuarse.

En CMM la estructura organizacional asume los cambios tecnológicos derivados de la adaptación con el rediseño de puestos de trabajo, la realización de capacitaciones, la reubicación del personal, etc. De acuerdo con la anterior, el gerente general evalúa la flexibilidad de cada una de las tecnologías adoptadas en los siguientes términos:

Los robots de soldadura poseen una flexibilidad baja en términos de operación y de volumen y media en términos de producto y expansión. Esto la convierte en una tecnología rígida que no se adapta a las situaciones y condiciones organizacionales. En este punto, puede plantearse que los robots de soldadura son una tecnología rígida que, si bien, ha introducido beneficios a la organización, se requiere de la mano de obra y de la adaptación constante de la división del trabajo para su desempeño eficiente ya que no permite hacer modificaciones desde la tecnología misma, sino desde los factores externos. El siguiente testimonio muestra lo rígido que puede ser el robot de soldadura:

“Cuando uno tiene que soldar con robots, los robots por ejemplo, son muy buenos soldando, pero sobre superficies totalmente planas, entonces cuando tú le metes una pieza diferente tienes que entrar la mano del soldador por allá, el robot no puede hacer eso, el robot necesita que lo programen para hacerlo, pero eso enloquecería un robot, porque el robot no reconoce la diferencia entre las piezas, hace el mismo movimiento. Eso es completamente transversalizable a todo el tema tecnológico.” (E2 Ingeniero de producción N°1 CMM).

En cuanto a los ERP y los equipos numéricos, la flexibilidad es alta, esto quiere decir, que puede ser moldeable de acuerdo a las necesidades de la compañía. Por esto, se propone una tecnología flexible que se integre a la capacidad de flexibilidad organizacional estratégica.

A pesar de la utilización de herramientas para la evaluación tecnológica, tal como lo expresó un ingeniero de CMM, en el proceso de adquisición de robots de soldadura se experimentaron dificultades durante la implementación, ya que no se trataba únicamente de adquirir el robot y ponerlo a operar; debían adaptarse los demás procesos de manufactura, en su mayoría manuales, para que cumplieran los estándares requeridos por el robot:

“[...] Tiene que haber unos cambios en cuanto llega el robot, entrenar nueva gente, conocer el proceso, las variables que tiene el robot, entonces para que sea óptimo los dispositivos de soldadura había que diseñarlos diferente.” (E3 Ingeniero de producción N°2 CMM)

Es decir, para que el robot funcionase correctamente se debían modificar y mejorar los procesos de manufactura de las piezas que lo alimentan. Es un proceso que debió realizarse en paralelo con la implementación del robot, lo cual en palabras del gerente de CMM se trataba de un círculo vicioso:

“[...] Uno se encuentra que para implementar tecnología tiene que tener buena tecnología, entonces se vuelve también un círculo vicioso porque: ¿Qué es primero? ¿Tener la tecnología o lograr que las cosas se hagan mejor antes de? Y realmente es un dilema, es más, muchas compañías no han sido capaces de adaptarse a la tecnología y ponen es toda la empresa al servicio el robot.” (El Gerente general CMM).

Se aprecia la tensión entre la necesidad de realizar un proceso adecuado de implementación de la tecnología y la necesidad de rentabilizar la inversión en términos económicos. Este también fue el caso de la implementación del ERP, ya que fue un proceso altamente demandante en tiempo y recursos originando una contradicción entre los objetivos del equipo implementador y las racionalidades económicas de la organización. Al respecto, un ingeniero de CMM manifiesta:

“[...] Ahí es donde viene la tropicalización, lastimosamente el colombiano piensa: "yo me las sé todas" y muchas veces cuando se plantea un proyecto con unas etapas, y nos dicen: "esto hay que cumplirlo es en tanto tiempo", a nosotros ya no nos empieza a gustar,

entonces hay que cortar esquina y llegar rapidito que esto tiene que ser para mañana, que me empiece a dar plata, ahí es donde la adaptación no viene siendo por la restricción de recursos o porque no podemos, sino por la necesidad de facturar, entonces ahí es donde viene la otra vía, digamos que esa es la maluca, la de contravía porque eso después revienta y empiezan más problemas, y esa adaptación no porque no tengamos los recursos, porque no tengamos el tiempo, sino porque somos así.” (E6 Ingeniero de producción N°3 CMM).

La tropicalización en este caso se identifica como un código en vivo³ que hace referencia a la adaptación de la tecnología realizada de forma apresurada y poco metódica, presionado por la necesidad de la compañía de rentabilizar rápidamente la inversión en tecnología. Esta adaptación se produce aprovechando las dos propiedades constitutivas de la tecnología antes mencionada: la dualidad y la flexibilidad interpretativa.

El ERP en CMM puede considerarse como flexible interpretativamente en tanto permite diferentes usos e interpretaciones por parte de los usuarios y de la organización, que pueden estar alejadas del sentido dado a la tecnología por parte de los creadores⁴. En este caso el ERP es una herramienta integradora de la información en la organización, pero puede tener múltiples interpretaciones como elemento de control, de cohesión social, de ejercicio del poder, de cooptación de conocimiento personal en beneficio de la organización, etc.

Sin embargo, el hecho de que la tecnología presente cierta flexibilidad interpretativa que permita múltiples configuraciones de uso de acuerdo con el contexto, no constituye una *tabula rasa* en la que los actores pueden inscribir sus propios significados y valores (Bansler & Havn, 2006, p.62). Por el contrario los artefactos técnicos poseen una materialidad que constriñe los posibles usos y los posibles sentidos que cobra la tecnología, por tanto, la acción de los agentes durante el proceso de adopción,

³ Código en vivo hace referencia a aquellos términos expresados directamente por los sujetos informantes, quienes le otorgan su propio significado de acuerdo a su interpretación de la realidad.

⁴ Un ejemplo práctico de flexibilidad interpretativa es cuando se usa un destornillador como martillo.

direccionada por la racionalidad económica que rige a la compañía puede ocasionar configuraciones tecnológicas que sobrepasan los límites de la flexibilidad interpretativa de estas tecnologías, redundando en problemas que impactarán *a posteriori* en el proceso productivo, la interacción de los agentes con la tecnología y los rendimientos económicos del proceso.

Como plantea Orlikowski (1992, p. 421) existe flexibilidad en la forma en que las personas diseñan, interpretan, y usan la tecnología, pero que esta flexibilidad es una función de los componentes materiales, que comprende el artefacto, el contexto institucional en el que la tecnología es desarrollada y usada, y el poder, conocimiento e intereses de los actores humanos (desarrolladores, usuarios, y directrices). El tiempo también influencia la acción interpretativa de la tecnología, dado que el uso de tecnologías en las organizaciones tiende a ser habitual y rutinario en función del tiempo, volviéndolas menos abiertas a modificaciones conceptuales y operacionales. Dicho cierre, se convierte comúnmente, en un suceso sancionado e institucionalizado, en el cual la tecnología asume una solidez y estabilidad que desmiente su potencial flexibilidad interpretativa.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Este estudio buscó contribuir a la reflexión sobre el cambio tecnológico en las organizaciones y permitió la comprensión y el análisis panorámico de los factores que intervienen, y, por ende, el reconocimiento de las acciones a tener en cuenta para un mejor proceso de adopción.

Las propiedades institucionales como la organización del trabajo, las normas, la cultura, los objetivos organizacionales, son determinantes para entender la manera en que la tecnología es adoptada por los miembros de las organizaciones. En la medida en que la estructura sea piramidal y la capacidad de absorción de la organización sea limitada a poca información y conocimiento, se tendrá un proceso rígido de adopción, esto puede generar pérdidas, retrasos, disminución del desempeño, entre otros aspectos que van en detrimento de la organización.

Se observa en el análisis empírico que los agentes poseen actualmente formas verticales de comunicación y de relación, asunto que puede limitar el proceso de uso y apropiación de la tecnología por parte de los usuarios finales. También se observan los diferentes valores o beneficios percibidos, que, de acuerdo con Leonard-Barton (1983), son naturales dentro del proceso y se constituyen de acuerdo a los niveles del agente en la organización, esto hace que los usuarios finales observen un beneficio directo a su relación con el trabajo, y que los planificadores-gestores observen el beneficio estratégico reflejado en la competitividad y en la reducción de costos.

Los agentes manifiestan resistencia al cambio, razón por la cual el conocimiento tácito no lo hacen explícito por temor al despido, o a que el uso de la tecnología desplace dicho conocimiento. Por lo tanto, la tarea del mediador tecnológico propuesto en el modelo es canalizar el conocimiento tácito de los agentes y usarlo en pro del proceso tecnológico que emprende la compañía, no eliminarlo ni rechazarlo, sino construir con base en él.

Un aspecto clave sobre la tecnología observado en el presente trabajo es la concepción determinista y la concepción ampliada de la tecnología, la primera, la concibe como un artefacto que delimita e impone el curso de las acciones en la organización pero que es externo a ella y, la segunda, la concibe como un sistema o proceso en el cual intervienen las personas, esta perspectiva corrobora el planteamiento de Bijker y Pinch (2008) sobre la construcción social de la tecnología, al brindarle un papel central a la manera cómo los sujetos la interpretan, la usan y la comprenden. A la par que la tecnología es configurada por los agentes, es institucionalizada en la estructura organizacional, planteamiento que atañe a la propuesta de Orlikowski (1992). Otro de los aspectos a rescatar, es la flexibilidad tecnológica, estratégica e interpretativa como atributo clave de la tecnología para adaptarse a la organización y poder realizar procesos más adecuados y eficientes, además que permita al agente el aprovechamiento de su gran potencial.

Este estudio aporta desde lo teórico al reivindicar las teorías que enfatizan en la observación de las dinámicas sociales para entender cómo se configura la tecnología. En este sentido, es un aporte al análisis de la realidad organizacional y de la adopción de

tecnología desde otra mirada diferente a la funcional que sólo busca criterios económicos y técnicos para evaluar el aporte de una tecnología para la organización. Desde lo empírico, aporta en gran medida a la observación de los fenómenos locales de adopción de tecnología, asunto que apenas está siendo objeto de preocupación y análisis por parte de la investigación tecnológica local. Desde lo práctico, aporta a las organizaciones que quieran iniciar procesos de adopción tecnológica de manera contextualizada y pertinente.

Las limitaciones de esta investigación fueron metodológicas, dado que en la compañía objeto de estudio, los agentes operarios de base no participan del proceso de adopción tecnológica, y por tanto no se puede indagar sobre su influencia en el proceso y como podría afectarse o modificarse.

Se recomienda para los siguientes estudios ampliar el número de casos de compañías manufactureras en procesos de cambio tecnológico. También se recomienda, en dichos estudios de caso indagar más profundamente sobre los sentidos atribuidos a la tecnología como forma de apropiarse y estructurar la tecnología en las organizaciones. Finalmente, se propone una observación más detallada de las características de los agentes para la implementación de tecnología, especialmente las relaciones que tejen entre sí.

REFERENCIAS

Bansler, Jã., P., & Havn, E. (2006). Sensemaking in Technology-Use Mediation: Adapting Groupware Technology in Organizations. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 15(1), 55–91.

Cainarca, G. C.; Colombo, M. G. & Mariotti, S. (1990). Firm Size and the Adoption of Flexible Automation. *Small Business Economics*, 2, 129--140.

Costello, P. (2009). Towards a model of ICT adoption for the ICT cluster in the west midlands. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the University of Wolverhampton for the degree of Doctor of Philosophy October 2009 <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/1932950.pdf>

Diéguez, A. (2005). El determinismo tecnológico: indicaciones para su interpretación. *Argumentos de razón y tierra*, (8), 67-87.

Echavarría, J., Villamizar, M. (2005). El proceso colombiano de desindustrialización. *Borradores de Economía*. Banco de la República.

Ellen, P., Bearden, W., & Sharma, S. (1991). Resistance to technological innovations: An examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 297–307.

Faria, A.; Fenn, P. & Alistair, B. (2003). A Count Data Model of Technology Adoption. *Journal of Technology Transfer*, 28, 63–79.

Grandon, E. & Pearson, J.M. (2004) Electronic Commerce Adoption: An Empirical Study of Small and Medium US Business. *Information & Management*, 42, 197-216.

Hillmer, U. (2009). Existing Theories Considering Technology Adoption. In Ute Hilmer, *Technology Acceptance in Mechatronics*. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH, 9-28.

Kristianto, Y.; Ajmal, M.; Addo Tenkorang, R. & Hussain M. (2012). A study of technology adoption in manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23 (2), 198-211.

Leonard, Barton, Dorothy. (1983). *Diffusing innovations when the users are not the choosers: the case of dentists*. Working paper, Alfred Sloan School of Management, Massachusetts Institute of technology.

Leonard-Barton, Dorothy. (1987). Implementing Structured Software Methodologies: A Case of Innovation in process Technology, *Interfaces*, 17 (3), 6-17

O’Neil, D.V. & Baker, P. M. (2003). The Role of Institutional Motivations in Technological Adoption: Implementation of DeKalb County’s Family Technology Resource Centers, *The Information Society*, 19: 305–314.

Orlikowski, W. J. (1992). The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.

Ortiz, C & Vásquez, L. (2007). Aprendizaje Manufacturero, Dependencia Tecnológica y Crecimiento Económico: El Caso Colombiano. *Sociedad y Economía*, 12, 10-29.

Ortiz, C., Uribe, J. & Vivas, H. (2009). *Transformación industrial, autonomía tecnológica y crecimiento económico: Colombia 1925-2005*. Colombia: Archivos de Economía. Dirección Nacional de Planeación.

Panizzolo, R. (1998). Managing Innovation in SMEs: A Multiple Case Analysis of the Adoption and Implementation of Product and Process Design Technologies. *Small Business Economics*, 11, pp. 25–42.

Pérez, C. (2001). Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. *Revista de la CEPAL*, 75, 115-136.

Poveda, G. (1979). Tareas para los Físicos en la Industria Colombiana. *Ciencia, Tecnología y Desarrollo*, 3(4), 587-600.

Poveda, G. (1984). Situación y Perspectivas de Desarrollo Tecnológico Nacional. *Ciencia, Tecnología y Desarrollo*, 7(4), 43-84.

Poveda, G. (2000). Novedades Tecnológicas en la Industria Colombiana 1960-1995. *Cuadernos de Formación Avanzada*, 2, 6-23.

Van Akkeren, J. K., & Cavaye, A. L. M. (1999). Confusion with Diffusion? Unravelling IS Diffusion and Innovation Literature with a Focus on SMEs. *Australian Journal of Information Systems*, 7(1), 60-67.

Yin, R. (2003). *Case Study Research*. Third Edition. London: Sage Publication

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Juliana Tabares Quiroz

Es Socióloga de la Universidad de Antioquia, Magister en Ciencias de la Administración y Estudiante de Doctorado en Administración de la Universidad EAFIT. Ha sido docente del Departamento de Organización y Gerencia en el área de Organizaciones, de la Universidad EAFIT. Es investigadora del Grupo de Investigación en Bioingeniería GIB, de la Universidad EAFIT desde el año 2012. Sus líneas de interés son la Gestión tecnológica, la sociología de las organizaciones y la sociología de la tecnología.

Su trabajo de grado de Maestría en Ciencias de la Administración fue “Sentidos del trabajo en la sociedad post-industrial: representaciones sociales del trabajo de profesionales en una spin-off académica en la ciudad de Medellín”. Ha realizado diferentes publicaciones en el campo de las organizaciones dentro de las cuales sobresale frente al tema de la tecnología el artículo “Tecnología y sociedad: una aproximación a los estudios sociales de la tecnología” en la Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad elaborado con Santiago Correa Vélez.

Santiago Alberto Correa Vélez

Es Ingeniero Mecánico y Magíster en Ciencias de la Administración, de la Universidad EAFIT, es Doctor en Ingeniería industrial de la Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España. Es Profesor titular del Departamento de Ingeniería de Diseño de la Universidad EAFIT, Medellín. Actualmente es Líder del Grupo de Investigación en Bioingeniería –GIB-, y ha desarrollado una amplia experiencia en temas como la gestión de la tecnología y el diseño y manufactura de avanzada, específicamente, el desarrollo de dispositivos médicos a la medida del paciente. Sus líneas de interés son la innovación tecnológica y el desarrollo de capacidades tecnológicas en las organizaciones.

En el año 2012 recibió el premio a la investigación de mayor impacto otorgado por la Alcaldía de Medellín por el diseño y creación de implantes craneales a la medida para el mercado de dispositivos Cráneo-Maxilofaciales desarrollado en el Grupo de Investigación GIB. Así mismo, ha publicado numerosos artículos en *The International Society For Optical Engineering* y *Journal Of Engineering And Applied Sciences*, entre otras revistas.

EL CONOCIMIENTO TÁCITO GRUPAL, MOTOR DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Autor (es)

Mónica Henao-Cálad¹
Beatriz Uribe Ochoa²
Ana Cecilia Diez Gaviria³

¹ Universidad Eafit mhenao@eafit.edu.co

² Universidad Eafit buribe@eafit.edu.co

³ Universidad Eafit adiezga@eafit.edu.co

Resumen

El propósito de este trabajo es examinar en la literatura existente las características, los tipos y las dimensiones del conocimiento, especialmente enfatizando en el conocimiento tácito grupal y su relación con la amplificación del conocimiento en la organización en el marco de la teoría de creación de conocimiento y la gestión del conocimiento organizacional, como parte del marco de referencia en la investigación *El rol de los niveles de calidad del conocimiento tácito en los logros de un grupo de personas*, se muestran la relaciones existentes entre las dimensiones epistemológica y ontológica del conocimiento, la manera como las interacciones sociales generan colectividad, y en esa colectividad mora el conocimiento tácito, de allí que el grupo con su conocimiento tácito, actué como dinamizador y potenciador del conocimiento organizacional.

La metodología implicó una revisión cualitativa de la literatura desde la teoría de creación de conocimiento, las teorías de la gestión y la gestión del conocimiento en diferentes bases de datos, un análisis de contenidos, análisis de categorías, para finalmente conceptualizar sobre las características y la importancia del conocimiento tácito en la organización.

Palabras Clave: Conocimiento tácito, Conocimiento Tácito Grupal, Conocimiento Organizacional y Gestión del Conocimiento Tácito.

Abstract

The purpose of this paper is to examine in the existing literature, the characteristics, types and dimensions of knowledge, emphasizing in the group tacit knowledge and the relation with the knowledge increase in the organization within the framework of the knowledge creation theory and the organizational knowledge management. As part of the research "The role of the quality levels of tacit knowledge in the achievements of a group of people", we present the existing relations between the epistemological and ontological dimensions of knowledge, the way in which social interactions generate collectivity, and within that collectivity lies the tacit knowledge. Therefore, the group with the tacit knowledge performs as a dynamic agent for organizational knowledge.

The methodology involved a qualitative review of the existing literature on the theory of knowledge creation, theories of management and knowledge management in several

databases. Additionally, it involved a content and category analysis in order to build some concepts on the characteristics and importance of tacit knowledge within the organization.

Keywords: Tacit knowledge, group tacit knowledge, Organizational Knowledge and Tacit Knowledge Management

1. INTRODUCCIÓN

En el campo de las ciencias de la organización, los desarrollos sobre el conocimiento han estado de la mano de diversos campos del saber, tales como: la economía del conocimiento, la teoría de creación de conocimiento, la gestión de los recursos humanos, la estrategia y la gestión del conocimiento, entre otros. Para Davenport y Prusak, el conocimiento es: *una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias* (Davenport & Prusak 1998). Una de las principales dicotomías que ha surgido respecto al conocimiento, emerge de la teoría de creación de conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi (1995), en la que se plantea que el conocimiento tiene dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica. La primera se refiere a que el conocimiento es tácito o explícito y la segunda a que éste va de lo individual a lo grupal y a la organización. Por otra parte, los autores sostienen que el conocimiento se comporta en un continuum⁴ entre lo tácito y lo explícito, los cuales se complementan mutuamente pues interactúan en actividades creativas entre individuos y grupos (Nonaka & von Krogh 2009a).

Si bien el conocimiento ha tomado fuerza como un activo intangible, como fuente para el aprendizaje organizacional, la competitividad y la innovación, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, los estudios del conocimiento en la organizacional se han orientado más a su dimensión explícita, dejando de lado la dimensión tácita.

Relacionando la dimensión ontológica del conocimiento con la dimensión epistemológica, es posible afirmar que tanto el conocimiento explícito como el tácito

⁴ Viene del latín *continuus* que significa continuidad, en este documento el concepto es entendido como rango o serie completa sin interrupción, es decir, una totalidad que se mueve entre los polos del conocimiento: tácito y explícito

están asociados con el individuo, el grupo y la organización. Es decir, que hay conocimiento explícito individual, conocimiento tácito individual, conocimiento explícito grupal, conocimiento tácito grupal, conocimiento explícito colectivo y conocimiento tácito colectivo.

Particularmente esta investigación⁵ se concentró en la construcción de un estado del arte del conocimiento tácito grupal, con el propósito de examinar sus características. En perspectiva metodológica este estado del arte se construyó a partir de una revisión documental que supuso, la exploración cuidadosa y sistemática de diferente literatura sobre el tema. Dicha exploración se realizó en bases de datos científicas, tales como: Emerald, Sciences Direct, Scopus, Springer, Taylor Francis, entre otras. Las palabras claves que se utilizaron en español y en inglés fueron: conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento tácito grupal, conocimiento organizacional y gestión del conocimiento, knowledge, tacit knowledge, team tacit knowledge, organizational knowledge and knowledge management. El estudio de los datos se realizó mediante un análisis de contenido del cual se derivaron categorías emergentes como: tipos de conocimiento, dimensiones del conocimiento, características del conocimiento tácito, conocimiento tácito grupal y gestión del conocimiento tácito grupal. Como resultado del proceso de análisis se definieron conceptualmente cada una de estas categorías.

En términos generales se encontró que el conocimiento se clasifica en tácito, explícito, individual, grupal y colectivo. Los tipos del conocimiento tácito son: social, somático y colectivo, las dimensiones son técnica y cognoscitiva. El conocimiento tácito es adquirido a través de la experiencia, es personal, difícil de expresar o capturar en palabras, se aprende a través del ejemplo y la práctica cotidiana, se encuentra incorporado y se hace evidente en el hacer.

A su vez, el conocimiento tácito grupal es colectivo, compartido y validado tácitamente, se evidencia a través de las acciones colectivas del grupo, no se reduce a la suma de los conocimientos individuales, casi nunca se hace visible para el grupo, más siempre se hace visible para el observador. Un grupo cohesionado interpreta la información en contexto

⁵ Realizada en el marco de la línea Gestión del Conocimiento y la Innovación del grupo de Investigación Gerencia y Organizaciones de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT

desde miradas heterogéneas que posibilitan la construcción colectiva, fortalece su saber en una reflexión permanente, enriquece sus experiencias a través del diálogo de saberes o de las prácticas compartidas, resignifica valores, de-construye y construye modelos mentales que evolucionan conjuntamente con la dinámica grupal.

Finalmente el conocimiento organizacional es constituido por los conocimientos individuales y grupales tanto explícitos como tácitos, que en el contexto organizacional adquieren características propias de la organización. Por lo tanto, la gestión de cada uno de estos es de suma relevancia para que el conocimiento organizacional sea efectivamente una ventaja competitiva.

Este artículo está estructurado, así: primero se presentan tipos y dimensiones del conocimiento, posteriormente se introduce el tema de los grupos y la perspectiva colectivista del conocimiento tácito en la organización, para luego hacer una aproximación a la gestión del conocimiento tácito en la organización y se termina con unas reflexiones finales y las referencias utilizadas.

2. TIPOS Y DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO EN LA TEORÍA DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

Sabemos más de lo que podemos decir
(Polanyi 1966).

La teoría de creación de conocimiento plantea que el conocimiento tiene dos dimensiones, una epistemológica y otra ontológica. La primera se refiere a que el conocimiento es tácito o explícito y la segunda a que éste va de lo individual, a lo grupal y a lo organizacional.

2.1 La dimensión epistemológica del conocimiento

La dimensión epistemológica hace referencia al grado de formalización y de la facilidad con que pueda o no ser transmitido el conocimiento, e intercambiado con otras personas o grupos. Nonaka y Takeuchi (1995) han realizado aportes significativos, tanto académicos como organizacionales en relación con la naturaleza y el desarrollo del conocimiento. La piedra angular de la epistemología de estos dos autores es la distinción

entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito se caracteriza por ser subjetivo, experiencial, físico, simultaneo y practico. El conocimiento explícito se caracteriza por ser objetivo, racional, secuencial y teórico. Adicionalmente, ellos plantean que estos dos tipos de conocimiento se mueven a lo largo de un continuum.

2.1.1 Conocimiento tácito:

Como se mencionó en la introducción, el primero en acuñar el concepto de conocimiento tácito fue el filósofo Michael Polanyi (1958-1969), en contraposición al ideal de objetividad del conocimiento arraigado en los valores filosóficos y epistemológicos del positivismo. En sentido estricto, Polanyi plantea que el conocimiento es personal, así mismo, sostiene que éste cuenta con una estructura de habilidades que se desarrollan mediante la observación, aun sin que la persona sea consiente, a través del ejemplo, la experiencia y con la guía de un maestro.

Zuckerfeld hace una lectura sobre la idea de conocimiento de Polanyi y resalta de éste cinco aspectos importantes: a) El conocimiento es un proceso, un conocer, por ende, su definición no sirve para pensar en stocks de conocimiento. b) Ese proceso tiene dos componentes: tácito y explícito, subsidiario y focal o primario y secundario. c) El conocimiento tácito esta presente en toda forma de conocimiento y es imposible expresarlo verbalmente. d) La relacion entre los dos conocimientos anteriores ocurre entre los niveles objetivo y subjetivo. e) Tácito es opuesto a explícito (Zuckerfeld 2013).

Por otra parte, el sociólogo Harry Collins (Collins 2010) sostiene que todo conocimiento es tácito o se encuentra arraigado en el conocimiento tácito. El tácito es aquel que no está explicado, se transfiere directamente por contacto personal y cercano. Agrega además, que existen tres tipos de conocimiento tácito a) El conocimiento tácito relacional o débil: es contingente, se construye en las relaciones sociales, por razones logísticas o pragmáticas puede explicitarse; b) El conocimiento tácito somático o medio: almacenado en el soma⁶, asociado a la conducta y a los comportamientos o maneras de resolver situaciones mediante la acción; c) El conocimiento tácito colectivo o fuerte: es una construcción social, implica la forma como las personas interactúan en un colectivo, por lo mismo es un conocimiento mantenido social y colectivamente que permite a las

⁶ Concepto que hace referencia al cuerpo físico o totalidad de la materia corporal de un organismo vivo

personas socializar, identificar la situación en la que está, prever a qué otras puede conducirla, valorarlas, decidir su objetivo, cómo alcanzarlo, y evaluar si la decisión que tomó fue satisfactoria o no.

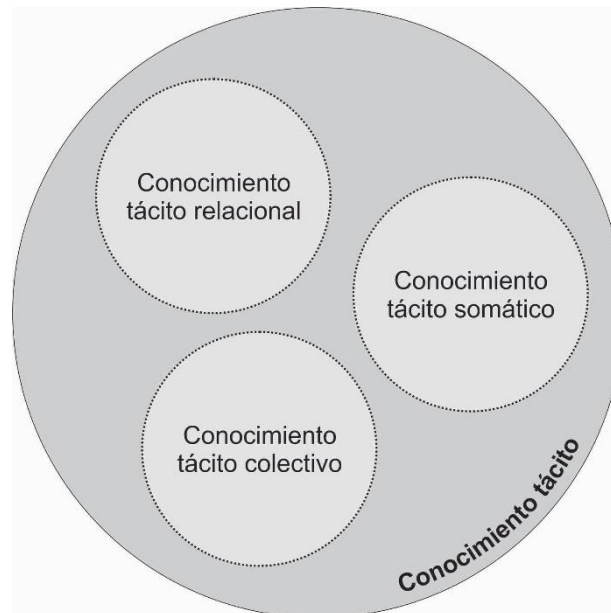


Ilustración 1 Adaptación de las autoras (Collins 2010)

Collins además, aclara que la experiencia de la persona que está aprendiendo algo nuevo, por lo general, conlleva elementos de estos tres tipos de conocimiento, aunque no necesariamente ocurran en secuencia (Collins 2010). Estas ideas de Collins en alguna medida complementan la idea de conocimiento personal de Polanyi, en tanto que este último considera que el conocimiento tácito, mora en la persona, mientras que Collins, además de considerar el conocimiento tácito como personal, entiende que éste se construye también de modo relacional y mora en el colectivo social.

Nonaka y Takeuchi (Nonaka & Takeuchi 1999) plantean que el conocimiento tácito no es fácil de expresar a través del lenguaje formal. Está constituido por la intuición, las ideas y las corazonadas, se haya en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. Así, este conocimiento es subjetivo y en correspondencia, mora en las personas, se adquiere a través de la experiencia y no siempre se es consciente de él. Para estos autores el conocimiento tácito puede dividirse en dos dimensiones: a) La dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el saber-cómo. b) La dimensión

cognoscitiva, que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones, refleja además la imagen de la realidad, se relaciona con el saber-qué.

Brown y Duguid (1998), citados por Spender (1996), proponen una tercera dimensión del conocimiento tácito, la cual refieren como la dimensión social por ser una construcción social que se expresa en la acción práctica de los equipos en la organización, tiene características parciales y distributivas en donde el conocimiento tiende a estar parcializado o fragmentado, distribuido en miembros y grupos de la organización, es decir, nadie lo sabe todo (Evans & Easterby-Smith 2001)

Nonaka y von Krogh citando a Maturana y Varela (1991) y a Reber (1993) amplían la concepción del conocimiento tácito en la teoría de creación de conocimiento organizacional. En esta teoría el conocimiento tácito en un extremo de un continuum, asociado a la cognición y al funcionamiento biológico, ligado a la fisiología, al funcionamiento sensorial y motor de las personas, a su historia de movimiento físico en el mundo, por lo cual toma la característica de conocimiento incorporado. Esto con lleva a procesos no dirigidos y no intencionales. Este conocimiento no se puede representar con el lenguaje (Nonaka & Von Krogh 2009).

Adicionalmente el conocimiento tácito se ha visto como fuente de ventaja competitiva, fuente de todo conocimiento y fundamental para desarrollar cualquier conocimiento Nonaka y von Krogh (2009), Collins (2010), Kogut and Zander (1993), Teece (1982), Nonaka y von Krogh (2009), Gourlay (2006).

2.1.2 Conocimiento explícito:

Técnicamente para Polanyi todo conocimiento es tácito, en su oposición al positivismo en la ciencia se resistió a la noción de conocimiento explícito carente de dimensión tácita. Para él todo conocimiento explícito está basado en el conocimiento tácito (Polany, 1969) y en uno de sus ejemplos menciona que incluso una ciencia exacta como las matemáticas se basa en la subjetividad y el conocimiento tácito de los individuos. Nonaka y Takeuchi por su parte, consideran el conocimiento explícito como aquel conocimiento que puede ser expresado por el lenguaje, se caracteriza por ser objetivo, racional, secuencial y teórico (Nonaka & Takeuchi 1999).

De otro lado, Collins (Collins 2010) plantea que es explícito aquel conocimiento que puede, hasta cierto punto, ser transferido en las circunstancias adecuadas, está basado en el conocimiento tácito, ya sea porque parte de él o se encuentra arraigado en él. Para este autor el conocimiento tácito se da de manera natural en los seres humanos, mientras que el conocimiento explícito es una construcción a partir del lenguaje, lo que implica que es una construcción social, histórica y colectiva.

El conocimiento explícito puede expresarse con palabras y números y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, formulas científicas, procedimientos codificados o principios universales, se caracteriza por ser racional, secuencial y digital (Nonaka & Takeuchi 1999) y por ser objetivo implica procesos cognitivos que son flexibles, controlados e intencionales.(Nonaka & von Krogh 2009b). De allí, que también este conocimiento sea llamado conocimiento codificado o articulado; cuando se vuelve repetitivo se convierte gradualmente en tácito.

Este conocimiento también mora en las personas, cuando se articula, codifica y comunica ya sea en forma simbólica o a través del lenguaje natural, se convierte en conocimiento sistemático que hace parte de la organización.

Para la teoría de creación de conocimiento, el conocimiento explícito tiene un carácter universal, que soporta la capacidad de actuar a través de contextos y es accesible a través de la conciencia (Nonaka & von Krogh, 2009b). A diferencia del tácito, en este caso, la persona sabe que sabe, por lo tanto, puede ser estándar y generalizable.

Alavi & Leidner (2001) dicen que el conocimiento explícito ha sido de interés en las organizaciones especialmente desde procesos de gestión basados en tecnologías que ayudan a su explicación, almacenamiento y difusión. Al ser resultado de un proceso consiente del individuo sus detalles son fácilmente transmisibles (Michael A. Chilton & Bloodgood 2010) lo que hace que pueda ser representado y difundido por medio de documentos, códigos, gráficos, mapas, dibujos, entre otros, con el uso de herramientas tecnológicas (Shropshire & Kadlec 2012).

2.2.La dimensión ontológica del conocimiento

La dimensión ontológica se refiere al grado de difusión, socialización e integración del conocimiento entre las personas, los grupos y la organización. Esto se da de manera iterativa y dinámica, en una espiral creciente de ida y vuelta, en una práctica contextualizada en el marco de las relaciones sociales e institucionales en donde mediante la tecnología, la estructura y las técnicas del trabajo se expanden los límites de acción (Peris-Ortiz et al. 2013). De esta forma, el conocimiento puede ser personal - individual - cuando mora en la persona o social – grupal u organizacional - cuando es creado y llevado a la acción por un colectivo (Nonaka 1994).

2.2.1. Conocimiento individual

El conocimiento desde la perspectiva individual, es entendido como una construcción humana que está en la mente y es propia del individuo (Davenport & Prusak 1998), hace referencia tanto al conocimiento tácito como al explícito (dimensión epistemológica del conocimiento) y le permite actuar. En el plano organizacional a este conocimiento se le reconoce como la capacidad que tiene una persona para establecer distinciones dentro de un dominio de acción, basado en su apreciación del contexto, de la teoría o de ambos (Tsoukas & Vladimirou 2001).

2.2.2. Conocimiento grupal

En el marco de la organización, el concepto de grupo se refiere a un conjunto de personas en una relación estrecha que participan en una actividad interrelacionada con el objetivo de llevar a cabo una tarea o la consecución de un objetivo común (Weick & Roberts 1993). El grupo construye socialmente un conocimiento que emerge de una experiencia colectiva, permitiendo la comunicación, reflexión coordinada, el pensamiento, la planificación, las decisiones y la acción para que las distintas instancias de la organización formulen y resuelvan problemas de importancia para la unidad social, ya sean comunidades, redes o equipos. (Krogh 2009)

En relación con el carácter individual y grupal del conocimiento, Cook y Brown hacen una reflexión en torno a la predilección cultural para privilegiar al individuo sobre el grupo. Ellos manifiestan que, por lo general, las características del conocimiento

individual son aplicadas al grupo. No obstante, se observa que ha habido un creciente interés desde los investigadores interesados en los grupos y las organizaciones por entender al conocimiento grupal como una unidad de análisis. Estos autores proponen que los individuos y los grupos, cada uno hace un trabajo de conocimiento que el otro no puede. Por ejemplo, mientras un solo médico sabe cómo diagnosticar nefritis usando la palpación (los grupos no tienen manos), el conocimiento que constituye prácticas aceptables y no aceptables en nefrología es poseído por los nefrólogos como grupo. Esto porque el cuerpo de conocimiento de una disciplina, profesión u oficio mora en los grupos y no en los individuos (Cook & Brown 1999).

La dimensión epistemológica del conocimiento se evidencia también en el conocimiento grupal, pues un grupo tiene conocimiento tácito y explícito, y es observado en sus acciones, en el marco de un contexto específico.

2.2.3. Conocimiento organizacional

El término organización puede entenderse como el conjunto de reglas formales de una empresa, los mecanismos y la autoridad que permiten controlar y coordinar el trabajo de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos (Ben-Menahem et al. 2015). La organización puede ser vista como un sistema de conocimiento que se dedica a la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación de conocimiento (Alavi & Leidner 2001). Así, Tsoukas y Vladimirou plantean que el conocimiento organizacional es la capacidad que tienen los miembros de la organización para establecer distinciones en el proceso de llevar a cabo su trabajo, en contextos concretos, mediante la promulgación de conjuntos de generaciones cuya aplicación depende de entendimientos colectivos históricamente involucrados. Este conocimiento a menudo se incrusta en la organización no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas. Puede ser entendido como el conjunto de acuerdos colectivos integrados en la organización, que permite pensar y actuar con sus recursos de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou 2001), de acuerdo con ello se evidencia que el conocimiento organizacional puede ser tanto tácito como explícito.

De esta forma se puede afirmar que lo realmente significativo es la combinación de la dimensión epistemológica y la dimensión ontológica del conocimiento, lo que genera:

conocimiento tácito individual, conocimiento explícito individual, conocimiento tácito grupal, conocimiento explícito grupal, conocimiento tácito organizacional y conocimiento explícito organizacional. Si bien ellos son diferentes tipos de conocimiento, todos interactúan en un continuum y son constitutivos de la dinámica de creación de conocimiento organizacional que presenta dos fenómenos: 1) una amplificación de conocimiento que se refiere a la expansión del conocimiento desde el individuo, al grupo y a la organización; 2) un feedback de conocimiento que se presenta cuando el conocimiento que hace parte de la organización, realimenta al grupo y al individuo. De esta forma es posible afirmar que el conocimiento es multidimensional y dinámico.

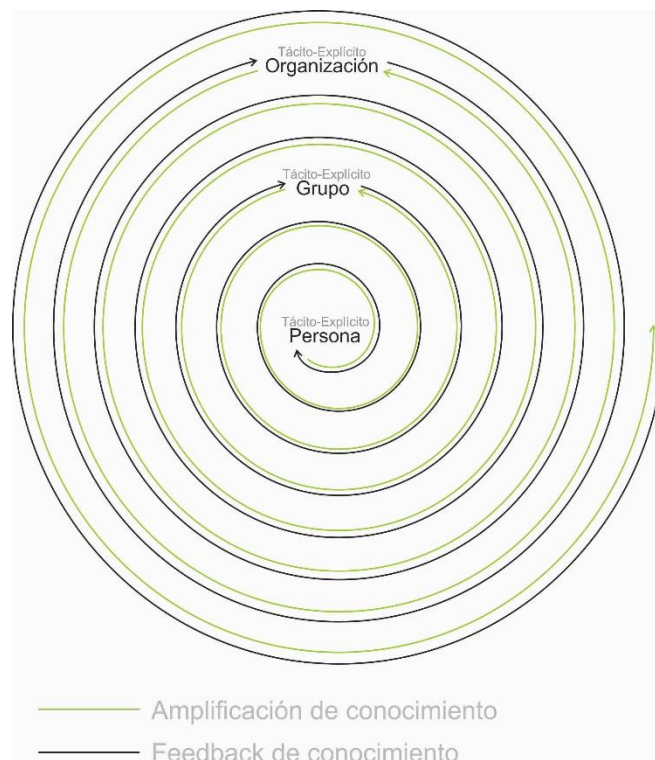


Ilustración 2 Creación de las autoras

3. EL CONOCIMIENTO TÁCITO GRUPAL

El término grupo, es una palabra utilizada tanto a nivel popular como científico para referirse a un colectivo con una estructura y una dinámica en común. En las ciencias sociales y humanas el concepto de grupo se ha empleado para referirse a las formaciones

sociales de un tamaño y estructura determinados con objetivos comunes y sentimientos de solidaridad.

Los grupos en la organización pueden ser entendidos como sistemas que son formales o informales, pueden existir y ser liderados dentro del organigrama o estructura formal de la organización, o surgir de una manera informal o natural al interior de ella. Para Ben-Menahem y otros, los estudios sobre la creación de conocimiento en grupos se pueden abordar desde dos perspectivas, una perspectiva de diseño de la organización o una perspectiva práctica: la primera se centra en estructuras formales de eficiencia y control y el intercambio de información y conocimiento como mecanismo para afrontar la incertidumbre, la solución de problemas y la capacidad para innovar; la segunda hace hincapié en los aspectos emergentes e informales de la coordinación y la necesidad de una comprensión dinámica en donde los integrantes del grupo participan en el trabajo del conocimiento (Ben-Menahem et al. 2015).

Desde esta segunda perspectiva, el grupo resulta de vital importancia en la creación y el intercambio de conocimiento en la organización, como una unidad de análisis que es más que un conjunto de personas, Para Erden, von Krogh y Nonaka existen seis características que permiten conceptualizar lo que significa el conocimiento tácito grupal en la organización:

- **Interacciones sociales:** a través de la socialización los miembros del grupo llegan a entender la definición de situaciones compartidas y construyen acuerdos sobre esa definición común, lo que les permite prepararse, desarrollar habilidades prácticas, experiencias y conocimientos colectivos en los que se sustenta la creencia verdadera justificada.
- **Arraigo en la acción:** el conocimiento tácito no reside en los individuos de manera independiente, si no en sus relaciones interconectadas, reside en y con el grupo, a raíz de su práctica con la mente y el cuerpo. Este conocimiento surge posterior a la práctica colectiva, le permite al grupo actuar como un cuerpo y una mente colectiva, sin recurrir necesariamente a especificaciones explícitas (Weick & Roberts 1993). Una vez el grupo ha construido esta mente colectiva, sus integrantes desarrollan la habilidad de proceder como un cuerpo colectivo.

- **El todo es más que la suma de las partes:** tanto la sinergia como la acción colectiva, sobrepasan los conocimientos tácitos individuales. Aunque cada persona integrante del grupo puede tener sus propias debilidades y fortalezas, estas son superadas por el cuerpo y la mente colectiva del grupo a través de la interrelación y la coordinación dinámica.
- **Cultura, normas y rutinas:** para Nonaka y Takeuchi el grupo construye sus raíces en el compromiso, los ideales, los valores, el sentido y las emociones (Nonaka & Takeuchi 1995). El grupo desarrolla su identidad, define sus límites y el sentimiento de pertenencia compartida a partir del sentido colectivo de sus experiencias. Cada integrante del grupo tiene una comprensión particular de lo indispensable e importante que son otros miembros del grupo en la acción colectiva, es así como la persona se beneficia del grupo y el grupo se beneficia de las percepciones y reacciones de sus integrantes (Krogh et al. 2000).
- **Capacidad de acuerdo:** El grupo define sus propias metas, rutas y niveles de desarrollo, lo que es conveniente para su desarrollo común.
- **Reducción y respuesta a la incertidumbre:** El grupo desarrolla la capacidad de improvisar de manera colectiva, los integrantes del grupo cooperan y actúan espontáneamente ante situaciones inesperadas o desconocidas.

Finalmente el conocimiento tácito del grupo tiene que ver con la coordinación del trabajo complejo, entendida como la capacidad para actuar como un cuerpo colectivo utilizando su mente colectiva tanto en situaciones conocidas como desconocidas en ausencia de especificaciones concretas, siempre en expansión, reproducción de identidad y límites (Erden et al. 2008).

En un sentido amplio, Cook y Brown proponen el concepto Danza Generativa para representar la interacción de los grupos humanos con el mundo social y físico, como fuente de nuevos conocimientos. Desde esta perspectiva, ellos diferencian el saber del conocer, el primero hace referencia a la interacción con el mundo; cuando los grupos interactúan con el mundo le dan forma o lo afectan se habla de saber, dicho saber no se centra en lo que las personas poseen en sus cabezas si no que se centra en las interacciones con las cosas del mundo físico y social. El segundo, el conocer, es un término que tiene que ver con la posesión, es decir, lo que el grupo posee o debe poseer para comprender

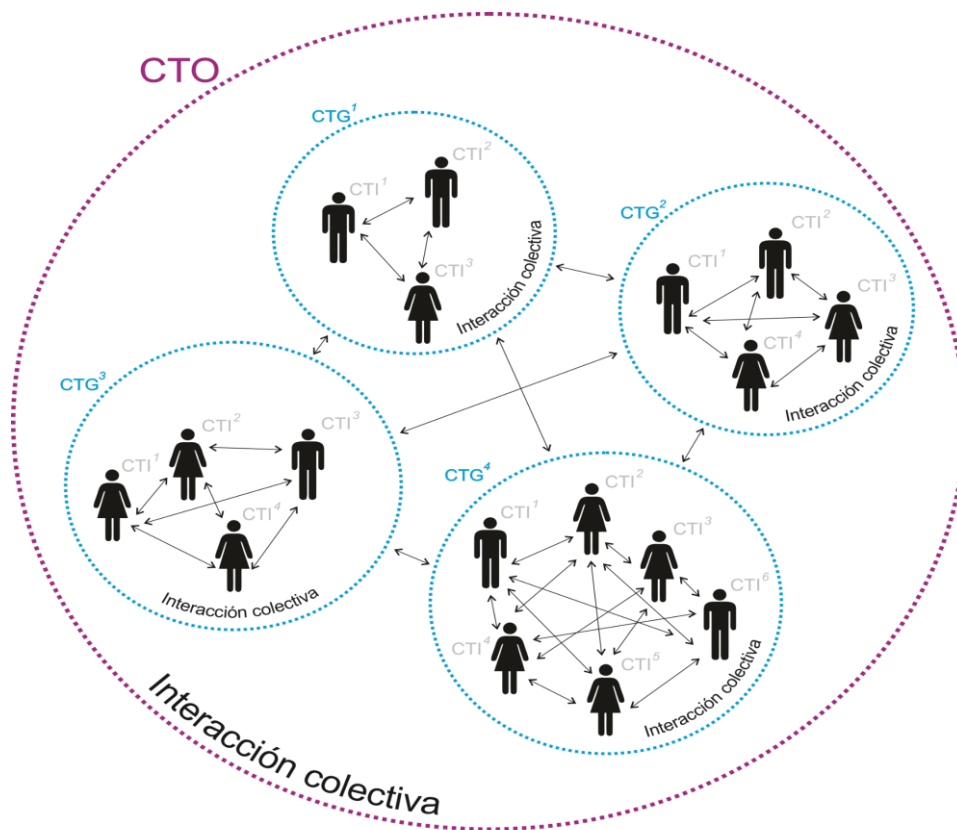
ese mundo y transformarlo, así el conocimiento es una herramienta para interactuar con el mundo (Cook & Brown 1999). La Danza Generativa se refiere a un proceso dinámico de creación y recreación del conocimiento a través de las interacciones de las personas con el mundo que les rodea y es en estas interacciones que los grupos crean nuevo conocimiento (Evans & Easterby-Smith 2001).

Por su parte Ryan y O'Connor afirman que la organización puede ser reconocida como un sistema viable en el cual interactúa el grupo y en esa interacción social se genera una memoria compartida, diferenciada basada en la experiencia de trabajar en un dominio específico (Ryan & O'Connor 2013), en términos de Nonaka sería la amplificación del conocimiento, mencionada anteriormente.

Así mismo se ha demostrado que en el marco organizacional el proceso de construcción de conocimiento de los grupos es más que una agregación de los procesos de conocimiento de los individuos (H. Glock & Y. Jaber 2014), Lo cual implica que la organización debe generar los escenarios y contextos para que se den dichas relaciones sociales de calidad. No obstante, la organización también debe tener en cuenta que sobre la base de estas relaciones sociales se van generando conocimientos tácitos complejos que con el tiempo es probable que no estén disponibles para la misma organización (Michael A Chilton & Bloodgood 2010) y es ahí donde se deben generar procesos de gestión del conocimiento tácito grupal que le permitan a la organización crear nuevos productos y servicios, participar en prácticas competitivas exitosas y establecer ventajas competitivas lo que finalmente deriva en una acción colectiva, que posee características comunes.

En la teoría de creación de conocimiento el conocimiento tácito grupal juega un papel significativo en ese proceso dinámico de interacciones y prácticas exitosas entre los distintos niveles de la organización, se puede decir que el grupo actúa como un motor que posibilita las interacciones de las personas, genera colectividad y potencia el conocimiento organizacional, para Inkpen, este proceso de creación de conocimiento debe ser visto como un proceso continuo, en lugar de uno con fases de entrada y salida identificables, pues la capacidad de crear conocimiento y moverlo de un nivel de la organización a otro nivel, es la base para la ventaja competitiva (Inkpen 1996).

La idea de Cook y Brown sobre el estatus ontológico del grupo en donde el conocimiento es generado por personas, conversa con la idea de Nonaka y Takeuchi de que la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que comienza en el nivel individual y se mueve hacia arriba a través de la interacción atravesando fronteras entre grupos, en este punto es importante retomar el conocimiento tácito individual en relación con el conocimiento tácito grupal, pues, si bien es cierto el conocimiento lo crean las personas, es a través de las practicas compartidas, la socialización y los escenarios colectivos como éste se expande a través de la organización, dando lugar a nuevos conocimiento individuales y colectivos, entonces, en la organización el conocimiento tácito grupal toma otras características que lo diferencian tanto del conocimiento individual como del organizacional, dichas características se fundamentan en la colectividad propia del grupo.



CTI: Conocimiento Tácito Individual
CTG: Conocimiento Tácito Grupal
CTO: Conocimiento Tácito Organizacional

Ilustración 3 Creación de las autoras

En este escenario los grupos con conocimiento tácito, entendidos como sistema constan de una estructura y una dinámica, la estructura hace referencia al tamaño, las características de sus integrantes y las condiciones estratégicas en el marco de la organización; la dinámica hace referencia a condiciones en las que se da la interacción social, como son: el contexto, el liderazgo, los códigos, el sentido (o interpretación), las prácticas, las reglas, la afiliación, entre otros. Para que las relaciones entre estos dos sistemas grupo y organización fluyan, desde la teoría de creación de conocimiento se plantean tres estructuras principales: el modelo SECI, el contexto compartido Ba, y la plataforma de activos de conocimiento (Bratianu & Orzea 2010).

En el modelo SECI, la clave para la creación de conocimiento reside en la movilización y la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995), en este modelo, el conocimiento alterna mediante cuatro operaciones: 1) Socialización: de tácito a tácito; 2) Exteriorización: de tácito a explícito; 3) Combinación: de explícito a explícito; 4) Interiorización: de explícito a tácito, además, dichas operaciones se dan en un contexto compartido, toda creación de conocimiento es contextualizada en términos de quienes participan y como participan, dicho contexto posibilita la interacción colectiva, Ba es un contexto compartido en movimiento, ya que está constantemente bajo fuerzas de cambio (Bratianu & Orzea 2010) en la relación grupal hay un sinfín de posibilidades a los propios contextos, Ba es ese contexto permeable donde los participantes con sus propios contextos pueden ir y venir, y en ese contexto compartido pueden evolucionar continuamente (Nonaka et al. 2000), sobre una plataforma de activos de conocimiento, la cual contiene tanto los conocimientos ya creados como aquellos que permiten crear unos nuevos conocimientos.

De acuerdo con lo anterior, el grupo es el colectivo propicio para posibilitar la amplificación de conocimiento ya que en este se pueden posibilitar las operaciones de conversión, la dinamización del Ba y la capitalización de los activos de conocimiento.

4. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO GRUPAL EN LA ORGANIZACIÓN

En general existen unos retos significativos para la organización en torno a la gestión del conocimiento, como son la identificación, la captura y el aprovechamiento de los

conocimientos colectivos a fin de aumentar la capacidad de innovación, la solución y anticipación a los problemas, mejorar la capacidad de respuesta y generar competitividad.

En este sentido Alavi y Leidner citando a Davenport y Prusak sugieren que la mayoría de procesos de gestión del conocimiento tienen uno de tres objetivos: 1) hacer visible el conocimiento, 2) desarrollar una cultura del conocimiento o 3) desarrollar una infraestructura de conocimiento, es decir una red de conexiones entre personas (Alavi & Leidner 2001), cualquiera que sea el camino definido por la organización, el grupo ocupa un papel significativo en dicha gestión, es así como la creación de una cultura de trabajo en equipo y la adopción de un enfoque holístico (A.F. Ragab & Arisha 2013), posibilitan el escenario propicio para la gestión del conocimiento tácito grupal.

Como se mencionó antes, con la espiral (ver grafica 2) a medida que las personas interactúan a través de las diversas conexiones, las interacciones se vuelven más grandes en escala, más veloces y a medida que más y más actores en la organización se involucran, el conocimiento puede ser enriquecido y ampliado (Inkpen 1996), para ello, en la gestión del conocimiento organizacional se deben tener en cuenta los objetivos comunes y flexibles del grupo, el compromiso de la dirección con el grupo, el apoyo a los procesos creativos, la cohesión y el clima organizacional tanto en cada grupo como entre diferentes grupos.

De acuerdo con lo anterior, Janhonen y Johanson plantean que si el grupo es la unidad básica responsable de crear resultados en la organización, algunas prácticas de gestión como la difusión de mejores prácticas pueden ser vistas como irrelevantes para el mismo grupo, pues se invierte más tiempo y energía en acciones hacia los demás, que hacia el mismo grupo, de allí que lo que es racional para el equipo podría no ser óptimo para la organización, entonces, para estimular la expansión del conocimiento del grupo a la organización es importante reconocer al grupo como un contexto social que se constituye como plataforma sólida para la socialización, la interacción y el intercambio (Janhonen & Johanson 2011). Además, si se tiene en cuenta que el grupo en la organización está conformado por una cierta cantidad de empleados que no solo tienen tareas interdependientes, sino una responsabilidad compartida para el de logro los resultados,

entonces, compartir el conocimiento es uno de los aspectos clave del trabajo para llevar a cabo su misión en un contexto cotidiano.

Es así como la organización encuentra en la identificación, la captura y el aprovechamiento del conocimiento un medio para crear y preservar la ventaja competitiva, como lo mencionan Knockaert y otros, el éxito de la organización depende de lo bien que pueda aumentar, integrar y aplicar su conocimiento (Knockaert et al. 2011), de allí, que la gestión del conocimiento tácito grupal se enfoque en obtener el máximo rendimiento del conocimiento grupal y su eficacia. Para Sabherwal y Becerra, alcanzar estos niveles de rendimiento del conocimiento grupal implica realizar una gestión en los tres niveles, individual, grupal y organizacional teniendo claras las dinámicas y características en cada uno de estos niveles (Sabherwal & Becerra-Fernandez 2003), evitando posibles barreras.

Finalmente la gestión del conocimiento tácito grupal, debe considerar y monitorear algunas barreras que se pueden presentar en los grupos para la amplificación del conocimiento como pueden ser las preferencias comunicacionales cuando éstas están basadas en datos y sistemas de información, los temores a explicar las capacidades o ponerlas de manifiesto, el malestar emocional en los miembros del grupo (Leonard & Sensiper 1998), entre otras, pueden llegar a evitar que el grupo sea motor del conocimiento organizacional.

5. REFLEXIONES FINALES

De acuerdo con la literatura revisada, se puede concluir que, a diferencia del conocimiento tácito, el conocimiento explícito es el más estudiado, sobre el que más acuerdo conceptual, técnico y práctico hay y el que más relevancia ha cobrado en las organizaciones.

El grupo entendido como unidad de análisis, con una estructura y dinámica propia en un contexto específico a partir de la interacción colectiva genera conocimientos tácitos que se amplifican hacia la organización generando diferencias y ventaja competitiva.

Se requiere continuar investigando sobre los grupos como unidad de análisis, pues, si se entiende el conocimiento tácito grupal como la interacción colectiva y vincular entre los miembros del grupo, se podría suponer: ¿Qué el conocimiento tácito organizacional es la interacción colectiva de grupos?

La gestión del conocimiento tácito grupal implica reconocimiento del grupo como unidad de análisis en un contexto específico y una dinámica de creación de conocimiento diferenciada desde la colectividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- A.F. Ragab, M. & Arisha, A., 2013. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), pp.873–901. Available at:
<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=91674660&lang=es&site=eds-live>.
- Alavi, M. & Leidner, D.E., 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p.107. Available at:
<http://www.jstor.org/stable/3250961?origin=crossref>.
- Ben-Menahem, S. et al., 2015. *Coordinating Knowledge Creation in Multidisciplinary Teams: Evidence From Early-Stage Drug Discovery*,
- Bratianu, C. & Orzea, I., 2010. Organizational Knowledge Creation. *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, 5(3), pp.41–62.
- Chilton, M.A. & Bloodgood, J.M., 2010. Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision*, 48(8), pp.1159 – 1180. Available at:
<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=53733839&lang=es&site=eds-live>.

- Chilton, M.A. & Bloodgood, J.M., 2010. Adaption-innovation theory and knowledge use in organizations. *Management Decision*, 48(8), p.1159.
- Collins, H., 2010. *Tacit and explicit knowledge*, The University of Chicago Press.
Available at:
<http://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>.
- Cook, S.D.. & Brown, J.S., 1999. Bridging Epistemologies : The Generative Dance between Organizational Knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), pp.381–400. Available at:
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.4.381>.
- Davenport, T.H. & Prusak, L., 1998. *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Erden, Z., von Krogh, G. & Nonaka, I., 2008. The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), pp.4–18. Available at:
<http://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0963868708000048&lang=es&site=eds-live>.
- Evans, N. & Easterby-Smith, M., 2001. Three Types of Organizational Knowledge : Implications for the Tacit-Explicit and Knowledge Creation Debates. In *The Fourth International Conference for Organizational Learning and Knowledge Management*. pp. 1–23.
- H. Glock, C. & Y. Jaber, M., 2014. A group learning curve model with and without worker turnover. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), pp.179–199.
Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JM2-05-2013-0018>.
- Inkpen, A.C., 1996. Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), pp.123–140. Available at: <http://0-search.proquest.com.innopac.wits.ac.za/docview/216127688/1433382A64046FAF937/28?accountid=15083>
<http://0-media.proquest.com.innopac.wits.ac.za/media/pq/classic/doc/10508876/fmt/pi/rep/NONE?hl=inkpen,inkpen,andrews,andrew,andrews,andrew&cit:auth=>.

Janhonen, M. & Johanson, J.E., 2011. Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management*, 31(3), pp.217–225. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.007>.

Knockaert, M. et al., 2011. The relationship between knowledge transfer, top management team composition, and performance: The case of science-based entrepreneurial firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(4), pp.777–803.

Krogh, G. von, 2009. Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), pp.119–129. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>.

Krogh, G. von, Ichijo, K. & Nonaka, I., 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press. Available at: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001/acprof-9780195126167>.

Leonard, D. & Sensiper, S., 1998. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40(3), pp.112–132. Available at: https://www.researchgate.net/publication/230557658_The_Role_of_Tacit_Knowledge_in_Group_Innovation.

Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), pp.14–37. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14>.

Nonaka, I. & von Krogh, G., 2009a. Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp.635–652. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>.

Nonaka, I. & von Krogh, G., 2009b. Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp.635–652. Available at: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>.

- Nonaka, I. & Von Krogh, G., 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), pp.635–652.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1999. *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*,
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), pp.5–34.
- Peris-Ortiz, M., Vivas-López, S. & Rueda-Armengot, C., 2013. Ontological levels in the knowledge management field. *International Journal of Business*, 18(1), pp.35–47.
- Polanyi, M., 1966. *The Tacit Dimension*,
- Ryan, S. & O’Connor, R. V., 2013. Acquiring and Sharing tacit knowledge in software development teams: An empirical study. *Information and Software Technology*, 55(9), pp.1614–1624. Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2013.02.013>.
- Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I., 2003. An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), pp.225–260.
- Shropshire, J. & Kadlec, C., 2012. Where are you going? A comparative analysis of job and career change intentions among USA it workers. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), pp.1–20.
- Spender, J.-C., 1996. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp.45–62. Available at: <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250171106>.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E., 2001. What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), pp.973–993. Available at:

<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0035511252&partnerID=40&md5=5d923fb048c396c397e686932b44c5ac>.

Weick, K.E. & Roberts, K.H., 1993. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), p.357. Available at: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393372>.

Zuckerfeld, M., 2013. Explicitando al conocimiento tácito. *Revista do Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina*, 1(2), pp.21–53.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Mónica Henao Cálad

Doctora (Ph.D.) en Ingeniería de la programación e Inteligencia Artificial de la Universidad Politécnica de Valencia, España, tesis sobresaliente Máxima Cum-laude. Magister (M.Sc.) en Gestión de Tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Ingeniero de sistemas de la Universidad EAFIT, Medellín. Por muchos años perteneció al Departamento de Informática y Sistemas de la Universidad EAFIT, llegando a ser coordinadora de la Maestría en Ingeniería Informática y jefe del pregrado Ingeniería de Sistemas. Fue profesora invitada en la Universidad Politécnica de Valencia, España. Ha participado como investigadora en diferentes proyectos de investigación, patrocinados por diversas entidades como la Universidad EAFIT, Colciencias, Artica y entidades europeas. Ha sido consultora y asesora de empresas en el tema de gestión del conocimiento. Ha escrito múltiples artículos relacionados con el tema de los sistemas basados en el conocimiento, la gestión del conocimiento y los mapas conceptuales. En estas temáticas también ha sido conferenciante en eventos nacionales e internacionales. Actualmente es profesora investigadora del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, coordinando la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento, y la línea de investigación en Innovación y Conocimiento del grupo La Gerencia en Colombia.

Beatriz Uribe de Correa

Maestría en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT. Especialización en Tendencias Contemporáneas de la Pedagogía en la Universidad Pontificia Bolivariana. Pregrado en Psicóloga en la Pontificia Universidad Javeriana. Se ha desempeñado como jefa de carrera en Administración de Negocios, coordinadora del área de Organizaciones y jefa del Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. Actualmente es docente de tiempo completo del Departamento de Organización y Gerencia.

Ana Cecilia Diez Gaviria

Egresada de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad EAFIT, Especialista en Intervención de los Procesos Familiares, Especialista

en Docencia Investigativa Universitaria y Profesional en Desarrollo Familiar de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Con experiencia de diez años en gestión de programas y proyectos sociales de infancia y familia. Coautora de documentos y lineamientos técnicos en el marco de la Política Pública de Atención Integral a la Primera Infancia del Municipio de Medellín. Docente universitaria e investigadora a nivel interdisciplinario.

Estrategias no convencionales de Servicio: Un desafío en el diseño
organizacional

Autor (es)

¹Juan Carlos Robledo Fernandez, Ph.D
Francisco Vergara Streinesberger
Zully Aguilera Prins
Gustavo Camargo Gutierrez

¹ Información de los autores.

RESUMEN:

Las empresas existen para crear valor y viven para crear riqueza, sin embargo estos propósitos hoy resultan cada vez más complejos de lograr de manera óptima, en virtud de las dificultades, rivalidad y condiciones limitadas donde operan todas las organizaciones en un mundo cada vez más globalizado. Las personas siguen siendo un fin y un medio para las empresas, en este contexto, el rol de clientes que estos desarrollan, es determinante del margen que obtienen las empresas que producen y prestan servicios para satisfacerlos. Este proceso se encuentra mediado por los gustos, preferencias, cultura, valores, principios y demás elementos que constituyen el perfil de los consumidores reales y potenciales, por lo tanto las empresas han reconocido la importancia de crecimiento hacia fuera, fundamentado en una efectividad productiva que los respalde, una logística externa, marketing, ventas y en especial un servicio diseñado y desarrollado con enfoque diferenciado para un cliente emocionalmente diferente y que posee un esquema complejo de necesidades, coherentes en términos básicos, pero particulares a nivel superior.

En tal contexto surgió la idea y pregunta de investigación que creó la ruta de este proyecto: ¿Cuáles son los elementos que caracterizan las estrategias no convencionales de servicio que se utilizan en empresas de talla mundial?, para tal fin se implementó una metodología que responde a los criterios de una investigación de orden cualitativa, descriptiva y comprensiva, tomando en cuenta el análisis en profundidad de tres casos en empresas de alto nivel, tales como: WALT DISNEY, GOOGLE Y APPLE, en virtud de su clasificación entre las empresas de servicio más importantes del mundo, por la revista "Forbes" (si bien Apple no es una empresa 100% de servicios, pero se estudia por el uso intensivo de éste actuando como caso de control en el análisis), estas son mundialmente conocidas y resultan ser un ejemplo significativo de cómo se crea valor a través de la implementación de estrategias que crean conexión emocional y logren transformar el diseño y desarrollo del servicio con enfoque de crecimiento y sostenibilidad en el mercado. A nivel de conclusión se resalta la construcción de una hipótesis de trabajo que se constituirá en una línea de futuras investigaciones y como tal un aporte a la perspectiva teórica en el mundo de los negocios en la región, respaldado lo anterior por un modelo que describe cómo una empresa de servicio crea un tejido neuronal que crea la sinergia entre los bienes o servicios, que producen o prestan, con la intención de satisfacer las necesidades superiores del hombre, logrando que este perciba un cumplimiento de la promesa de valor que le fue realizada, mediado este proceso por la activación de emociones positivas que dan cuenta de una experiencia satisfactoria, que motiva a la compra creando relaciones comerciales y sociales duraderas, e inspirando al oferente a una mejora continua en el diseño y prestación del servicio.

Palabras clave:

Estrategias no convencionales de Servicio, modelo teórico, servicio, estrategia, conexión emocional, diseño organizacional,

ABSTRACT:

Organizations exist for the purpose of creating value and live for creating richness. Nevertheless these purposes today result more and more complex to achieve optimally, due to difficulties, rivalries and limited conditions where all organizations work in a more globalized world. People are still an end and a means for the enterprises; in this context the customer roll they develop is determining for the revenue of this enterprises which produce and provide services to satisfy them. This process is determined by tastes, preferences, culture, values, and principles among other elements that constitute the real and potential customers profile, therefore the companies have recognized the importance of the inside-out growth, founded on a backed up productive effectivity, external logistics, marketing, sales and above all a special service designed and developed on a differentiated approach for a customer emotionally different who possess as well a complex scheme of needs, coherent in a basic level but particular in a higher one.

In such context the research question that created this project path arose: Which are the elements that characterize the non-conventional service strategies used in top line enterprises? For this purpose a methodology was implemented responding to the criteria of a qualitative, descriptive and comprehensive research, taking into account a deep analysis of three cases on top-end enterprises such as: Walt Disney, Google and Apple, given the fact they are cataloged between the most important service firms in the world, according to Forbes magazine (even tough Apple is not a 100% services company, it is taken into the study because of the intensive service they provide, acting as a control case in the analysis). They are worldwide known as well and are a significant example of how value is created through the deployment of strategies which create emotional connections and allow transforming the design and development of the service with a market sustainability and growth approach. The main conclusion highlights the construction of a working hypothesis which will lead to further research and a great theoretical perspective input to the regional business world, backed up by a model describing how a service enterprise creates a neuronal weave which creates the synergy between the goods and services they provide, with the aim of satisfying the superior order needs, achieving the customer to perceive a fulfillment of the declared value promise, given the activation of positive emotions that realize a satisfactory experience which motivates the purchase creating durable commercial relationships, inspiring to the service provider to a continuous improvement in the service design and providing.

Keywords:

Non-conventional service strategies, theoretical service model, service, strategy, emotional connection, organizational design.

1. INTRODUCCIÓN

El sector de los servicios en el marco global, ha venido evolucionando lentamente desde el fin de la revolución industrial, llegando a ocupar el primer lugar en las economías globales. Tanto así que en la actualidad, en Estados Unidos el sector de servicios representa el 80% de su PNB (Frei & Morris, 2012). Este fenómeno ha ocasionado que los diferentes mercados han sido conducidos hacia un entorno altamente competido, y en consecuencia caracterizados por el constante incremento en las expectativas de los clientes, lo que hace que las organizaciones se vean en la necesidad de adoptar estrategias cada vez más agresivas e innovadoras, que permitan reducir la brecha entre los servicios percibidos y esperados por los usuarios (Parasuraman et al, 1985). Sin embargo, proporcionar un servicio de alta calidad implica frecuentemente incurrir en costos de operación elevados, lo cual crea una paradoja económica en la oferta de servicio, pues la satisfacción del cliente es uno de los pilares que enmarcan la rentabilidad (Hallowell, 1985) y por lo tanto la sostenibilidad de las empresas de servicio, por tanto la satisfacción tiene un costo alto y muchas empresas han fracasado financieramente buscando la perfección en el servicio siguiendo el tradicional precepto de *el cliente siempre tiene la razón* (Albrecht & Zemke, 2000). Esto hace que en el mundo moderno, las estrategias de servicio deban estar fundamentadas desde un punto de vista holístico, teniendo en cuenta aspectos claves como los recursos y capacidades, la calidad del servicio y el desempeño (Mukherjeel, P Nath and M Pal, 2003), además de los necesarios aspectos financieros.

En las organizaciones que desarrollan estrategias de servicios, un aspecto esencial para la gestión es la medición de la calidad del servicio que se está proporcionando, para lo cual tradicionalmente se siguen dos corrientes teóricas: el modelo SERVQUAL (Parasuraman et al, 1985) y el modelo SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), los cuales proponen una medición de la calidad del servicio y el desempeño de los procesos; estos modelos son una aproximación subjetiva basada en expectativas y apreciaciones de los consumidores, aunque no tienen en cuenta los aspectos financieros ni emocionales de la operación. Desde el punto de vista financiero de la calidad del servicio, (Rust et al, 1995) proponen

una forma de medir el retorno sobre la calidad (ROQ), lo cual permite una mejor aproximación al objetivo financiero de las organizaciones. De igual forma, Fleming et al. (2005) establecen una relación lineal entre la actitud de los empleados, los requerimientos de los clientes y el desempeño financiero.

Con base en los elementos anteriores, el problema que se plantea en la presente investigación es que las organizaciones afrontan un dilema permanente en términos de brindar un excelente servicio, pero a su vez mantener sus costos de operación en niveles que permitan la sostenibilidad y rentabilidad de la operación. Esto obliga a las empresas a buscar estrategias innovadoras que se aparten de los métodos tradicionales con el fin de lograr un factor diferenciador eficiente en términos de resultados financieros y a la vez de satisfacción de los clientes. Para resolver este problema se requiere observar algunos casos de éxito o fracaso en empresas globales que permitan evidenciar las mejores prácticas que se utilizan en la actualidad y cómo estas han sido determinantes en sus resultados financieros y de esta manera plantear la aproximación a un modelo teórico que pueda agrupar estas tendencias.

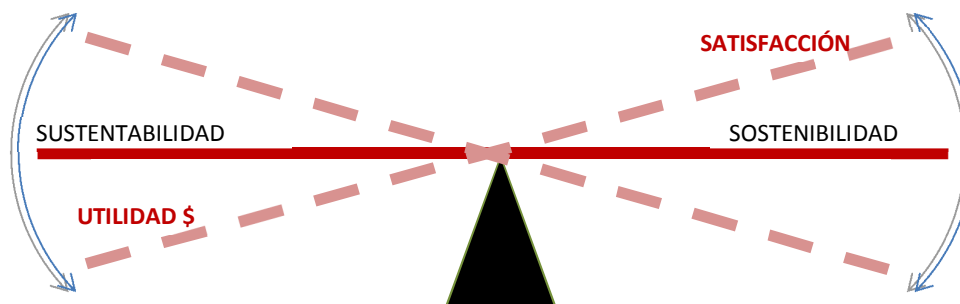


Fig. ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento. El dilema entre satisfacción y utilidad. Fuente: Elaboración propia

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La literatura especializada relacionada con las estrategias de servicio es relativamente reciente, encontrándose que se comienza a hablar de servicio a nivel de gestión a finales de la década de los 70 (Passer, Olsen y Wickoff 1978, Gronross 1982, Lehtinen y

Lehtinen 1982, Lewis y Booms 1983) cuando el servicio empieza a tomar importancia en el mercado global como valor agregado de las organizaciones, trascendiendo a la misma calidad de los productos ofrecidos, pues hasta ese entonces, la literatura hablaba independientemente de calidad, de estrategia o de servicio, pero como temas no relacionados.

De otra parte, la literatura relacionada con la calidad se había enfocado históricamente desde un punto de vista de los productos, con las teorías clásicas de Deming (1950) que dieron inicio a la cultura mundial de la calidad. Si bien se encuentra en la bibliografía algunos escritos alrededor de la descripción de los servicios ya desde finales de la década de los 70s (Baterson 1977, Shostak 1977, Berry 1980, Lovelock 1981), Uno de los primeros escritos modernos relacionados con modelos de gestión de la calidad del servicio lo plantearon Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) a través del modelo SERVQUAL y Cronin y Taylor (1992) con el modelo SERVPERF. Más reciente es el modelo del triángulo del servicio planteado por Albrecht y Zemke (2003).

Para realizar una primera aproximación a la calidad del servicio, es necesario entender tres de sus conceptos básicos: las características de *intangible, heterogéneo e inseparable* (Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1985). La primera característica del servicio es que es intangible, es decir que no se puede tocar ni almacenar. Se produce justo en el momento en el que se entrega y normalmente es producido y entregado por seres humanos (salvo excepciones como un cajero automático), lo cual conlleva a la segunda característica de heterogeneidad, es decir que el servicio producido y entregado puede variar de un día a otro, de una persona a otra, de un cliente a otro pues aunque se hayan trazado métodos y estándares de producción del servicio, este es inherente al ser humano y por consiguiente está sujeto a sus propias emociones, las cuales pueden variar dependiendo del día, hora, condiciones, interacciones, etc. Finalmente, el servicio es inseparable de su fuente; esto quiere decir que se produce en el mismo instante en que se consume, por lo tanto no se pueden fabricar en masa o en ninguna línea de producción, aun cuando se pueda producir a través de máquinas, como en el ejemplo anterior de un cajero automático, una máquina de pago automático, una página de Internet, etc., lo cual refuerza su primera característica de intangibilidad.

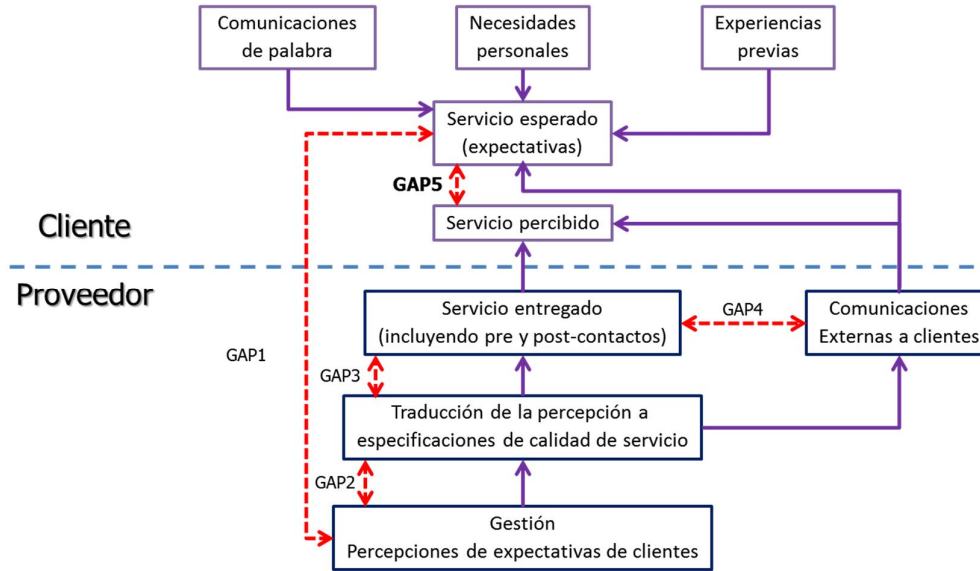


fig. 2 Modelo SERVQUAL. Fuente: A. Parasunaman, 1985 (traducción del autor)

Bajo las premisas de este modelo, el servicio se puede calificar como bueno cuando el servicio entregado cumple con las expectativas del usuario. Además se puede lograr el calificativo de excelente, cuando el servicio entregado logra exceder las expectativas del usuario. Por ejemplo en un servicio de reparación técnica, el técnico no solamente puede arreglar el problema del aparato, sino ir más allá y explicarle al cliente las razones por las que pudo haber ocurrido un fallo y qué puede hacer el usuario para evitar futuros daños o para corregirlos el mismo. Sin embargo esto depende mucho de la disposición del personal de servicio a oír más allá, lo cual hace del servicio una actividad difícil de ejecutar de acuerdo a los estándares definidos por una organización.

Por su parte, el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) se enfoca hacia la medición de la calidad del servicio basada en el desempeño y en el cual se argumenta que la medida de la diferencia entre desempeño y expectativas es una base inapropiada en la medición de la calidad del servicio, en contraposición al modelo SERVQUAL. Su estudio sugiere que la calidad del servicio debe ser medida como una actitud, puesto que si bien la calidad del servicio es un antecedente para la satisfacción del cliente y que esta a su vez ejerce una influencia más fuerte en las intenciones de compra que la misma calidad del servicio. Complementariamente existen otros factores que influyen en las intenciones

de compra como la conveniencia, precio o disponibilidad, factores que son independientes de la calidad del servicio.

Paralelamente, Bolton y Drew (1991) definen dos conceptos separados: Satisfacción y Actitud. La Satisfacción se refiere a la evaluación del cliente basada en su experiencia posterior al servicio, mientras que la Actitud se refiere a la evaluación global de la oferta del servicio, incluyendo las expectativas previas a la ejecución. También definen la percepción residual como la imagen mental de la evaluación del cliente hacia la oferta de servicio, que puede permanecer en su memoria durante algunos meses, afectando las actitudes futuras hacia el mismo servicio. En su investigación comprobaron la existencia de un vínculo entre la calidad del servicio, en términos de atributos específicos, y la actitud del cliente hacia dicho servicio y que dicha actitud es una función tanto de la percepción residual como de su nivel de satisfacción o insatisfacción por el desempeño actual del servicio, de tal forma que un cambio en los niveles o atributos del servicio tendrán un efecto de más largo plazo en el impacto sobre la satisfacción de los clientes, debido a que también se encuentra fuertemente influenciada por el efecto residual de experiencias previas, ya sean positivas o negativas, que proporciona un efecto de corto plazo en las actitudes de los usuarios en experiencias futuras. Por lo tanto en el diseño de una nueva estrategia de servicio o en el ajuste de una ya existente deberá considerarse que su impacto sobre las actitudes de los clientes se logrará solamente en el mediano o largo plazo, debido al efecto residual de experiencias previas en la percepción de los clientes.

Lovelock et. al (2004) plantean que los servicios incluyen a menudo elementos tangibles, como la cama del hotel, la máquina del gimnasio, el repuesto utilizado para reparar un equipo, etc. Sin embargo es el desempeño del servicio lo que le da su principal característica de intangible. Por su parte, Kottler (1997) define cinco categorías para diferenciar un producto de un servicio el cual puede ser un elemento mayor o menor dentro de la oferta total:

- Bien puramente tangible (como jabón, sal, crema dental), en el cual ningún servicio acompaña al producto.
- Bien tangible con servicios que lo acompañan (por ejemplo automóviles o computadoras). En estos, los servicios asociados (entrega, reparaciones,

mantenimiento, capacitación, garantía, etc.) ayudan a hacer más atractivo el producto.

- Híbrido (por ejemplo un restaurante), que combina partes iguales de bienes y servicios y el impacto de ambos es igual de importante en la experiencia y valor entregado al cliente.
- Servicio fundamental con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo un viaje aéreo, en la que el bien principal es un avión pero el beneficio fundamental es un servicio, y también incluye bienes y servicios de apoyo como la comida a bordo, revistas, etc.)
- Servicio puro (por ejemplo el cuidado de niños, masaje o la psicoterapia). En estos no existe ningún producto asociado, más allá del espacio físico donde se ejecuta el servicio.

Existen también servicios con mucho o poco contacto, tanto del personal de servicio con el cliente como entre clientes, por ejemplo en un autobús o un estadio deportivo en donde la experiencia del cliente depende a su vez del comportamiento de los demás clientes. En la medida en que el contacto personal sea más frecuente, el objetivo de llegar a la satisfacción se vuelve cada vez más retador y complejo. (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004).

En cuanto a las conexiones emocionales, los seres humanos, desde la perspectiva socioeconómica, tienen una razón de ser caracterizada por los intereses de satisfacer sus necesidades. Por lo regular de manera individual es imposible hacerlo y por lo tanto se organizan y relacionan con empresas, para obtener las condiciones y los bienes o servicios que utilizan como instrumento, para satisfacer sus necesidades. Sin embargo es importante aclarar que algunas necesidades van más allá de lo tangible y como tal son los servicios los medios. Entonces resulta importante entender las necesidades, su clasificación y en particular como esta información es clave para el diseño del servicio, con fines de comercialización, cuyos resultados, que son la creación de valor, las ventas y la satisfacción del comparador, se encuentran mediados por conexiones emocionales que se construyen en la mente del consumidor con respecto al bien o al servicio.

Hablar de necesidades, implica traer a colación el marco conceptual propuesto por Maslow (1954) en sus diferentes trabajos, en especial la jerarquización que realizó de estas. Este en sus estudios con monos en laboratorios norteamericanos, se percató que existen necesidades más importantes que otras, lo cual implica la prioridad de ser satisfecho y como tal el orden estratégico de actividades para lograrlo. En otros casos estableció que el contexto, el entorno y las condiciones del individuo que intenta satisfacer sus necesidades, también resulta influir en la importancia clasificación que este realice con respecto a ellas.

Boeree (2006), afirma que Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización el sí mismo; en este orden. Logrando compartir y socializar sus teorías en diferentes sus obras, entre las cuales se destacan: *Toward a Psychology of Being* (1968), *Motivation and Personality* (first edition, 1954, and second edition, 1970), and *The Further Reaches of Human Nature* (1971) Finalmente, hay muchos artículos escritos por Maslow, especialmente en el *Journal of Humanistic Psychology*, de la que fue cofundador.

Según este autor, las necesidades del ser humano están jerarquizadas y escalonadas de forma tal que cuando quedan cubiertas las necesidades de un orden es cuando se empiezan a sentir las necesidades del orden superior. Es precisamente estos postulados un punto de partida conceptual clave para el desarrollo de este estudio, en el cual pretendemos formular una hipótesis que conceptualmente categoriza las necesidades en básicas y superiores, pero que al mismo tiempo cree, que el mundo globalizado de hoy, tiene como protagonistas empresas preocupadas más por atender las necesidades superiores, para lo cual resulta clave comprender las emociones y las conexiones emocionales que estratégicamente empresas de talla global, estudian, con la intención de construir ventajas competitivas que se reflejen en su creación de valor por lo tanto en lo sustentable, sostenible y la creación de riqueza de la dicha organización, a partir de la optimización del diseño y del servicio que se preste, luego de conocer emocionalmente a sus consumidores.

El escalón básico de Maslow (1956), es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño. Confirma Boeree (2006), que una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. En este sentido surge la pregunta: ¿qué empresas atienden estas necesidades y que importancia tienen las emociones a la hora de diseñar los bienes o los servicios con que logran o intentan satisfacer dichas necesidades? Estos cuestionamientos son un poco lo que permite en esta investigación reflexionar, sobre la forma en que empresas globales resuelven esta situación.

Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden. En este contexto se encuentra de manera transversal presente una relación entre las necesidades superiores y las emociones, tomando en cuenta que estas últimas a nivel Conductual, sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson, 1994).

Si se trata de analizar cómo funciona esta relación, entre las necesidades, las emociones y los servicios o bienes que las empresas generan, se logró identificar lo que se ha entendido como una **conexión emocional**, que en la medida que las compañías las estudien, entiendan, se informen de ellas y logren construir e implementar estrategias no convencionales que las optimicen, estarán tejiendo factores críticos de éxito o simplemente ventajas competitivas que crean valor. Por ejemplo se pueden encontrar empresas de talla mundial, reconocidas así por la revista *Forbes*, que permiten comprender a nivel empírico lo planteado: La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social. Apple no

produce computadores. Distribuye tecnología, presta servicios informáticos, simplemente vende prestigio; comprende que genera estatus como una condición social que facilita entrar y mantenerse en cierto círculo de la sociedad (necesidad de afiliación).

Las necesidades están asociadas a las carencias que el hombre percibe, y como tal han sido clasificadas desde diferentes perspectivas. En este sentido Maslow habla de las básicas y superiores, Herzberg (2009) establece dos tipos de necesidades, las de orden inferior y las superiores, concentrando sus trabajos en los ámbitos laborales y en especial en el marco de las relaciones empleado ó empleador. otras perspectivas categorizan las necesidades en esenciales y ocasionales, complementarias, Primarias y secundarias (naturales y sociales), presentes y futuras, ocasionales e intermitentes, elásticas e inelásticas, individuales comunes y colectivas y otros tipos desarrollados por innumerables autores, sin embargo en este proyecto se parte principalmente de los postulados de Maslow, cuando se refiere a las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de interacción social y de amor, de estima y autorrealización y especialmente resulta interesante desarrollar las denominadas necesidades emocionales.

Cuando se hace referencia a una necesidad emocional, es necesario pensar en todo lo que resulta vital o indispensable para un individuo. En este sentido los bienes o servicios que el hombre utiliza para intentar satisfacer sus necesidades, le generan sensaciones y percepciones, que lo hacen sentirse a gusto o no con el instrumento utilizado y su entorno, donde por supuesto se encuentran las empresas que produjeron el bien o prestaron el servicio. Para entender este planteamiento con mayor profundidad es necesario presentar las teorías que permiten entender que es una emoción, sus elementos descriptivos, clases, importancia y en especial su relación con las necesidades, hasta desarrollar lo que conocemos como una necesidad emocional, las cuales varían en función de diferentes variables y condiciones propias de los seres humanos, tales como la edad.

Las emociones sirven para establecer nuestra posición con respecto a nuestro entorno, y nos impulsan hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y nos alejan de otros. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, y poseen ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levenson, 1994). Según este importante autor, las emociones son

determinantes de las relaciones interpersonales y con las organizaciones o redes, a las que incluso conforman las personas, por lo tanto son claves a la hora de satisfacer sus necesidades, dado que para hacerlo por naturaleza, al ser el hombre un ser social, necesita y recurre a otros, entre los que se encuentran las empresas que generan los bienes o prestan los servicios que se utilizan.

Es oportuno entonces argumentar teóricamente, lo que hemos llamado conexiones emocionales, en especial, dada su importancia tanto para los consumidores como para los productores o prestadores de un servicio, los cuales interactúan en los mercados y por lo tanto son los más interesados en sacar la máxima ventaja de esa relación, específicamente, desde la perspectiva del cliente, al obtener o recibir bienes o servicios, con la mejor función costo beneficio, y desde la posición de la empresa, satisfacer las necesidades de sus demandantes, creando el mayor valor y margen posible, que se refleje en riqueza, sostenibilidad y sustentabilidad.

El valor emocional es literalmente el valor económico de los sentimientos, Janelle Barlow (2000). Definitivamente las emociones están relacionadas con las necesidades y en especial con el deseo de alcanzar cierto producto o tener acceso a servicios, en este sentido cualquier empresa trabajara por activar, estimular y provocar dichas necesidades, hasta tal punto que logre conectarse emocionalmente con sus potenciales o habituales clientes. Por ejemplo, si un individuo tiene emociones positivas alrededor de sus deseos de ser Exitoso, importante, incluido, independiente o sencillamente notado, podrá identificarse y como tal sus emociones generará impulsos que lo lleven a adquirir ciertos bienes o comprar servicios, a través de los cuales logre vivir una experiencia de satisfacción emocional. En este contexto la empresa venderá y como tal se sustenta el valor económico de las emociones.

Es importante aclarar que las emociones pueden ser positivas o negativas y en ambas condiciones, resultan para un consumidor y por su puesto para el ofertante de un bien o servicio, clave su identificación. Es este sentido la investigadora Bárbara Fredrickson ha abierto una línea de investigación (Fredrickson, 1998, 2000b, 2001, 2003; Fredrickson y Branigan, 2000). Recientemente ha planteado la Teoría abierta y construida de las emociones positivas (Broaden and build theory of positive emotions) (Fredrickson, 1998, 2001), que sostiene que emociones como la alegría, el entusiasmo, la satisfacción, el

orgullo, la complacencia, etc., aunque fenomenológicamente son distintas entre sí, comparten la propiedad de ampliar los repertorios de pensamiento y de acción de las personas.

A partir de los conceptos teóricos planteados, se propone la siguiente definición de Conexión Emocional:

Las conexiones emocionales representan el tejido neuronal que crea la sinergia entre los bienes o servicios, que producen o prestan las empresas con la intención de satisfacer las necesidades superiores del hombre, logrando que este perciba un cumplimiento de la promesa de valor que le fue realizada, mediado este proceso por la activación de emociones positivas que dan cuenta de una experiencia satisfactoria, que motiva a la compra creando relaciones comerciales y sociales duraderas, e inspirando al oferente a una mejora continua en el diseño y prestación del servicio.

3. METODOLOGÍA

La metodología para el desarrollo del siguiente proyecto se planteó en las siguientes fases:

Fase 1: Se comenzó con una revisión bibliográfica acerca del estado del arte de las estrategias de servicio de los últimos 20 años.

Fase 2: Se identificaron algunas de las empresas de talla mundial que desarrollen estrategias de servicios, para luego pasar a investigar acerca de las estrategias de servicio que han implementado. Los criterios de selección son los siguientes:

- Encontrarse en el listado de las 500 mejores empresas de acuerdo a la selección que realiza la revista Forbes 500
- La empresa seleccionada debía tener dentro de su portafolio de productos un alto componente de servicios y a su vez que sean servicios que satisfacen necesidades de orden superior.
- Sumando a los anteriores criterios, se tuvo en cuenta la labor propia de un investigador en relación que si lo que se quiere investigar es posible investigarlo, en términos de acceso a la información.

- El número de empresas a seleccionar se dio en función del ejercicio de la investigación, en la medida que se pueda seguir la huella del tema elegido y que se le hace posible investigar con las herramientas que se tiene a nivel de investigación pues no todas las empresas han identificado las emociones como herramientas estratégicas para crear valor.

Fase 3: Con base en el estudio de los casos más representativos, se procedió a realizar un análisis cualitativo de los atributos más determinantes en el éxito de estas organizaciones, soportado en estudios de casos realizados por universidades reconocidas internacionalmente (Harvard, Incae, etc).

Fase 4: Se planteó la aproximación a un modelo teórico de estrategia no convencional de servicios que agrupe las variables más relevantes del análisis anterior, junto con la teoría escrita previamente analizada. Para verificar la validez de dicho modelo se plantea la comparación con otras empresas del mercado global.

Fase 5: Por último se finalizó el proyecto revisando nuevamente la bibliografía, ajustando tanto el modelo como el marco teórico según los hallazgos encontrados para evidenciar las brechas existentes entre las estrategias de servicio seguidas por las organizaciones modernas y la bibliografía relativa a este tema.

4. RESULTADOS

Luego de realizar un análisis de tres de las más importantes empresas del mundo que soportan un alto componente de su creación de valor en el servicio, según el listado de la revista *Forbes*, previo estudio en profundidad del marco conceptual, teórico y referencial que sustentan las diferentes tesis ideológicas que han abordado el núcleo problémico de las emociones, desde la perspectiva empresarial y financiera, en el marco de los intereses por preservar la clientela y mejorar la posición en el mercado a partir de ventajas competitivas que permitan un aumento de los consumidores potenciales y reales, con criterios de sostenibilidad y sustentabilidad, se logró entonces, formular una hipótesis de trabajo fundamentada el estudio de las conexiones emocionales, como fuente de información, base para el diseño y desarrollo de servicios innovadores y que se califiquen dentro de los ámbitos de las estrategias no convencionales de servicio. Por lo tanto a

continuación se pretende realizar una abstracción teórica del mundo real de las empresas de talla mundial analizadas, con la firme intención de construir y presentar un modelo que reduzca la complejidad técnica del tema abordado y sus múltiples dimensiones. Así mismo que ayude a docentes, investigadores y científicos a realizar predicciones concretas que dirijan u orienten los estudios empíricos que se inspiren en estos postulados.

La posición conceptual en la cual se cimienta la construcción de esta propuesta de modelo, parte de la convicción de este constituye un bosquejo que representa una realidad construida de variables y postulados ideológicos y que tiene como objetivo describir, explicar, analizar y comprender la realidad del fenómeno de las conexiones emocionales como elemento nuclear en las estrategias no convencionales de servicio, que para este caso se hace más útil en virtud de la enorme dificultad para estudiar la realidad de las emociones en sí mismas, desde la perspectiva física y en la intangibilidad de las conexiones emocionales que se tejen a nivel neuronal, producto de las sinergias creadas entre los servicios recibidos por los usuarios o clientes.

De acuerdo con el tipo de ciencia en la cual el investigador se ubique, se puede encontrar a nivel teórico diferentes clasificaciones de los modelos: Verbales, de simulación, analíticos, el numérico, el matemático, el físico entre otros, sin embargo, tomando en cuenta el construido y que se socializará en este capítulo, corresponde este a un modelo científico, que se caracteriza por su enfoque abstracto de la realidad, partiendo de un marco conceptual que se intenta sintetizar, liberándolo de encrucijadas y presentándolo en un lenguaje gráfico, visual de acuerdo con la dimensión cualitativa o cuantitativa que este tenga.

En relación a los tipos de modelos que se tomaron como base, se encuentran los de orden cualitativo, los cuales sirven o intentan determinar las relaciones entre diferentes variables o factores que integran un sistema. En este caso en particular, es importante recordar que se sustentó en el sistema que representa el proceso, por medio del cual las organizaciones formulan e implementan estrategias no convencionales de servicio, generadoras de una ventaja competitiva, fundamentadas en la relación entre necesidades superiores, los bienes o servicios, mediada esta relación por las emociones a partir de lo cual se generan conexiones emocionales positivas o negativas. Los modelo cualitativos no cuantifican dichas relaciones, solamente facilitan su entendimiento. Es decir, ayudaría a entender la

sinergia entre las variables, la forma en la que estas se relacionan, por lo tanto es vital para comprender la conexión emocional, que precisamente da cuenta del proceso específico de interés.

La construcción de este tipo de modelos, exigen gran creatividad, y suelen ser de muy oportunos para explicar relaciones que parten desde planteamientos sencillos, pero que conforme se desarrollan, crecen en variables, dimensiones que se pueden involucrar con facilidad. Es esta cualidad, lo que los hace interesante y altamente útil.

Tomando en cuenta los elementos anteriormente expuestos a continuación se presentan dos modelos construidos a partir del análisis realizado a las empresas de talla mundial que han reconocido la importancia de las emociones como mediadoras de la relación existente entre las necesidades superiores y los bienes y servicios que producen o prestan estas empresas:

MODELO DE CONEXIÓN EMOCIONAL

Eje temático:

Conexiones emocionales como fuente de ventaja competitiva en las estrategias de servicio

Contexto:

Este modelo es el producto de un análisis de empresas de talla mundial en la búsqueda de codificar cómo ellas crean valor a través de estrategias no convencionales basadas en las conexiones emocionales con sus clientes a través del servicio.

Variables clave:

Conexión emocional, creación de valor, proceso emocional, proceso racional, razón, emoción, el triángulo de necesidades de Maslow, necesidades básicas y superiores, emociones (pasión, pertenencia, reconocimiento, confianza, aspiraciones), Fidelidad, devoción, mayores compras y referidos, ventajas comparativas y competitivas, estrategia convencional y estrategia no convencional.

Tipo de modelo:

El tipo de modelo se ajusta a la categoría de un modelo científico de orden cualitativo, gráfico y visual, que pretende describir una abstracción teórica de una realidad de las empresas analizadas. Es puramente cualitativo en la medida que las emociones son un concepto puramente intangible contra las variables económicas que pueden ser plasmadas en resultados financieros.

Objetivo:

Es un punto de partida para contextualizar e inspirar a otras investigaciones que traten de aproximarse a una conceptualización de estrategias basadas en variables de tipo emocional correlacionadas con variables socioeconómicas. Teniendo en cuenta que el 80% de las empresas de Cartagena pertenecen al sector de servicios y necesitan encontrar información sobre la cual construir nuevas estrategias para mejorar su posición en el mercado e incrementar la creación de valor, este proyecto se convierte también en un punto de partida con el propósito de inspirar a investigadores regionales para que puedan diseñar, construir e implementar modelos para contextualizar las estrategias no convencionales de servicio en los mercados locales o regionales de Colombia.

Elementos fundamentales del análisis cualitativo:

Descripción:

El modelo de conexión emocional parte de la relación estrecha que existe entre la creación de valor y la ventaja competitiva. La creación de valor se da cuando el cliente adquiere un servicio y posteriormente este se traduce en flujos de caja que permitan a una empresa mantenerse, crecer y lograr la sostenibilidad. Sin duda el cliente es en donde se origina la creación de valor, es por tanto indispensable entender por qué una persona decide por una compra, cuáles son sus motivos, sus expectativas, sus convicciones, lo que espera del servicio. El ser humano al ser un individuo biopsicosocial, tiene unas necesidades básicas y superiores que satisface cuando adquiere el servicio. Se ha encontrado que los servicios que una persona consume para la satisfacción de sus necesidades básicas crean en el individuo unos hábitos de consumo racionales que lo convierten en un comprador racional el cual está enmarcado por atributos como la fidelidad, devoción, referidos y la necesidad de compras de más servicio. Para las compañías, estos clientes le reportan ventajas comparativas, que son fáciles de imitar y son de poca duración.

Pero los individuos son seres dinámicos y evolucionan hacia estilos de vida diferentes; cuando una persona ya ha satisfecho sus necesidades básicas, apunta a cubrir sus necesidades superiores, esas necesidades van más de la mano a estatus de reconocimiento social y autorrealización, por lo tanto sus decisiones sobre el servicio a consumir ya no dependen de su razón, sino es complementada con sus emociones, siendo estas últimas las de mayor importancia que las de la razón, adquiere un servicio es para sentirse bien. El modelo lo que pretende explicar a las empresa es este comportamiento del cliente y sabiendo esto, los clientes de los servicios están en una dinámica de permanente monitoreo en donde hay que visualizar necesidades, procesos racionales, emociones y decisión de compra. La espiral en el modelo (ver fig. 4) representa el proceso de creación de la conexión emocional, la cual no se da de manera inmediata sino que parte de una serie de detalles (proceso racional) que provocan una reacción emocional en el individuo y esta a su vez se retroalimenta y se amplifica en la medida que la experiencia haya sido positiva y que la sucesión de eventos racionales sigan reafirmando ese proceso de amplificación de las emociones hacia la organización hasta llegar a crear un vínculo suficientemente sólido que despierte la pasión por la empresa o por la marca que representa un estado de logros superior. A partir de estas conjeturas se propone el siguiente modelo conceptual que describe en forma gráfica el fenómeno de vinculación de las emociones con la decisión de compra (ver fig. 4)

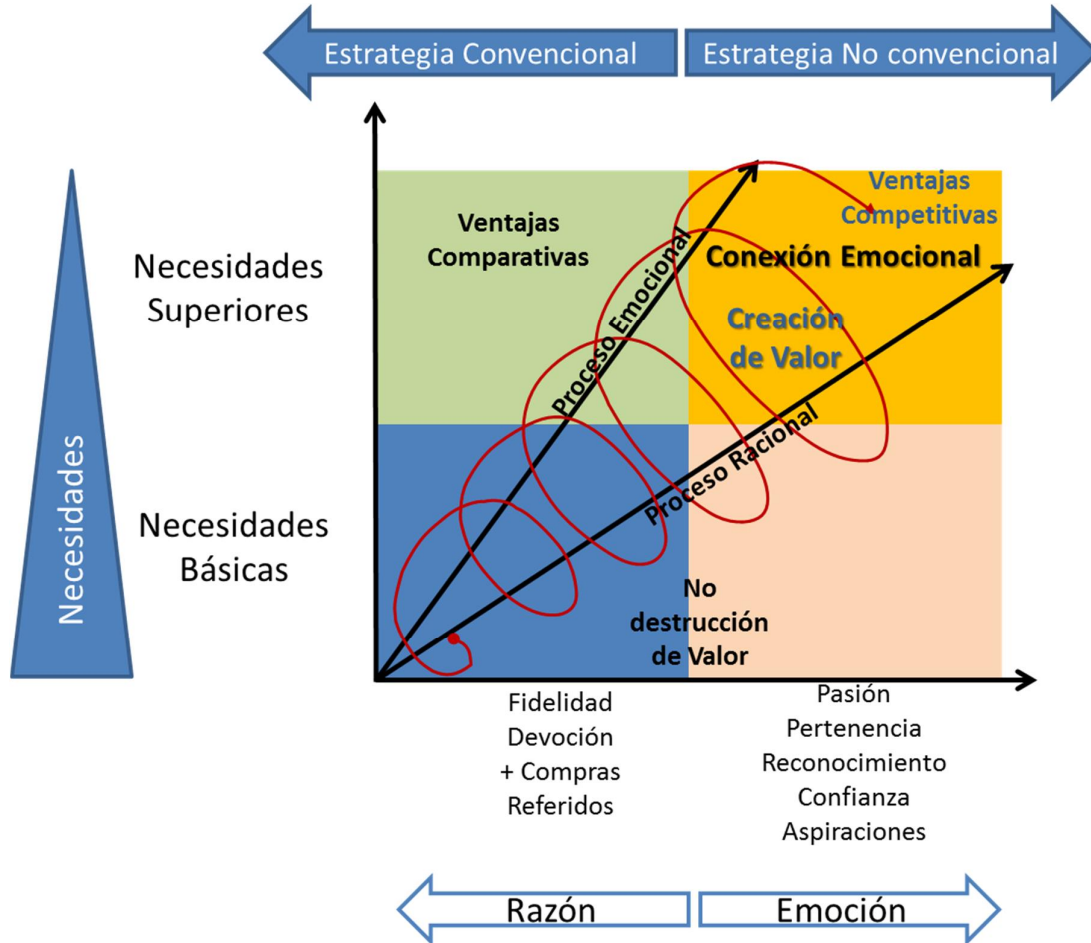


fig. 4 Modelo de conexión emocional. Fuente: Elaboración propia

Explicación:

Ese estado que genera las emociones de pasión, pertenencia, reconocimiento, confianza y aspiraciones se ha identificado como la base de las estrategias no convencionales en el servicio, dado que apuntan a satisfacer necesidades de orden superior. Si la empresa a través de la ejecución del servicio, logra establecer estos vínculos emocionales que permitan mediante la adquisición de dicho servicio satisfacer las necesidades superiores, logrará una ventaja competitiva en su mercado. Estos vínculos son los que hacen que un cliente adquiera el servicio de forma no racional sino emocional, motivada por la pasión, la aspiración, confianza, pertenencia o reconocimiento hacia el mismo.

Análisis:

Cumplir o inclusive superar las expectativas del cliente no es suficiente, sino que se debe lograr esa conexión emocional que se describe en el modelo. Esta no se da de manera inmediata sino a través de las experiencias previas positivas en el servicio recibido, sumando también los detalles racionales que van creando un proceso emocional de manera repetitiva y cíclica tal como se muestra en la espiral de la fig. 4. Al repetirse estas experiencias positivas se va afianzando la conexión emocional, se entra en la generación de confianza del cliente hacia la organización y a medida que crece este proceso emocional se incrementa la fidelidad y devoción del cliente hacia la empresa lo cual se traducirá en compras repetidas y en referenciación hacia otros clientes potenciales. De esta forma se producirá la ventaja competitiva que indudablemente llevará a la creación sustentable de valor.

Para qué es útil:

La utilidad de este modelo se fundamenta en el supuesto que, de la hipótesis planteada puede surgir un proyecto de investigación como base para aceptar o rechazar dicha hipótesis en un contexto de mercado local como el de la ciudad de Cartagena, para poder desarrollar futuras investigaciones de tipo cuantitativo.

Se puede clasificar la utilidad de la aplicación de este modelo en tres dimensiones del conocimiento aplicado: la dimensión económica, la social y la tecnológica.

Desde el punto de vista de la dimensión económica, la utilidad de este modelo es la más evidente puesto que el mundo globalizado de hoy exige a las organizaciones la constante búsqueda de herramientas que les permitan lograr una posición de ventaja competitiva en su sector. El hecho de que este modelo inspire a los empresarios a explorar este tema bajo la concepción de conexiones emocionales como estrategia no convencional de servicio con el fin de mejorar la experiencia del cliente y que esta se vea reflejada en la creación de valor y en las condiciones financieras de la organización, reafirma la importancia del modelo puesto que el fin último de las organizaciones es la creación de valor como fuente de sustentabilidad.

Desde la dimensión tecnológica la utilidad de esta propuesta de modelo es la de estar aportando la posibilidad de crear un nuevo conocimiento que se hizo a partir de otros

postulados académicos desde el punto de vista de conexiones emocionales donde se reconocieron unas variables y se creó un nuevo postulado que deja abiertas muchas posibilidades de investigación sobre el tema en cuanto a la relación que hay entre las emociones y la creación de valor en las organizaciones.

Desde la dimensión de la utilidad social, el hecho que este modelo inspire a empresas y académicos a investigar las emociones y eso sirva como base para rediseñar los servicios que les permitan vivir experiencias satisfactorias, hace que quien más esté interesada es la sociedad misma, receptora de esos servicios porque van a satisfacer sus necesidades de orden superior, y se va a generar una posición no de resistencia sino de agrado, satisfacción, confianza, pertenencia y aspiraciones. De esta manera el modelo puede ser de utilidad para mejorar la calidad de vida de los miembros de la sociedad como clientes de las organizaciones donde este pueda ser aplicado.

MODELO DE VENTAJA COMPETITIVA A PARTIR DE LA ESTRATEGIA NO CONVENCIONAL

Eje temático

Conexiones emocionales como fuente de ventaja competitiva en las estrategias de servicio.

Contexto

Este modelo se construyó como complemento al anterior, teniendo en cuenta no solamente el proceso de creación de la conexión emocional sino con una visión holística de como la conexión emocional puede ser aprovechada por la organización, generando retroalimentación, aprendizaje y de esta manera innovando en el servicio para llegar a la creación de valor

Variables Clave

Cliente, Necesidades básicas y superiores, diseño del servicio, servicio entregado, estrategia no convencional de servicio, recursos y capacidades, servicio percibido,

feedback, aprendizaje, fidelidad, devoción, +compras, referidos, innovación, creación de valor, ventaja competitiva.

Tipo de modelo

Al igual que el modelo anterior, el tipo de modelo se ajusta a la categoría de un modelo científico de orden cualitativo, gráfico y visual, que pretende describir una abstracción teórica de una realidad de las empresas analizadas. Es puramente cualitativo en la medida que las emociones son un concepto puramente intangible contra las variables económicas que pueden ser plasmadas en resultados financieros.

Objetivo

Este modelo se propone como complemento al modelo de conexión emocional, resaltando la importancia que tiene la retroalimentación hacia la estrategia de la organización en la medida que se vaya logrando la conexión emocional y se puedan identificar cuáles son los elementos que la constituyen con el fin de, a través del proceso de aprendizaje organizacional, llegar a realizar los ajustes estratégicos necesarios con el fin que el resultado se amplifique y permita llegar a la creación de valor que de origen a la ventaja competitiva.

Elementos fundamentales del análisis cualitativo

Descripción

A continuación se presenta el modelo de ventaja competitiva a partir de la estrategia no convencional, planteado desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, en el cual la estrategia debe nacer a partir de la detección de las necesidades del cliente, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización. A partir de estos se diseña el servicio en todos sus detalles el cual va a ser presentado al cliente en forma de proceso, atributos, detalles, libretos, etc. El cliente al recibir el servicio tendrá una percepción de valor que es donde se genera el proceso emocional (positivo o negativo). En el caso que esta reacción emocional sea positiva, esta conllevará a la fidelidad, devoción y más compras, además de los referidos. Siendo así se genera un feedback o retroalimentación hacia la empresa que, de ser adecuadamente gestionada a través de proceso de gestión del conocimiento, se da cabida al aprendizaje necesario para capitalizar esto en una innovación la cual hacia el cliente afianzará su conexión emocional a un nivel superior

de reconocimiento, pasión, confianza, aspiraciones y pertenencia, mientras que hacia la organización esto redundará en creación de valor y ventaja competitiva, tal como se expresa en el segundo modelo planteado en la fig.5.

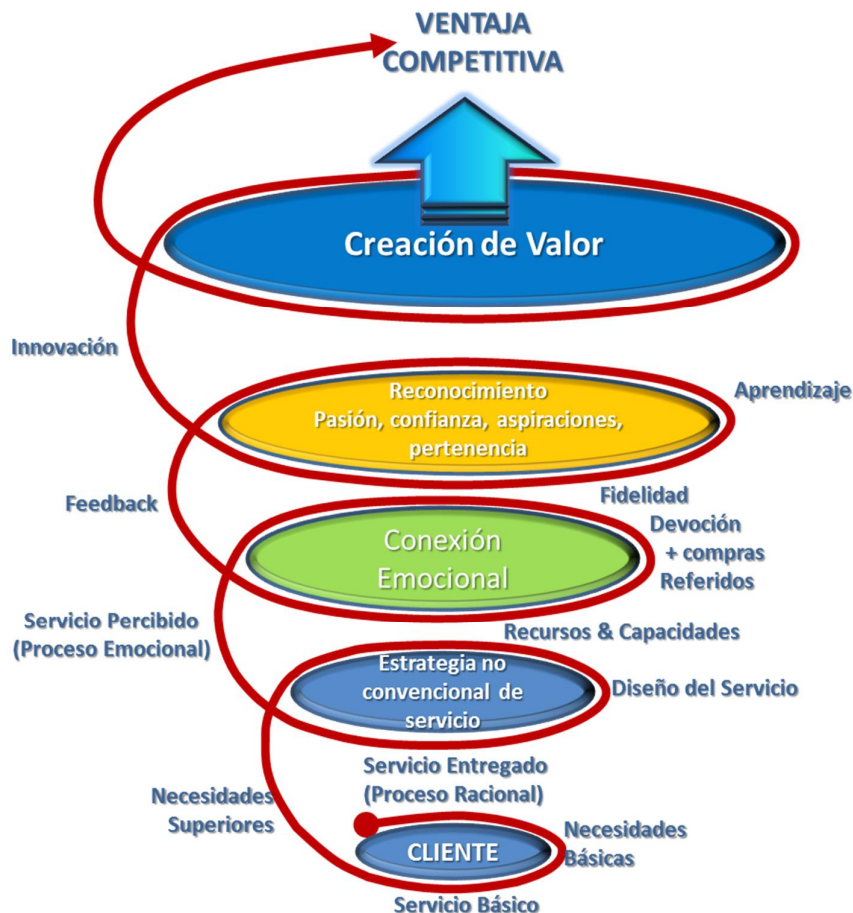


fig. 5 Modelo de Ventaja Competitiva a partir de estrategia no convencional. Fuente: Elaboración propia

Explicación

Es importante anotar que debe haber una visión holística para entender que la conexión emocional abarca a todas las dimensiones de la organización y la relación con su entorno, haciendo de esto un proceso dinámico, que se retroalimenta y a la vez se amplifica a través del aprendizaje, gestión del conocimiento e innovación (Robledo y Del Rio, 2012) para

llegar finalmente a la creación de valor sustentable que lleve a la organización a obtener su ventaja competitiva.

Análisis

Tanto este modelo como el anterior fueron inspirados en el análisis en profundidad de las empresas de talla mundial seleccionadas, tomando como referencia su experiencia positiva en cuanto a la construcción e implementación de estrategias no convencionales de servicio, que han generado objetivos intermedios, tales como la ventaja competitiva, por medio de la cual han logrado crear valor y riqueza, reflejada en el margen producto de las operaciones y viceversa. En ese orden de ideas resulta pertinente traer a colación los principales elementos que han hecho de estas empresas proveedoras no solo de bienes que satisfacen necesidades, sino que adicionalmente quienes los consumen logran vivir una experiencia satisfactoria. Por lo anterior, se procede de manera inmediata a socializar las principales conclusiones construidas, en virtud de la situación problemática de donde se partió y en especial los objetivos que fueron la ruta de inspiración, por lo tanto se pretende dar cuenta de los aspectos positivos y negativos directamente relacionados con estos.

Para qué es útil

Al ser este modelo un complemento al anterior, la utilidad de ambos cobra dimensiones similares, por lo tanto se hace referencia a la misma utilidad. Es de resaltar que el modelo puede servir de referencia para las empresas nacionales que quieran observar la creación de valor a través de la conexión emocional de sus servicios con sus clientes y desde esta perspectiva encontrar nuevas oportunidades para ajustar sus estrategias y así encaminarse a una nueva dimensión en el servicio que les permita incrementar su creación de valor.

Estas estrategias y modelos son de particular interés hacia el sector público en algunas regiones de Colombia, las cuales adolecen de una cultura ciudadana que tenga una conexión emocional no solo con su ciudad sino con sus instituciones, generando una cultura de desprecio e irrespeto por su propio lugar donde habitan. Su aplicabilidad va desde instituciones de educación como colegios y universidades, entidades de salud, hasta entidades de gobierno como alcaldías, gobernaciones, organismos descentralizados, etc.

5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La humanidad crece a un ritmo positivo, sin embargo los recursos disponibles para satisfacer sus necesidades, son cada vez más limitadas y escasas, dificultando su capacidad para tener acceso a bienes y servicios que generan las empresas que ellos crean, conforman y gestionan. Estas condiciones y situaciones les significan a muchos individuos problemas económicos a la hora de intentar satisfacer sus necesidades, y a las organizaciones serias dificultades para mantener sus clientes y su posición en el mercado, pero mucho más difícil es cautivar nuevos consumidores. A esta situación hay que sumarle las nuevas tendencias y dinámicas de los mercados, en donde hoy no solo se tienen competidores locales, dado la apertura económica de los países y la globalización, la cual trae consigo mayor cantidad de rivales, por lo tanto más alternativas, favoreciendo a los usuarios o demandantes, quienes ante esta condición de mercado premian el liderazgo en precio y el servicio.

Es precisamente el contexto descrito en medio del cual surgió la idea de investigación que se constituyó en una verdadera fuente de motivación, para emprender una búsqueda e indagación, sobre la cual abordar una de las preocupaciones más importantes de las empresas de hoy, ¿Cómo lograr mantener la posición en el mercado que poseen?, ¿Cómo mejorar la posición en el mercado?, ¿Cómo crear valor?, ¿Cómo crear riqueza con criterios de sostenibilidad?, ¿cómo enfrentar a los rivales y competidores?, muchas de estas preguntas contribuyeron a formular una inquietud que despertó el interés por lo innovador del mundo de los negocios y especialmente en las empresas de servicio que están preocupadas por optimizar su condición y resultados financieros, para lo cual comprenden que es necesario formular, ejecutar e implementar estrategias, que más allá de lo convencional contribuyan a la creación de ventajas competitivas sostenibles, que conduzcan a la organización hacia sus objetivos. Fue así como se formuló la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que caracterizan las estrategias no convencionales de servicio que se utilizan en empresas de talla mundial?.

Con la intención de dar respuesta a este núcleo problémico, se estableció como objetivo caracterizar las estrategias no convencionales de servicio aplicadas en el diseño, ejecución y creación de valor en empresas de talla global. Considerando que al alcanzar este resultados se contaría con suficientes elementos para dar respuesta a la pregunta de

investigación. Al respecto, inicialmente en este proyecto se realizó un estado del arte a través del cual se construyó un marco teórico conceptual y referencial, analizando en profundidad las variables o categorías fundamentales tales como: las necesidades superiores, las emociones, la conexión emocional y las estrategias no convencionales.

Al comienzo de la investigación, se tenía un enfoque más operativo del servicio, sin embargo al revisar el estado del arte se fue descubriendo el protagonismo y la gran importancia que cobra la conexión emocional en el servicio lo cual provocó un giro importante en la investigación y llevó a sus autores a contemplar nuevos aspectos no conocidos previamente, generando un gran interés por continuar y plantear investigaciones futuras relacionadas con el tema.

Desde el punto de vista del análisis realizado a las empresas, se constata que todas ellas comparten unos elementos comunes relacionados con la conexión emocional, independiente de sus actividades económicas y la apuesta por esta estrategia les ha significado el aumento consistente en la creación de valor.

Una vez realizado el estado del arte que se planteó en el presente trabajo, se logró caracterizar las estrategias no convencionales de servicio en aspectos como la conexión emocional, la relación cíclica entre los procesos racionales y emocionales, los aspectos psicológicos de las interacciones humanas, la importancia de las relaciones del empleador con el personal de contacto. Estas conexiones emocionales están íntimamente ligadas a suplir las necesidades de orden superior de los clientes. Las decisiones de compra de los clientes están vinculadas de una manera más cercana a las emociones que a lo racional, cuando se trata de suplir necesidades de orden superior.

En línea con los objetivos, se logró construir un modelo que precisamente tiene la intención de constituirse como una aproximación conceptual al proceso de generación de estrategias no convencionales de servicio, que describe gráficamente sus elementos constitutivos y su impacto en la creación de valor, destacándose la conexión emocional como protagonista, y los procesos racionales y emocionales como vehículo para llegar a construir dicha conexión. De igual forma se planteó un segundo modelo complementario teniendo en cuenta la retroalimentación y la amplificación que se logra a través de esta conexión emocional cuando se gestiona a través del aprendizaje organizacional.

Adicionalmente, se construyó una hipótesis de trabajo que se deja planteada como punto de partida para futuras investigaciones que darán cuenta de su validez y relevancia.

Desde el punto de vista académico y particularmente en el campo de la administración, se invita a los investigadores interesados en este tema de trascendental importancia para la industria nacional, ampliar la presente investigación hacia dimensiones de tipo cuantitativo, con el fin de definir la métrica de las conexiones emocionales y cuantificar la correlación de la creación de valor respecto a las conexiones emocionales y de esta manera suplir la falta de conocimiento que existe en Colombia alrededor de estos tópicos.

Cualquier investigación que tenga que ver con la creación de valor, la sustentabilidad y las ventajas competitivas deben ser vistas a través de las conexiones emocionales como punto crítico en la relación que existe entre los productos y servicios con la creación de valor.

Finalmente es importante concluir que los gerentes de hoy, son ejecutivos que deben tener el mundo en sus mentes. Deben igualmente ser planificadores, proactivos y con gran capacidad para asumir la responsabilidad general de gestionar los recursos, los ingresos y costos de la empresa, para tal fin lo más probable es que en el marco de sus responsabilidades de mercadeo, ventas y servicios, a nivel estratégico, pueda entonces encontrar en las conexiones emocionales, el contexto ideal sobre el cual fundamentar el diseño e implementación de estrategias y servicios no convencionales, creadores de valor, de ventajas competitivas y posición óptima en el mercado con resultados financieros adecuados y sostenibles, a partir de las relaciones comerciales más fuertes y duraderas que le significan a tanto el consumidor como el productor o prestador del servicio, vivir experiencias significativamente satisfactorias.

REFERENCIAS

- Google Inc.* (2013). Recuperado el 10 de 9 de 2013, de
<https://www.google.com.co/intl/es-419/about/>
- The 500 Largest Companies in the World.* (09 de 09 de 2013). Recuperado el 03 de 09 de 2013, de CNN Money:
http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/?iid=G500_fl_header
- The Walt Disney Company.* (9 de 9 de 2013). Recuperado el 9 de 9 de 2013, de
<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>
- A.Parasuraman, V. A. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research. *Journal of Marketing, Vol 49, No.4*, 41-50.
- Albrecht, K., & Zemke, R. (2000). *Gerencia del Servicio: Cómo hacer negocios en la Nueva Economía.* Bogotá: 3R Editores.
- Alcaide, J. C. (22 de 02 de 2008). *El caso Walt Disney: ¿¿un modelo de calidad, servicio y experiencia??* Recuperado el 06 de 09 de 2013, de MDS Servicio, Fidelización, Marketing y Ventas:
<http://www.marketingdeservicios.com/blog/fidelizacion-de-clientes/el-caso-walt-disney-%C2%BF%C2%BFun-modelo-de-calidad-servicio-y-experiencia/>
- Al-Dweeri, R. M. (2011). *La Calidad en los Servicios Electrónicos como Estrategia Competitiva. Modelo de Análisis de sus Componentes y Efectos sobre la Satisfacción y la Lealtad (Tesis Doctoral).* Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Apple inc.* (s.f.). Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://www.apple.com/apple-events/september-2013/>
- Barlow, J., Maul, D., & Edwarson, M. (2000). *Valor Emocional: Creando lazos fuertes con sus clientes.* San Francisco: Berrett-Koehler.
- Boeree, G. (2006). *Abraham Maslow.* Recuperado el 07 de 09 de 2013, de Personality Theories: <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing* 55, 1-9.
- Bonchek, M. (16 de 05 de 2012). Putting Facebook in Perspective. Boston, Massachusetts, United States: Harvard Business Review Blog.

- Braidot, N. (2006). *Neuromarketing: Neuroeconomía y Negocios*. Nestor Braidot.
- Charam, R. &. (2009). *Cambio de Juego*. Bogotá: Norma.
- Chóliz, M. (2012). *Psicología de la Motivación y Emoción*. Recuperado el 07 de 09 de 2013, de Página de Mariano Chóliz Montañés:
<http://www.uv.es/=choliz/indicemotivacion2011.htm>
- Cooper, R., & Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Damasio, A. (1999). *El Error de Descartes: La Razón de las Emociones*. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- Díaz, L. (29 de 05 de 2011). *Google se reinventa: reduce el tiempo de búsqueda y crea su propia computadora*. Recuperado el 12 de 09 de 2013, de Perfil.com:
<http://www.perfil.com/ediciones/ciencia/-20115-576-0065.html>
- Edelman, B., & Eisenman, T. (12 de Febrero de 2010). Google Inc. *Caso 910-S15*. Boston: Harvard Business School.
- Elster, J. (2002). *Alquimias de la mente: La racionalidad y las emociones*.
- Fleming, J., Coffman, C., & Harter, J. (Jul-Ago 1995). Manage Your Human Sigma. *Harvard Business Review*, 107-114.
- Fredrickson, B., Tugade, M., Waugh, C., & Larkin, G. (2003). What Good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States of September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 365-376.
- Frei, F. &. (2012). *Uncommon Service*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gans, J. (26 de 03 de 2012). *Disney Nailed Attention to Detail Long Before Apple*. Recuperado el 09 de 09 de 2013, de Harvard Business Review Blog Network: http://blogs.hbr.org/cs/2012/03/the_mouse_on_the_manhole.html
- García, O. (2009). *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones, 4 ed.* Cali: Prensa Moderna.
- Garrido Moreno, A. (2008). *La Gestión de Relaciones con Clientes (CRM) como Estrategia de Negocio: Desarrollo de un Modelo de Éxito y Análisis Empírico en el Sector Hotelero Español (tesis doctoral)*. Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.

- Gary, L. (2004). The Science - and poetry- of Knowing Customers. *Harvard Management Update*.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 No. 4, 27-42*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch Snyderman, B. (2009). *The Motivation to Work*. Washington: Library of Congress.
- Interbrand. (s.f.). Recuperado el 10 de 9 de 2013, de <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>
- Joyn R. Tauser and Kenneth J, W. (1982). Dynamic Analysis of Consumer Response to marketing strategies. *management science Vol 28, No 5, 455-486*.
- Jones, B. (10 de 9 de 2013). *3 FORMS OF GENUINE CARE THAT MAKE ALL THE DIFFERENCE*. Recuperado el 11 de 9 de 2013, de Disney Institute: http://disneyinstitute.com/blog/blog_posting.aspx?bid=197
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Levenson, R. (1994). *Human Emotion: A Functional View*. Oxford: PG Davinson, RJ.
- Lopez, B. (2006). *Publicidad Emocional, Estrategias Creativas*. Madrid: ESIC .
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios*. México: Pearson Educación.
- Lusch, R. &. (2006). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Ma, C., Wang, Z., Xu, X., & Wu, Q. (2013, 6). Measuring Service Value Based on Service Semantics. *Journal of Service Science and Management, 56-68*.
- Marín Ximenez, N., & Sanz, L. (Julio de 2013). Apple Incorporated. *INCAE Business School*. Alajuela, Costa Rica.
- Martinez Coll, J. (2001). *Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow*. Recuperado el 05 de 09 de 2013, de eumed.net: http://www.eumed.net/cursecon/2/necesidades_sociales.htm
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review, 61-78*.

- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. Glencoe, IL: Free Press.
- Reeve, J. (2009). *Understanding Motivation and Emotion*. Washington: Library of Congress.
- Robledo, J., Del Rio, J., Ruiz, G., Martínez, O.(2015) *Gestión del Conocimiento Organizacional, Fundamentos Teóricos*. Jorale editores y Universidad Autónoma de Baja California (Mexico). ISBN 9786077522249.
- Robledo, J. (2010) *La Mercadotecnia en las organizaciones: La Gestión del conocimiento en la Mercadotecnia*, Pp. 19-22, Ediciones ILCSA S.A, Primera edición. Universidad Autónoma de Baja California. ISBN 9786077736301
- Scott, R., Brand, C., & Lenz, V. (2001). *Marketing Emocional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. New York: Penguin Books.
- Slywotzky, A., & Weber, K. (2012). *Demanda: Crear lo que las personas desean antes de que sepan qué quieren*. Bogotá: Buena Semilla.
- Thomson, K., & Tarodo, A. (2000). *El Capital Emocional: Cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y la comunicación interna*. ESIC.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

- **FRANCISCO VERGARA STREINERBERGER:** Magister en Administración por la Universidad Tecnológica de Bolívar, Ingeniero Mecánico por la Universidad Nacional de Colombia, actualmente se desempeña en Sofasa Renault como Gerente de Calidad y Métodos, además de estar encargado de la Dirección de la Escuela Sofasa para la formación de los técnicos automotrices. Profesor Universitario a nivel de Posgrado, investigador asociado a la Línea de Estrategia y Gestión del Programa de Maestría en Administración, del Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE) de la Universidad Tecnológica de Bolívar. Consultor Empresarial.
- **JUAN CARLOS ROBLEDO FERNANDEZ,** Doctor en Administración (Ph.D) por la Universidad EAFIT; Magister en Administración por la Universidad Autónoma de Bucaramanga en convenio con el TEC de Monterrey. Economista Cum Laude, por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Profesor Investigador, director de la línea de investigación en Estrategia y Gestión asociada al Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE). De otra parte, se desempeña como Vicerrector de Extensión y Promoción Institucional de la UTB, y Director de los programas de Maestría en Administración (MBA) y la Maestría en Ciencias de la Administración y las Organizaciones de la UTB. Consultor Empresarial.
- **GUSTAVO CAMARGO GUTIERREZ,** Ingeniero de Sistemas, Magister en Educación, Magister en Administración por la UTB. Profesor de Posgrados en las cátedras de Contabilidad, y Planeación Financiera. Profesor investigador asociado a la Línea de Investigación en Estrategia y Gestión del Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDE) de la UTB. Consultor empresarial.
- **Zully Aguilera Prins,** Psicóloga, Magister en Administración por la Universidad Tecnológica de Bolívar. Actualmente se desempeña en la empresa Aguas de Cartagena en la división de Gestión Humana.

RIESGOS EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

Un concepto en elaboración.

Autores: Carlos Alberto Montoya Londoño, Luz María Rivas Montoya

Resumen

El riesgo estratégico se asocia con la incertidumbre o la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el logro de los objetivos que se ha planteado una organización. Desde la literatura de los campos de la estrategia y la administración de riesgos se encuentra una dispersión conceptual que dificulta la comprensión que requieren los empresarios sobre los riesgos que asumen al tomar decisiones estratégicas. Esta manera de entender los riesgos asociados a la estrategia genera confusión al empresario que quiere gestionar sus riesgos. Por esta razón, en este texto, se presenta una reflexión académica sobre el concepto de riesgo estratégico para diferenciarlo del concepto de riesgo en la definición de la estrategia de negocio. Para ello se plantean preguntas como: ¿es lo mismo hablar de riesgos estratégicos y de riesgos en la definición de la estrategia? ¿Cuáles son los diferenciadores básicos entre ambos conceptos y cómo enfrentarlos? Responder estas preguntas puede aportar claridad conceptual a los empresarios que se proponen gestionar los riesgos asociados a su estrategia, así como a los investigadores del campo de la administración de riesgos.

Palabras clave: riesgo estratégico, definición de estrategia, estrategia de negocio

Introducción

El riesgo estratégico es un tema que ha tomado cada vez más relevancia entre los teóricos y practicantes de la administración de riesgos. Desde esta perspectiva, el riesgo estratégico se

asocia con la incertidumbre o la probabilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el logro de los objetivos que se ha planteado la organización (Frigo y Anderson, 2011). En este sentido se puede inferir que la estrategia se entiende como un proceso de planeación, del cual resultan unos objetivos estratégicos para toda la organización y que el papel del gerente será velar porque esos objetivos se logren plenamente. Esta postura frente a la estrategia obedece a lo que investigadores de este campo denominan como el proceso estratégico que responde a la pregunta ¿cómo se llega a la estrategia? No obstante, existe otra tradición investigativa en este campo, la del contenido, cuya pregunta sobre ¿qué es estrategia? los ha llevado a diferenciar tres niveles: corporativo, negocio y funcional (De Wit & Meyer, 2010; Porter, 1987).

El nivel corporativo de la estrategia se refiere al de toda la organización y se reconoce como el multinegocios; es decir, se preocupa por la definición del portafolio de negocios (crecimiento, desinversión, adquisiciones, fusiones, emprendimientos) y por la administración más efectiva del portafolio (G. Johnson, Scholes, & Whittington, 2006; Porter, 1987; Prahalad & Doz, 2003). La estrategia en este nivel difiere de la estrategia de negocio porque no compite en el mercado. En el nivel de negocio, la estrategia se ocupa de competir o colaborar para ganar una posición en el mercado que le permita a la organización ser sostenible en el largo plazo (Johnson, Schols, & Whittington, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2011; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). En este sentido, la estrategia en este nivel se enfoca en conocer lo que es relevante para sus clientes, ofrecer una propuesta de valor que responda a las expectativas de estos y en capturar los resultados económicos que resultan de esa lógica de creación de valor. Por su parte, la estrategia funcional se refiere a las distintas estrategias que hacen posible el cumplimiento de la promesa de valor desde las áreas o procesos funcionales de la organización, por ejemplo: finanzas, mercadeo, gestión humana, logística, entre otras (De Wit & Meyer, 2010).

Adicionalmente, los estudiosos de la estrategia diferencian dos etapas: su definición y su implementación (Andrews, 1985). La etapa de la definición está asociada a la alta gerencia de las organizaciones mientras que la de implementación le ha correspondido a las áreas funcionales. Aunque esta tendencia ha tratado de matizarse, de manera que actores de distintos niveles de la organización participen tanto en la definición como en la implementación, la responsabilidad por la definición le corresponde de manera ineludible a la alta dirección (D. Hambrick & Mason, 1984; D. Hambrick, T, 2014).

El riesgo estratégico ha sido estudiado desde la perspectiva del proceso estratégico, por tanto, se asocia al logro de los objetivos estratégicos (Emblemsvag y Kjolstad, 2002; Frigo y Anderson, 2009; Jacquetta Goy, 2016; Libardo Polanco, 2016; Patrick McConell, 2016; Ian Bayne, 2016; Daniel Atkin, 2016). En este trabajo se propone abordar la estrategia desde el contenido, específicamente, desde el nivel de la estrategia de negocio en su etapa de definición, con el propósito de ganar en claridad frente al denominado riesgo estratégico. Para ello, se presenta la revisión de la literatura sobre riesgo estratégico tanto desde la perspectiva de los practicantes (expertos en administración de riesgos) como de los académicos (investigadores del campo de la administración de riesgos y algunos del campo de la estrategia) y consultores. Posteriormente se plantean los objetivos de este trabajo así como la aproximación metodológica seguida en la construcción de esta reflexión. Finalmente, se presentan la discusión y las conclusiones.

Revisión de la literatura

La revisión de la literatura sobre riesgo estratégico ha permitido identificar definiciones desde consultores, académicos, practicantes y expertos de la administración de riesgos.

El riesgo estratégico según los consultores

Desde la perspectiva de una firma consultora, por ejemplo, se considera que una empresa inteligente es aquella que entiende el riesgo como un orientador de la decisión.

En la administración de la empresa inteligente frente al riesgo, los ejecutivos entienden que cada acción que podría crear valor también conlleva el potencial de riesgo. Reconoce que la discusión de riesgo y valor no se pueden separar, y, por consiguiente, percibe el riesgo como un orientador de la decisión más que como una consecuencia de las decisiones que se han tomado (Deloitte, 2010, p.4)

Firmas consultoras como KPMG, PriceWaterhouseCoopers (PwC), JPMorgan, entre otras, hacen consultoría en gestión o gerencia del riesgo estratégico y, por tanto, solo sus clientes tienen acceso al detalle sobre cómo se concibe el riesgo en la definición de la estrategia de negocio o corporativa en cada organización.

El riesgo estratégico según académicos

En las definiciones aportadas por los académicos se tiene encuentran grandes diferencias. Emblemavag y Kjolstad (2002), por ejemplo, plantean que los “riesgos estratégicos son los que surgen al perseguir los objetivos del negocio” (p. 846); ellos se habían preguntado antes si “cuando falla la estrategia ¿es esto un riesgo o la consecuencia de un riesgo?” (p.843). La pregunta propone una respuesta que los autores no logran expresar y que es la que enmarca éste artículo: ¿es lo mismo hablar de riesgos estratégicos que de riesgos en la definición de la estrategia de negocio? El propósito es, pues, la diferenciación del riesgo según las etapas de la definición y de la implementación.

Al decir de Roberts, Wallace y McClure (2003) los riesgos estratégicos son los relacionados con el nivel corporativo y afectan el desarrollo y la implementación de la estrategia de la organización. Según su posición, los riesgos estratégicos incluyen los riesgos relacionados con el desarrollo de largo plazo de la organización; se puede inferir, entonces, que introducen nuevos elementos al referirse al nivel corporativo de las organizaciones.

En las dos definiciones anteriores, se puede inferir que el origen del riesgo es intra-organizacional. Con otra perspectiva diferente Slywotzky y Drzik (2005) definen los riesgos estratégicos como “el arreglo de eventos externos y las tendencias que pueden devastar la trayectoria de crecimiento de una compañía y el valor de sus accionistas” (p. 81) dejándolos solo en el exterior de la compañía y delimitándolos a la posible pérdida de valor para los accionistas o la trayectoria de crecimiento de la empresa; estos autores incluyen los efectos de la materialización de los riesgos estratégicos y parece determinarlos por el tamaño de la pérdida si se llegare a su materialización.

En la definición que proponen en el trabajo Frigo y Anderson (2009) se plantea, a diferencia de los autores anteriormente mencionados, la novedad de que sea la junta directiva la que identifique y gestione los riesgos estratégicos y los define como “aquellos que tienen más consecuencias para la capacidad de la organización de ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocio y construir y proteger valor” (p. 26).

Para Beasley y Frigo (2010) “la gestión de riesgos estratégica comienza por identificar y evaluar cómo un amplio rango de posibles eventos y escenarios pueden impactar la ejecución de la estrategia de negocio, incluyendo finalmente el impacto de la valoración de la compañía” (p.36). En éste trabajo se destaca el impacto en la valoración de la compañía y en la ejecución de la estrategia, y no es posible identificar si el origen del riesgo es intra-organizacional o no.

En artículo más reciente Frigo y Anderson (2011) hacen una modificación a su posición con respecto a la gerencia del riesgo estratégico y la definen diciendo que:

La gerencia del riesgo estratégico es un proceso que identifica, evalúa y administra riesgos e incertidumbres, afectadas por eventos externos o escenarios que pueden inhibir las habilidades de la organización para lograr su estrategia y sus objetivos estratégicos con la meta de crear y proteger el valor los accionistas y grupos de interés (p.22)

En otras palabras, el riesgo se torna estratégico porque afecta los objetivos para crear y proteger el valor de la empresa para los accionistas y los grupos de interés. Esta definición da cuenta de una perspectiva finalista y operativa. Según esta visión, el riesgo estratégico tiene que ver con un “algo” que orienta los objetivos de la empresa pero que no tiene en cuenta su definición, sino que su formación, se da por hecho.

Desde la aproximación que hace la investigadora Mejía (2013), el riesgo estratégico se define como “la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda afectar la misión, visión, estrategias, objetivos y demás lineamientos organizacionales de alto nivel, en términos de amenazas que deben reducirse, contrarrestarse, o transformarse en oportunidades que impliquen beneficios para la organización” (p.244). Esta es una visión enmarcada en el proceso de implementación de la estrategia, el cual no menciona los riesgos en la definición de la misma.

Por su parte McShane *et al.* (2015) se refieren a las decisiones estratégicas y advierten que no necesariamente están relacionadas con el proceso de planeación estratégica, e incluso definen que, en su criterio (apoyado por el trabajo de Fraser y Simkins, (1987)), la mayoría de estas decisiones ocurren por fuera de éste proceso.

Mucha de la extensa literatura de ERM asume que las decisiones estratégicas ocurren dentro del proceso de planeación estratégica (cf.). En contraste, los estudiosos de la estrategia se han separado de la planeación estratégica formal, porque la mayoría de las decisiones estratégicas ocurren por fuera del proceso formal de la planeación. Si los estudiosos de la estrategia están en lo correcto, entonces el énfasis de ERM en el análisis de la planeación estratégica formal está mal orientado (p 273).

Lo que no explican estos investigadores es a qué se refieren con “fuera” del proceso formal de la planeación estratégica. No queda claro si esas decisiones son tomadas por los actores en momentos diferentes a la planeación y, luego, se traen a ella como un dato o si a lo que se refieren es a que el proceso, como tal, no da la oportunidad para tomarlas y eso hace que deban

hacerse por fuera de él. De otra parte, Bromiley y Rau (2016) sostienen que los gerentes pueden convertir la administración de riesgos en un diligenciamiento de formatos que los desenfoca de los riesgos que amenazan la existencia de la empresa.

El riesgo estratégico según los practicantes.

Se han definido como practicantes, en este texto, a diferentes organizaciones que interactúan con los procesos empresariales de gerenciamiento de los riesgos. *The Risk Management Society (RIMS)* sostiene que es una disciplina de negocios estratégica que soporta el logro de los objetivos de la organización, teniendo en cuenta todos los riesgos y manejando el impacto combinado de estos riesgos como un portafolio de riesgos interrelacionado. El International Risk Management Institute (IRMI) define el riesgo estratégico como la exposición a la incertidumbre que surge de las decisiones de políticas de largo plazo y el American Institute For Chartered Property Casualty Underwriters (AICPCU) dice que los riesgos estratégicos surgen de las tendencias de la economía y la sociedad incluyendo los cambios en los ambientes económicos, políticos y competitivos, así como los cambios demográficos.

Cada una de estas organizaciones tiene una manera diferente de entender el riesgo estratégico. La *RIMS*, por ejemplo, no lo define en sí mismo, sino que lo asocia a una disciplina de negocios estratégica, mientras que el *IRMI* lo asocia a la incertidumbre y al largo plazo, y, el AICPCU simplemente lo relaciona con las macrotendencias externas.

El riesgo estratégico según foro de expertos en LinkedIn

Para complementar este trabajo, se consultó al foro creado en *LinkedIn* por Alex Dali, presidente de *The Global Institute for Risk Management Standards*; este foro tiene 55.791 participantes a quienes se les solicitó que presentaran su definición de riesgos estratégicos. Al respecto, se han recibido las respuestas que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Definiciones de Riesgo Estratégico dadas por panel de expertos en LinkedIn

Nombre	Cargo	Definición de Riesgo Estratégico
Claire Darlington Manchester, UK	<i>Risk and Value Management at Network Rail</i>	Las influencias internas y externas que están impulsando la incertidumbre y afectan a su confianza en la consecución del objetivos de mediano a largo plazo
Jacquetta Goy British Columbia	<i>Director of Risk Management Services at Thompson Rivers University</i>	La manera más simple de pensar en esto es centrarse en los objetivos que se examinan. Si los objetivos son estratégicos entonces el riesgo será también estratégico (como en el efecto de la incertidumbre en los objetivos estratégicos).
Libardo Polanco Cruz Bogotá	<i>Risk Manager at Ses Colombia</i>	Debe enfocarse en la incertidumbre sobre los objetivos descritos con el fin de impulsar una organización para alcanzar sus principales objetivos establecidos en el plan estratégico.
Nick van der Merwe South Africa	<i>Regional Director at Adept Advisory</i>	Debe tratar ambos (riesgo e incertidumbre) como una herramienta común para la gestión de la incertidumbre en la planificación de escenarios.
Patrick McConnell Sydney	<i>Honorary Fellow en la Macquaire University Applied Finance Centre</i>	Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos estratégicos. El riesgo de posicionamiento estratégico (¿vamos hacia el lugar correcto?). ¿Son los objetivos estratégicos (a) alcanzables y (b) sostenibles? (b) se llama riesgo de ejecución de la estrategia, (¿estamos haciendo las cosas correctas para llegar allí?) Y lo más importante, ¿a la mitad del camino es todavía ese el lugar adecuado para ir? ¿Son los objetivos estratégicos todavía alcanzables? Punto (c) es en realidad parte de (b) debido a la forma de gestionar la ejecución (del Plan estratégico) es fundamental para la forma en que el negocio se mantiene (negocio como de costumbre) BAU cómo debe cambiar, pero de una manera muy controlada para lograr los objetivos estratégicos.
Ian Bayne Ottawa	<i>Risk-Informed Decision Support</i>	Es necesario centrarse en los objetivos estratégicos; pero lamentablemente no es así de simple. También es necesario tener en cuenta otros riesgos (y oportunidades) a lo largo del camino
Boleu Mohlala Johannesburg	<i>Deputy Director Group Finance Departmental Risk</i>	Podría ser el riesgo inherente en el proceso de la formulación de la estrategia general de la empresa. Como era sabido, el riesgo es inherente a cualquier proceso operativo, podría ser un plan operativo, una sesión de formulación de la estrategia, etc. El riesgo inherente a cualquier proceso, si no está contemplado y mitigado podría tener efectos adversos sobre la empresa
Martin Davies Singapore	<i>Risk Framework Architect at Casual Capital</i>	Es el modelo de negocio u objetivo clave que las operaciones deben facilitar y las operaciones son la táctica 'habilitación' de ese modelo de negocio. Entrando en la zona gris: ¿Qué hay de la posibilidad de superar las expectativas en un modelo de negocio y fallar en la entrega de esas excepciones? ¿Es este un riesgo operativo (táctico) o un riesgo estratégico?

Fuente: elaboración propia a partir de foro de ISO 31000 en LinkedIn

El anterior recorrido da pie a la elaboración de los resultados y las conclusiones que más adelante se presentan. Por ahora, no se trata de formular una definición de riesgo estratégico o de intentar interpretar cada una de las definiciones presentadas. La idea es mostrar la clara tendencia en las definiciones de ocuparse del riesgo estratégico en la etapa de la implementación de la estrategia.

Objetivos

Con el propósito de dar respuesta a la pregunta ¿es lo mismo hablar de riesgos estratégicos y de riesgos en la definición de la estrategia? se propuso como objetivo general *diferenciar el riesgo estratégico de los riesgos asociados a la definición de la estrategia de negocio*. Como objetivos específicos: 1) identificar las diferentes definiciones de riesgo estratégico, desde los expertos en administración de riesgos, y académicos de los campos de la administración de riesgos y de la estrategia, las firmas consultoras y los practicantes; y 2) diferenciar los riesgos asociados a la estrategia según sus niveles y etapas.

Aspectos metodológicos

Para construir el concepto de riesgo en la definición de la estrategia de negocio, este texto propone diferenciarlo del riesgo estratégico. Para ello, se realizó una revisión de literatura en revistas reconocidas, se consultaron las páginas web de organizaciones empresariales que interactúan con los practicantes de la administración de riesgos y se consultó a expertos. Para revisar la literatura, se realizó una búsqueda en SCOPUS filtrando por *strateg* risk*; de ahí se obtienen 37.774 resultados. Al limitar esta búsqueda por *Business, Management and Accounting* y por los documentos publicados en inglés y español, el número se reduce a 9.331 publicaciones. Al excluir los campos *arts, mult, deci, psyc, soci*, se mantienen los mismos resultados; luego, se limita la búsqueda a los documentos publicados en los últimos cinco años y quedan 3613 resultados, al agregar el término *definition* a la búsqueda quedan 321

resultados, los cuales se exploran desde los títulos y los *abstract*, seleccionando los que tienen relación con el riesgo estratégico, excluyendo los que se refieren a otros campos o que no se aplican al estudio de los riesgos estreatégicos y quedan solo cuatro textos que sirven como apoyo a éste artículo. Además, se realizó la consulta en el foro de expertos apoyado en *Linkedin* y su grupo de ISO 31000 al que se le preguntó por la definición de riesgos estratégicos (ver tabla 1).

Análisis y discusión

Para diferenciar el riesgo estratégico del riesgo en la definición de la estrategia, se presenta en la tabla 2 un análisis desde la perspectiva de los niveles y las etapas de la estrategia, teniendo en cuenta los aportes de las compañías consultoras, los académicos, los practicantes y las personas que opinaron en el foro de *Linkedin*.

A simple vista, se observa en la tabla 2, como en las perspectivas presentadas, los riesgos estratégicos tienen que ver, fundamentalmente, con la implementación de la estrategia en su nivel de negocio. De los participantes en el foro de expertos citado, Boleu Mohlala enmarcó su respuesta en el momento de la “formulación de la estrategia de la empresa”; Nick van der Merwe lo ve como “herramienta común para la gestión de la incertidumbre en la planificación de escenarios”; Liza Botha lo reconoce como “usted tiene la estrategia equivocada”; y, la firma consultora Deloitte (2010) lo ve como un “orientador de la decisión”. Si bien estas cuatro miradas perciben el riesgo desde la definición de la estrategia, solo la visión de Mohlala lo menciona clara y específicamente; los otros tres lo dejan entrever en sus definiciones de riesgo estratégico.

Tabla 2. Clasificación de *definiciones de riesgo estratégico según el nivel y la etapa de la estrategia*.

PERSPECTIVA	AUTORES	ETAPA		NIVEL	
		DEFINICIÓN	IMPLEMENTACIÓN	CORPORATIVO	NEGOCIO
CONSULTORES	Deloitte, 2010	X		X	X
ACADÉMICOS	Emblemsvag y Kjolstad (2002)		X	X	X
	Roberts, Wallace y McClure (2003)		X	X	
	Slywotzky y Drzik (2005)		X	X	X
	Frigo y Anderson (2009)		X	X	X
	Beasley y Frigo (2010)		X		X
	Frigo y Anderson (2011)		X	X	
	Mejía (2013)		X	X	
	McShane et al (2015)	X			
PRACTICANTES	Bromiley y Rau (2016)		X		X
	RIMS		X		X
	IRMI		X	X	X
FORO DE EXPERTOS DE LINKEDIN	AICPCU		X	X	X
	Claire Darlington Manchester, UK		X	X	X
	Jacquetta Goy British Columbia		X	X	X
	Libardo Polanco Cruz Bogotá		X	X	X
	Nick van der Merwe South Africa	X		X	X
	Patrick McConnell Sydney		X	X	X
	Ian Bayne Ottawa		X	X	X
	Boleu Mohlala Johannesburg	X		X	X
	Martin Davies Singapore		X		X
	Daniel Atkin Melbourne		X	X	X
Liza Botha Johannesburg	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia a partir de las definiciones de riesgo estratégico presentadas.

Cuando se van a tomar decisiones sobre la definición de la estrategia en la empresa se tienen en cuenta elementos como: ¿quiénes van a tomar la decisión? (son los propietarios de la empresa o sus representantes – agentes), ¿cuál es la propuesta de valor?, ¿a qué clientes se va a dirigir?, ¿se va a diferenciar, a segmentar o a posicionar en el mercado por precio?, ¿cuáles insatisfacciones se quieren aliviar y con qué elementos de alivio se va a contar?, ¿qué metodología se va a llevar para su realización? Es, en síntesis, todo un proceso que, por lo visto, no tiene una propuesta clara de acompañamiento desde las definiciones de riesgo estratégico que hemos recorrido.

Conclusiones

El riesgo estratégico ha sido asociado principalmente a la etapa de implementación de la estrategia. Sin embargo, para los empresarios es importante identificar los riesgos asociados a la etapa de la definición. Este texto es un primer acercamiento a la construcción del concepto

de riesgo asociado a la definición de la estrategia y, para ello, se ha diferenciado el riesgo estratégico por niveles y etapas de la estrategia. En el proceso seguido se han diferenciado las definiciones de los consultores, de los académicos, de los practicantes y de los expertos. El elemento común de ellas es el referirse al riesgo estratégico en la etapa de implementación de la estrategia y no en el de la definición, es decir, el espacio abierto entre los dos momentos en el proceso de la definición e implementación de la estrategia deja retos para futuras investigaciones.

Esta reflexión académica presenta limitaciones por estar enfocada al nivel de negocio de la estrategia, es decir, deja por fuera los niveles corporativo y funcional. Además, la revisión de literatura se limitó a la base de datos *Scopus* y *Google Scholar*, por lo que sería conveniente ampliarla a otras como ISI, Latindex, entre otras.

Para profundizar en el conocimiento de los riesgos en la definición de la estrategia, sería deseable investigar acerca de los actores que participan en el proceso, por ejemplo, si conviene o no que participen colaboradores de distintos niveles y áreas de la organización, si se requiere de la participación de un externo (consultor), si es responsabilidad solo de la junta y los ejecutivos. Igualmente, será necesario investigar si el riesgo es mayor cuando se realizan procesos formales de planeación estratégica en un período definido o cuando la estrategia es parte de la rutina organizacional de cada día.

Referencias

Andrews, K. (1985). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.

- Beasley, M., & Frigo, M. (2010). ERM and its Role in Strategic Planning and Strategic Execution. In J. Fraser, & B. Simkins, *Enterprise Risk Management* (pp. 31-50). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bech, U. (1998). *La Sociedad del Riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016, Enero - Abril). A better way of managing major risks. *Deep Insight*, 28, 15 - 22.
- Deloitte. (2010). www.deloitte.com.co. Recuperado el 03 de 04 de 2016
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to create competitive advantage: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (3rd ed.): Cengage Learning.
- Drzik, A. J., & Slywotzky, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. 83(4), 78-88.
- Emblemsvag, J., & Endre Kjolstad, L. (2002). Strategic risk analysis - a field version. *Management Decision*, 40, 842 - 852.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2009). Strategic Risk Assessment a First Step for Improving Risk Management and Governance. 25-33.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (April de 2011). What is Strategic Risk Management? *Strategic Finance*, 21,22,61.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
doi:10.5465/AMR.1984.4277628
- Hambrick, D., T. (2014). Toward more accurate contextualization of the ceo effect on the firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491.

Johnson, Schols, K., & Whittington, R. (2010). Dirección Estratégica. Capítulo 2. El entorno (7 ed., pp. 62-111): PEARSON.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica (7 ed.). Madrid: Pearson.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Augustus M. Kelley, Bookseller.

McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E., & Bromiley, P. (2015). Enterprise risk management: Review, Critique and research directions. *Long Range Planning*, 265-276.

Mejía Quijano, R. C. (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Barcelona, Spain: Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design. New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-43.

Prahalad, C., & Doz, Y. (2003). The Rationale for Multi-SBU Companies. In D. Faulkner & A. Campbell (Eds.), *The Oxford Handbook of Strategy: Corporate Strategy* (Vol. 2, pp. 34-71). New York, USA: Oxford University Press.

Risk, U. a. (1964). *Frank H Knight*. New York: Augustus M Kelley, Bookseller.

Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N. (2003). *Strategic Risk Management*. Edinburgh,
United Kingdom: Edingburh Business School.

Herramientas de innovación y prospectiva para el mejoramiento de la seguridad en las ciudades de Latinoamérica

Autor (es)

Jean Paul Pinto¹

RESUMEN:

¹ Ingeniero comercial con 10 años de experiencia profesional y docente en temas de mercadeo y especialista en la construcción de escenarios futuros y direccionamientos estratégicos prospectivos, tanto a nivel nacional como internacional, durante los últimos 11 años. Profesor de academias militares y policiales, de universidades de posgrado y pregrado públicas y privadas y asesor en temas de Prospectiva y Planificación. Tiene una Maestría en Marketing por la Universidad Capitole 1 de Toulouse, un Master en Sciences de Gestion (con enfoque en Prospectiva) por el CNAM de París y una Maestría en Seguridad y Defensa por el Instituto de Altos Estudios Nacionales. Actualmente cursa un doctorado en Administración en la Universidad del Valle.

Mejorar la seguridad de los latinoamericanos implica a futuro romper con los paradigmas actuales, buscar nuevas lógicas y adoptar nuevas formas de pensar, a través del uso de herramientas que permitan construir nuevas políticas públicas en las ciudades de la región. En la propuesta que se presenta a continuación, se busca establecer hasta qué punto el uso de herramientas ligadas a la innovación (*Canvas*, *Océano Azul*, *Open Innovation*) y a la prospectiva (taller de los imposibles, taller de ideas preconcebidas) permitirían encontrar soluciones alternativas y novedosas a los principales problemas de seguridad que enfrentan las ciudades latinoamericanas. El análisis evidencia la necesidad de que los generadores de políticas públicas se interesen cada vez más en el empleo de herramientas del campo administrativo, que permitan la obtención de soluciones novedosas en el campo de la seguridad.

Palabras clave:

Prospectiva, Innovación, *Canvas*, Océano Azul, Modelos Mentales

ABSTRACT:

Improve safety involves future break current paradigms, search new logics and adopt new ways of thinking, through the use of tools that allow to devise new policies. The proposal presented below, seeks to establish to what extent tools linked with innovation (*Canvas*, blue ocean, *Open Innovation*) and Prospective (workshop of the impossible, preconceived ideas workshop) would find alternative and innovative solutions to major security issues facing the Latin American cities. The analysis reveals the need that public policy makers to engage increasingly in the use of administrative tools, that allow obtaining non used solutions in the field of security.

Keywords:

Prospective, Innovation, *Canvas*, Blue Ocean Strategy, Mental models

1. INTRODUCCIÓN

América Latina se encuentra inmersa en una nueva etapa de violencia considerando a la tasa de homicidios por 100.000 habitantes como indicador de comparación: nueve de las diez ciudades más violentas del mundo se encuentran en América Latina.² Si bien se han desarrollado diferentes programas para mejorar la seguridad en los últimos años, como por ejemplo, el programa de la “Mano Dura” en el Salvador (Cullell, 2011) o las Unidades de Policía Pacificadora en Rio de Janeiro³, se constata que los resultados no están a la altura de lo que podría esperarse, dada la cantidad de ciudades latinoamericanas consideradas entre las más violentas del planeta; esto podría generar un cuestionamiento sobre la pertinencia o no de seguir utilizando estrategias tradicionales (coerción, judicialización, etc.) para combatir a la criminalidad. Parecería que ha llegado el momento, de pensar en nuevas soluciones, en alternativas no convencionales y no tradicionales, que salgan por completo de la lógica hasta ahora utilizada; manejar principios de innovación abierta (Chesbrough, 2011), romper paradigmas (Barker, 1995), utilizar otros modelos mentales (O’Connor & Mcdermott, 1998), incorporando a la seguridad dentro de los conceptos de valor compartido de la Responsabilidad Social (Porter, Kramer, 2006), redefiniendo la forma de intervención (Chan Kim, Mauborgne, 2008) e imaginando cosas que parecen imposibles (Taleb, 2008); esta tipo de reflexiones permitirá, a su vez, concebir nuevos modelos de gestión de la seguridad (Osterwalder & Pigneur, 2010; Ries, 2012). Por lo que, podría resultar interesante explorar si las herramientas de innovación utilizadas en el mundo de los negocios, podrían ofrecer soluciones alternativas y eficaces para los problemas de seguridad que enfrentan las ciudades de la región: ¿Qué herramientas del mundo empresarial podrían ser utilizadas para mejorar la seguridad en las ciudades? Y ¿Qué nivel de eficacia podrían generar las mismas? La propuesta metodológica que se presenta a continuación busca precisamente explorar estas nuevas miradas; para ello se presentarán en un primer momento algunos datos empíricos sobre la situación de violencia que experimentan los jóvenes en la región, para posteriormente escenificar algunos ejemplos, con herramientas ligadas a la innovación y la prospectiva, que permitirían generar soluciones novedosas para el mundo futuro de la seguridad.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

² Ranking 2015 del Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal (CCSPJP). Para mayor información ver:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160125_venezuela_caracas_ciudad_violenta_dp Fecha de acceso: 1 de marzo de 2016

³ Para mayor información ver: <http://www.elespectador.com/noticias/elmundo/pacificadora-de-favelas-articulo-336518> Fecha de acceso: 1 de marzo de 2016

La capacidad para imaginar soluciones completamente nuevas requiere del uso de nuevos modelos mentales (O'Connor & Mcdermott, 1998), que rompan por completo con los paradigmas (Barker, 1995) vigentes de la seguridad; donde se estudie la contribución que podrían hacer los conceptos de valor compartido de la Responsabilidad Social (Porter, Kramer, 2006) y los sistemas de Innovación Abierta (Chesbrough, 2011). Podría ser el momento de establecer si el mejor camino para el mejoramiento de la seguridad en las ciudades de la región, es la creación de estrategias que aún no existen (Chan Kim, Mauborgne, 2008), desarrollando opciones que aparentemente son imposibles o muy improbables (Taleb, 2008), de-construyendo para ello los modelos mentales existentes (Andersen, Poul Houman and Strandkov, 2008). Podría ser un error que las organizaciones piensen que pueden innovar usando el mismo modelo de intervención (Beqiri, 2014), cuando lo ideal sería cuestionarlo (Ucaktürk, Bekmezci, & Ucaktürk, 2011). Se podría decir que es necesaria una reconfiguración de dicho modelo (Beqiri, 2014) y el uso de herramientas de creatividad que permitan pensar de manera lateral (Hittmár, Varmus, & Lendel, 2014), con la finalidad de correlacionar ideas no relacionadas (Yurdakul, 2012).

Los modelos mentales son instrumentos con los cuales vemos la realidad, no tal como es sino como dichos “filtros” dicen que es: “¿Por qué modelos mentales? <<Mentales>> porque están en nuestra mente y dirigen nuestros actos; <<Modelos>> porque se construyen a partir de nuestra experiencia (O'Connor & Mcdermott, 1998, p. 90).

Los modelos mentales se complementan con lo que se denomina Paradigmas “la forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base a una visión particular de la realidad” (Barker, 1995, p. 35). Los sistemas de innovación abierta representan también una solución interesante, al poner a disposición de otros, ideas que no se van a utilizar (Chesbrough, 2011) y porque ayudan a vencer ciertos dogmas al interior de las organizaciones como, el “No inventado aquí”, que significa que no se puede confiar en una innovación porque no salió de dentro de la organización, y el “No vendido aquí”, que implica que, si la organización no ha logrado sacarle provecho, nadie más podrá hacerlo (Chesbrough, 2006). Se presencia un cambio de época en el cual es necesario reinventar la forma en que se construye una propuesta de valor y la forma en la que se innova, cuando se propone un nuevo servicio. El mundo de hoy necesita del desarrollo de un nuevo sistema de trabajo con fines de innovación, caracterizado por la multiplicación de alianzas con asociados externos (ciudadanos, empresas privadas, universidades) (Ozkan, 2015) y donde se incorpore a los diferentes actores

que influyen en su construcción: civiles, policías, militares (en el caso de la gestión de la seguridad) (Hittmár et al., 2014). En este nuevo esquema de trabajo sería recomendable el uso de métodos alternativos como el *Lean* para los procesos de innovación (Ries, 2012) o el desarrollo del *Canvas*, que podrían ayudar a cuestionar, desafiar y transformar a los actuales modelos de generación de propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Las organizaciones deben comenzar a pensar de manera lateral, utilizando métodos, prácticas y técnicas no tradicionales (Hittmár et al., 2014) y trabajar sobre aquellos elementos que pueden ser asociados de manera remota, flexible y divergente, para generar estructuras mentales que sean novedosas y útiles (Kassim, Osman, & Abdullah, 2015). En este sentido, los creadores de políticas públicas deben aprender a sentirse a gusto con lo nunca utilizado y lo desconocido (Davis, 2010).

3. CASOS EMPÍRICOS Y PROPUESTA

3.1 Casos y problemáticas que relacionan seguridad y actividad empresarial

¿Cómo se articulan las herramientas de innovación a los procesos de gestión de la seguridad?, y ¿De qué manera las lógicas empresariales podrían contribuir a una mejora de los niveles de seguridad en las ciudades latinoamericanas? A continuación se presentan algunas evidencias que permiten confirmar que las empresas podrían influir de manera significativa sobre la gestión de la seguridad.

Brasil podría ser un interesante caso de estudio, dado los niveles de inequidad experimentados en las favelas, donde jóvenes entre 15 y 29 años son las principales víctimas y victimarios, atrapados en una realidad altamente compleja asociada al incremento de la criminalidad: exclusión social, limitados servicios básicos, 37% de sus residentes han terminado apenas la educación primaria, pocas opciones legales de subsistencia, amplias zonas controladas por carteles de droga fuertemente armados, etc. (*Geneva Declaration*, 2008). Si se revisan las cifras de Brasil se puede constatar que existe una correlación entre las ciudades más violentas y aquellas de mayor desempleo juvenil (15 a 24 años), de menor acceso al agua potable, de mayor mortalidad infantil y de más alta pobreza:

Variables	Sexo	Sao Paulo	Rio de Janeiro	Porto Alegre	Belo Horizonte	Recife	Maceió
Homicidios por 100.000 habitantes		21,4	42	35,5	49	90,7	98
Desempleo entre los 15 y 24 años (en %)	Hombres	13,4	12,2	12	13,9	14,3	16,5
	Mujeres	18,2	13,4	14,4	16,5	16,1	18,2
Alfabetización tardía entre los 15 y 24 años (en %)	Hombres	98,6	98,3	99,2	98,8	98,2	95,2
	Mujeres	99,2	97,8	99,6	99,1	98,3	97,7
Mortalidad Infantil (por 1000 nacidos vivos)		12,9	13,7	12,1	12,8	14,4	18

Fuente: (Geneva Declaration, 2010)

En el caso de Sao Paulo, donde el 65% de sus distritos experimentan altas tasas de homicidios, se constata el doble de desempleo juvenil, que en aquellos distritos en los que la tasa es menor (Geneva Declaration, 2010), lo cual constituye un importante desafío para los países de la región, caracterizados mayoritariamente por poblaciones jóvenes; por ejemplo, en lugar de invertir en centros de confinamiento para los mismos y de combatirlos a través de acciones policiales, se podría invertir masivamente en programas educativos y productivos que permitan alejar a las poblaciones jóvenes más vulnerables de la criminalidad. En éste sentido el sector privado podría contribuir de manera significativa apoyando a programas educativos y gestionando la creación de plazas de trabajo destinadas a estas poblaciones proclives a la criminalidad (en caso de no existir oportunidades).

En éste sentido, a futuro, uno de los retos más importantes será el de gestionar a toda una masa de jóvenes para que no sean blancos fáciles de la criminalidad, y que puedan generar una inmensa riqueza para Latinoamérica: ¿Cuánto pierde, en términos monetarios, un país por la cantidad de jóvenes que pierden la vida tempranamente por causa de la violencia? El Centro de Investigación Privado de Colombia (CERAC) propone estimar los costos generados por la violencia a través de lo que se denomina “Ganancia potencial en expectativa de vida”, donde se busca cuantificar los años de vida que se recuperarían en caso de que los homicidios se redujeran a un nivel relativamente bajo (Aguirre, Restrepo, 2010). Si por ejemplo en una determinada sociedad, en 2015, fueron asesinados 100 jóvenes de 25 años y la esperanza de vida al nacer (con una tasa de homicidios baja) es de 75, eso significaría que hubieran vivido 50 años más; lo que multiplicado por la tasa de crecimiento promedio del PIB per capita (entre 2015 y 2065) y traída dicha cantidad a valor presente (aplicando una determinada tasa de descuento), eso daría como resultado la riqueza que un país dejó de percibir por la muerte de dichos jóvenes. Estos jóvenes

podrían haber representado mano de obra generadora de riqueza para las empresas de la región, riqueza que por cierto nunca más será generada ya que dichos jóvenes ya no existen. Los jóvenes son las principales víctimas de la violencia en Latinoamérica y representan paradójicamente la mayor fuente de riqueza futura; sin embargo sus vidas se pierden antes de que puedan generar algo.

Otro ejemplo latente es Venezuela donde los niños que antes morían por varias causas (enfermedades o deficiencias) ahora son salvados gracias a una mejora en las políticas sociales; sin embargo al llegar a la etapa de la adolescencia mueren a causa de la violencia:

Hoy mueren menos venezolanos en sus primeros meses de vida; fallecen menos niñas y niños por deficiencias nutricionales; pero muchos niños que son salvaguardados pueden llegar a morir a la adolescencia y a la juventud en enfrentamientos con sus pares o con la policía. En Venezuela, el homicidio constituye la primera causa de muerte para los varones de 15 a 24 años (81% de las víctimas son varones). Y obviamente existe una distribución desigual del riesgo de morir violentamente dentro de este grupo: la gran mayoría (83%) proviene de sectores urbanos en precariedad (Zubillaga, 2013, p. 108)

¿De qué sirve salvar a tantos niños si luego sus vidas se apagarán tempranamente bajo el fuego de las balas? En este aspecto y bajo lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial, las empresas tienen un compromiso muy fuerte.

Otro aspecto que es pertinente analizar está relacionado con la falta de créditos para los que menos tienen o para aquellos comerciantes que por sus horarios, el banco no representa una alternativa y que caen en manos de los usureros (prestadiarios). De acuerdo con un estudio realizado en 2011 por el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria del Ecuador⁴, los principales clientes de estos préstamos son pequeños agricultores, jornaleros, artesanos, comerciantes, vendedores ambulantes, locales de comida, bazares, entre otros, que no pueden acceder a los créditos de la banca formal, por cuanto no cuentan con los requisitos necesarios para acceder a los mismos (bienes en garantía, garantes personales, bajos ingresos, etc.). Dichas personas que viven en muchos casos en la informalidad, necesitan dinero inmediato y continuo para poder comercializar sus productos. Esto los obliga a dirigirse a otro tipo de prestamistas quienes les prestan montos que

⁴ Documento de uso interno del Ministerio Coordinador de Seguridad de Ecuador

pueden situarse entre los 100 y los 5000 dólares, con intereses que llegan al 30% mensual, bajo una modalidad de cobro diario; lo cual termina por asfixiar a la persona, quien se ve impedida de realizar los pagos, por lo que recibe amenazas, violencia e inclusive tentativas de asesinato como medida de presión para el pago.

Esta problemática requiere de una urgente intervención estatal y privada (bancos y cooperativas) con la finalidad de generar mecanismos de financiamiento alternativos, que permitan atender a este segmento de mercado que está siendo víctima de los usureros. La usura no sólo se combate desde el punto de vista policial o judicial, sino que requiere de una política pública integral para su erradicación, donde el sector privado está llamado a jugar un rol vital (generación de nuevos préstamos novedosos y alternativos).

Otro caso tendría relación con el abandono de los espacios públicos, los mismos que son rápidamente captados por la criminalidad. En este aspecto el sector privado tendría también un papel a asumir, en el mantenimiento y equipamiento de dichos espacios. Al respecto es importante señalar las políticas de tolerancia cero aplicadas en New York en la década de los 80, inspiradas en la famosa teoría de las ventanas rotas:

...donde un punto de vista criminológico concluye que el delito es mayor en las zonas donde el descuido, la suciedad, el maltrato y el desorden son mayores. Si se rompe un vidrio de una ventana de un edificio y nadie lo repara, pronto estarán rotos los demás. Si una comunidad exhibe signos de deterioro y esto parece no importarle a nadie, entonces allí se generará el delito. Si se cometen pequeñas “faltas” (estacionar en un lugar prohibido, pasarse el alto, exceder la velocidad) y éstas no son sancionadas, entonces comenzarán faltas mayores y luego delitos cada vez más graves. Si los parques y otros espacios públicos deteriorados son progresivamente abandonados por la mayoría de la gente (que ya no sale de su casa por temor a las pandillas), esos mismos espacios abandonados son progresivamente ocupados por los delincuentes” (Baena, 2010, p. 67).

Un caso empresarial que es necesario tomar en cuenta pertenece a la cadena de almacenes Éxito, la misma que desde 2006 viene desarrollando acciones tendientes a apoyar la erradicación de cultivos ilícitos en Colombia.⁵ Este caso muestra claramente el concepto de “valor compartido” donde tanto aquellas personas que buscan salir de

⁵Para mayor información ver: <http://bit.ly/WOgJti> Fecha de acceso 8 de abril de 2012

la ilegalidad, así como la cadena de supermercados se benefician mutuamente. La cadena apoya los esfuerzos de la Asociación de Ganaderos del Guaviare (quienes desde 1997 se focalizaron en la búsqueda de opciones alternativas a los cultivos ilícitos), en la fabricación de yogures con sabores exóticos (arazá, cocona, borojó y piña nativa), los mismos que son luego comercializados en los supermercados e hipermercados de la cadena. Por una parte, los productores salen de la ilegalidad al tener un sustento permanente para sus familias y por otro los supermercados incrementan su rentabilidad, al poner un producto novedoso a disposición de sus clientes. Al respecto Porter señala que “cuando una empresa bien gestionada aplica sus vastos recursos, experticia y talento de gestión a los problemas que entiende y en los que posee un interés, puede tener un mayor impacto sobre el bienestar social que cualquier otra institución u organización filantrópica” (Porter, Kramer, 2006, p. 15). Otro ejemplo interesante lo constituye la Fundación Cervantes (instituto de educación superior fundado en 1950 en Argentina) que desde 2009 lleva a cabo un programa educativo y de reinserción social para Personas Privadas de la Libertad, pertenecientes a la ciudad de Río Cuarto (provincia de Córdoba). El Instituto y la Unidad Penitenciaria de Río Cuarto llegaron a un acuerdo con la finalidad de iniciar, en el centro carcelario, un proceso de educación virtual, tendiente a entregar a los reos una carrera de pregrado (Técnico superior en administración de empresas) que permita una mejor reinserción de los mismos, luego de cumplida su condena.⁶ El instituto se encargó de equipar al centro carcelario con computadoras, software y con los materiales didácticos necesarios para el aprendizaje; asimismo facilitó a los profesores para las tutorías presenciales que tienen lugar una vez al mes, en el centro de rehabilitación. Al principio, hubo cierta resistencia por parte de los profesores del instituto, pero luego su nivel de compromiso personal fue creciendo significativamente. En este punto, es importante mencionar que entre los indicadores que permiten evaluar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, llevadas a cabo por una compañía, se encuentra el de ofrecer oportunidades de trabajo a los ex presidiarios (Accción empresarial, 2001).

Otros ejemplos a destacar y que muestran una solución por “fuera de la caja”, es lo que ha venido desarrollándose en los últimos años tanto en Medellín como en Cali; en la primera, con la creación de inmensas bibliotecas (cubos negros) en las montañas (en zonas marginales con altos niveles de criminalidad)⁷, con las políticas de

⁶<http://bit.ly/1zy3quA>

⁷ Para mayor información ver <http://bbc.in/1ZAIQs> Fecha de acceso: 29 de julio de 2014

transporte (metrocaables) y de recreación (canchas deportivas en zonas deprimidas) y la colocación de escaleras mecánicas en barrios marginales.⁸

En Cali, en cambio, en febrero de 2015, el presidente Santos inauguró un Centro de Diseño Tecnológico e Industrial en la zona más violenta de la ciudad, con una inversión superior a los 25 millones de dólares; sin duda una solución novedosa para alejar a los jóvenes de la comuna “Agua Blanca” de los tentáculos del crimen organizado.⁹ Estos son ejemplos que todavía se encuentran haciendo sus pruebas, sin embargo representan importantes laboratorios de experimentación, cuyos resultados se verán en el futuro.

Estos ejemplos diversos, aplicados en varios países de la región, demuestran que el mejoramiento de la seguridad en las ciudades del futuro podría fundamentarse en buena parte en la creatividad y la innovación: de lo contrario si se sigue haciendo lo mismo, se terminará obteniendo los mismos resultados, dejando a muchas de las ciudades latinoamericanas entre las más violentas del mundo.

Si no se logra escapar de las tradicionales formas de abordar la seguridad (mediante mayor control policial o incremento de penas carcelarias) no se podrá hacer frente a las cada vez más novedosas modalidades adoptadas por la Delincuencia Organizada Transnacional (DOT). Los organismos responsables de la seguridad pasan horas estudiando la forma en la que ha venido operando el crimen organizado, mientras dichos actores ilegales pasan horas estudiando nuevas modalidades, que hasta ahora nadie ha utilizado. Esto implicaría que, dichos organismos se preparan para un mundo que ya no existe (y que no se va a repetir) cuando deberían pasar horas anticipando nuevas formas de operar. Es necesario estudiar e identificar lo que todavía no ha pasado, pero podría pasar (reflexión prospectiva) en lugar de estudiar lo que ya pasó y tal vez no se repita (un nuevo 11 de Septiembre, por ejemplo). Aquí la duda sería, ¿cómo se puede prevenir frente a riesgos que nunca han ocurrido, de los cuales no se tiene un histórico que permita medir sus posibles impactos futuros?: “La clave del problema reside en nuestra capacidad para prever el futuro y construir escenarios que incluyan la posibilidad de catástrofes. La prospectiva nos permite proyectarnos en el

⁸ Para mayor información ver : <http://bit.ly/1rJL6J> Fecha de acceso: 29 de julio de 2014

⁹ Para mayor información ver: <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/presidente-santos-inaugura-este-jueves-centro-diseno-sena-aguablanca> Fecha de acceso: 1 de marzo de 2016

futuro para precavernos contra desastres que se pueden evitar con un mínimo de previsión” (Unesco, 2005, p. 151).

Los seres humanos están preparados para enfrentar cosas que ya han pasado, pero no para los eventos que nunca han pasado, y por una simple razón, la mente tiene dificultad para imaginar cosas abstractas que nunca han pasado: «Una cierta forma de conocimiento tácito que puede conducir a subestimar la probabilidad de determinados riesgos por el único motivo de que nunca se han plasmado en hechos»(Unesco, 2005, p. 150). Por lo tanto es indispensable sobrepasar estas barreras mentales para anticiparnos a los movimientos de la Delincuencia Organizada Transnacional; solo así mejorará la seguridad en las ciudades del futuro.

3.2 Herramientas de innovación y prospectiva al servicio del mejoramiento de la seguridad

Con la finalidad de facilitar la identificación de soluciones novedosas a los problemas de seguridad, se propone el desarrollo y utilización de las siguientes herramientas y procedimientos metodológicos.

Entre los talleres que se podrían llevar a cabo está el de las **ideas preconcebidas**, donde se pide a un grupo de trabajo que enliste todas aquellas ideas que representan un mito en el campo de la seguridad (si hay más policías habrá más seguridad, la culpa de la seguridad la tienen los extranjeros), para luego establecer su posible impacto sobre la problemática; se debe verificar si dichas ideas son reales o si son puramente perceptuales y en función de ello establecer posibles acciones para erradicar dichas creencias, en caso de que perjudiquen al futuro de la seguridad. A continuación se presenta un ejemplo indicativo:

Tabla 2 Matriz de ideas preconcebidas

Nº	Ideas preconcebidas o estereotipos (sobre si misma, sobre su entorno y las que el entorno tiene sobre ella)	Impacto (1-5)	Argumentos (confirmar o desechar)1-5	Consecuencias	Acciones para favorecer o contrarrestar
1	Si hay más policías habrá más seguridad	5	5	Se considera que la seguridad es un tema de la policía	Campañas para sensibilizar a la población sobre la importancia de contar con unos ciudadanos capacitados y empoderados
2	Mientras más gente haya en las cárceles, menor inseguridad existirá	5	4	Altas poblaciones carcelarias con problemas para una rehabilitación efectiva	Usar otros mecanismos para que la cárcel sea el último recurso; mejorar las políticas de rehabilitación e inserción
3	La culpa de la inseguridad la tienen los extranjeros	3	1	Xenofobia	Socializar estadísticas que muestran una baja presencia de extranjeros en el cometimiento de delitos
4	El fortalecimiento de la seguridad pasa por el uso exclusivo de la tecnología	5	2	se considera que con la presencia de cámaras se soluciona todo	Repensar las estrategias para que las mismas tengan un enfoque más integral
5	Si existiría la pena de muerte habría menos violencia	3	1	La sociedad pide la instauración de la pena de muerte	Socializar ejemplos que muestran que los países donde existe este mecanismo no son los más seguros del mundo

Fuente: El autor

Con la aplicación de esta matriz, se puede obtener fácilmente una serie de estrategias que permitan abordar la seguridad desde otro punto de vista. En caso de que estas estrategias no se visualicen fácilmente se puede hacer uso de una serie de herramientas de creatividad como las que a continuación se proponen:

Tabla 3: Acciones en función de las ideas preconcebidas

1	Ideas preconcebidas	Acciones para obtener resultado deseado	Herramienta de creatividad a utilizar
2	Si hay más policías habrá más seguridad	Campañas para sensibilizar a la población sobre la importancia de contar con unos ciudadanos capacitados y empoderados	6 sombreros
3	Mientras más gente haya en las cárceles, menor inseguridad existirá	Usar otros mecanismos para que la cárcel sea el último recurso; mejorar las políticas de rehabilitación e inserción	Los superhéroes
4	La policía no hace nada es mejor tomar la justicia por mano propia	Fortalecimiento de la Policía nacional; mejoramiento de su imagen; reducción de la impunidad y la corrupción	365
5	Se debería permitir a los ciudadanos portar armas con eso mejoraría la seguridad	Sensibilizar a la población sobre los riesgos del porte de armas	Brainstorming negativo
6	La seguridad es solo una cuestión de las fuerzas del orden	Incorporación de un mayor número de civiles en programas de estudio de la seguridad y la defensa	El niño de 8 años

Fuente: El autor

Otro taller que permite generar numerosas rupturas, es el de los **imposibles**, donde se pide que un grupo de trabajo enliste todas aquellas cosas que se piensa son imposibles de alcanzar, para luego establecer los frenos u obstáculos que las vuelven imposibles; para luego establecer su grado dificultad para que dejen de ser imposibles y finalmente identificar qué debe hacerse para que dejen de ser imposibles, a futuro.

Tabla 4: Matriz de los imposibles

Cosas imposibles	Frenos /obstáculos	Grado de dificultad (1 al 5)	Condiciones para hacerlo posible	Impacto sobre otros actores (1-5)
Ver a nuestras calles libres del micro-tráfico	El inmenso poder del narcotráfico	5	Legalizar las drogas	5
Que la tasa de homicidios baje a 1 por 100.000 habitantes	Poder del crimen organizado; altos niveles de violencia e impunidad	4	Reduciendo la impunidad; reduciendo la presencia de armas; fomentando una cultura de paz	4
Que el 100 % de las personas privadas de la libertad salgan rehabilitadas	No existen políticas efectivas; pocas posibilidades de reinserción; bajos niveles educativos de los PPLS	3	Generando políticas más integrales, buscar la colaboración de colegios y universidades; buscar la participación de empresa privada	3
Que los servicios de inteligencia no sean utilizados para fines políticos	La dificultad de controlar y auditar lo realizado por los servicios de inteligencia por lo reservado de las operaciones	2	Multiplicar los controles sobre los servicios de inteligencia	2
Que las fuerzas del orden no sean infiltradas por el crimen organizado	El inmenso poder del narcotráfico y del crimen organizado	5	Multiplicar las pruebas de confianza, los sistemas de control y mejorando las condiciones de trabajo de las fuerzas del orden	4
Que en la sociedad no exista impunidad	El inmenso poder del narcotráfico y del crimen organizado; la ausencia de valores	4	Generado mecanismos para la denuncia segura; utilizando sistemas para proteger a los jueces y fiscales; reforzando los valores	4

Fuente: El autor

Este taller permite a los actores salir de la caja, volverlos imaginativos, creativos y empujarlos al límite en cuanto a la identificación de soluciones creativas. ¿Quién no sueña con una ciudad libre del micro-tráfico o donde la impunidad sea parte del pasado? Esto es imposible en el presente, pero tal vez no en el futuro. Ese debería ser nuestro principal desafío, encontrar la forma de hacer posible lo imposible: ¿Es imposible que en el futuro cercano los policías sean los mejores amigos de los habitantes de las favelas de Río de Janeiro? Al respecto en el libro Paradigmas, se encuentra la siguiente interrogante: “¿Qué es aquello imposible de hacer pero que si pudiera hacerse cambiaría fundamentalmente su negocio? (Barker, 1995, p. 153).

En el caso de los imposibles, las mejores herramientas que permitirían transformar en posible lo imposible serían las siguientes:

Tabla 5: Acciones para enfrentar los imposibles

1	Los imposibles a hacer posibles	Condiciones para hacerlos posibles	Herramienta de prospectivas a utilizar
2	Ver a nuestras calles libres del micro-tráfico	Legalizar las drogas	Escalas de futuro
3	Que la tasa de homicidios baje a 1 por 100.000 habitantes	Reduciendo la impunidad; reduciendo la presencia de armas; fomentando una cultura de paz	Análisis morfológico
4	Que el 100 % de las personas privadas de la libertad salgan rehabilitadas	Generando políticas más integrales; buscar la colaboración de colegios y universidades; buscar la participación de empresa privada	Abaque de Regnier
5	Que las fuerzas del orden no sean infiltradas por el crimen organizado	Multiplicar las pruebas de confianza, los sistemas de control y mejorando las condiciones de trabajo de las fuerzas del orden	Abaque de Regnier
6	Que en la sociedad no exista impunidad	Generado mecanismos para la denuncia segura; utilizando sistemas para proteger a los jueces y fiscales; reforzando los valores	Escalas de futuro
7	Que los seres humanos dejen de ser traficados	Mejorando las condiciones económicas; fortaleciendo los controles; fortaleciendo los valores	Análisis morfológico

Fuente: El autor

Se podrían utilizar asimismo otras técnicas para la obtención de nuevas estrategias, como por ejemplo “La Estrategia del Océano Azul” (Chan Kim, Mauborgne, 2008), que puede ser un importante aporte en términos de generación de nuevas políticas públicas, en cuanto a seguridad se refiere; si se logra cambiar la forma en que se “compite” en el terreno de la seguridad, se tomará desprevenidos a todos aquellos que pensaban que los organismos responsables de la seguridad iban a actuar de otra manera: Sorprender al enemigo, es una de las claves para derrotarlo.

Es fundamental que no generen políticas públicas 4*4 (4 técnicos, 4 paredes) y que se involucre cada vez más a los ciudadanos en la creación de nuevas soluciones a los problemas de seguridad, siguiendo los lineamientos de la Innovación Abierta: Generar nuevos servicios y soluciones con la participación activa de los ciudadanos, bajo lo que Chesbrough (2011) denomina como “co-creación”. A esto se le podría sumar la creación de una plataforma virtual para compartir iniciativas de seguridad, donde personas de dentro y fuera de Latinoamérica, podrían aportar con soluciones novedosas para la reducción de la violencia; y que dichas ideas puedan ser retomadas por los poderes públicos de cada país, y las que no sean utilizadas, puedan ser adoptadas por otras ciudades a nivel regional o mundial. El mejoramiento de la seguridad en el futuro dependerá de la capacidad de los países para compartir sus ideas creativas en un espacio interactivo, puesto a disposición de cualquier persona. Esto permitiría no depender de figuras únicas o de mentes privilegiadas, democratizando los procesos de generación de innovaciones en el campo de seguridad, para que puedan participar la mayor cantidad de personas posibles, pertenecientes o no a la organización; lo cual necesitaría de la estructuración de una plataforma colaborativa, abierta, donde cualquier individuo pueda colgar o tomar ideas

(Laboratorio de Prospectiva e Innovación, con un eje de seguridad): El objetivo sería hacer de la creatividad y la innovación una rutina, algo de todos los días.¹⁰

Como es lógico estas ideas no pueden quedarse en simples propuestas, por lo que será fundamental aterrizarlas en modelos de negocio adaptados al mundo de la seguridad; en este caso se podría utilizar la matriz ERIC, o las curvas de valor del Océano Azul o el Canvas, para generar nuevas formas de intervención, en cuanto a seguridad se refiere. A continuación se presentan algunos ejemplos:

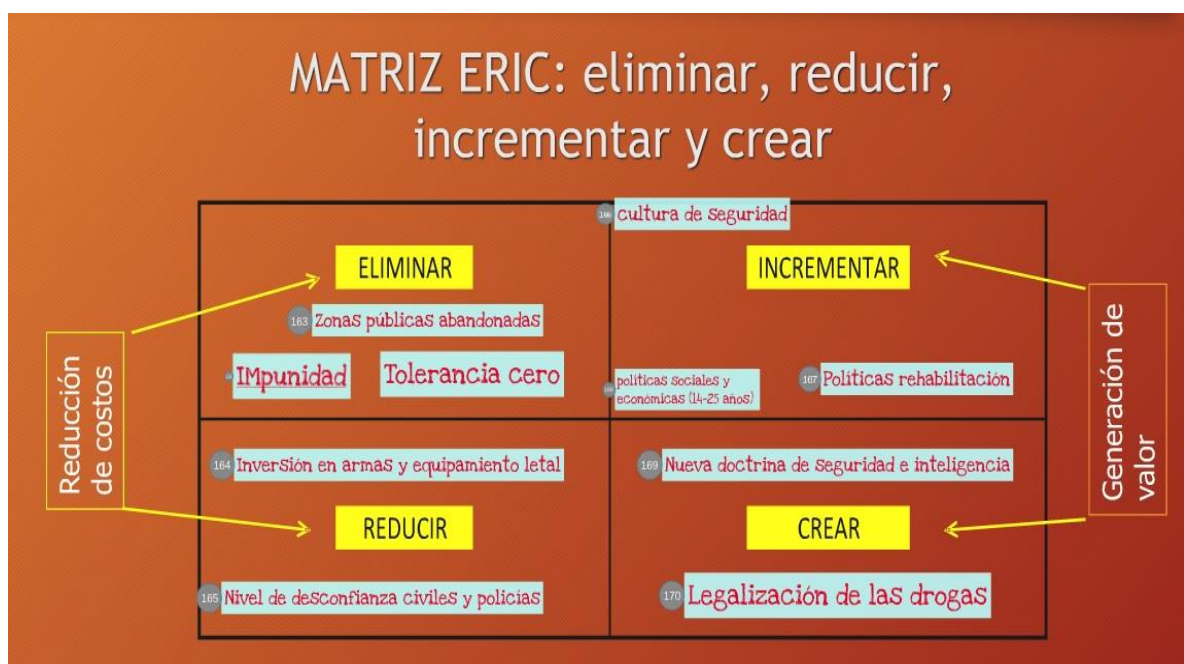


Figura 1: Cuadro estratégico

Fuente: La Estrategia del Océano Azul (adaptación)

¹⁰ Para mayor información ver: https://youtu.be/sxs_-KsUttY Fecha de acceso: 9 de marzo de 2016

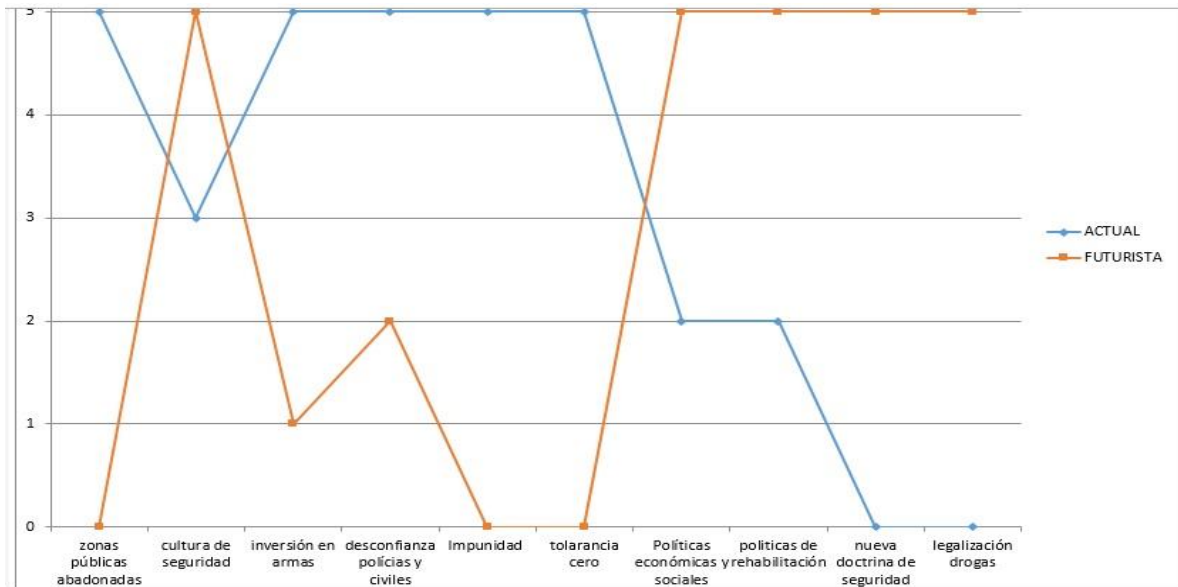


Figura 2: Gráfico de curvas de valor

Fuente: La Estrategia del Océano Azul (adaptación)

Con la eliminación, reducción e incremento de ciertos procedimientos actuales y la adición de nuevas soluciones, se podría cambiar por completo la propuesta de valor que se está entregando a los ciudadanos, en términos de seguridad; tal como se evidencia en la figura 2, con la curva de valor “futurista”.

Por otro lado, el *Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) también podría representar una interesante herramienta para aterrizar las ideas creativas, que se generen, con la finalidad de modificar la forma de gestionar la seguridad:



Figura 3: Modelo de negocio de Seguridad

Fuente: Generación de modelos de negocio (adaptación)

En definitiva, lo ideal para mejorar la seguridad en el futuro sería dejar de hacer las mismas cosas y proponer soluciones innovadoras con la ayuda de diversas herramientas prospectivas y de creatividad, que fomenten la innovación entre policías, militares y civiles.

El escenario que se vivirá mañana en materia de seguridad dependerá de lo que se haga o se deje de hacer en el presente. La determinación y la voluntad con las que se ejecuten las acciones a futuro, permitirá conducir a la seguridad en una dirección deseada, lejos de los cisnes negros (Taleb, 2008) o de los eventos catastróficos, a los cuales se asiste con mayor frecuencia: “Tenemos predestinaciones del pasado, sin duda, pero lo que hay que hacer es tomar conciencia de ellas y no obedecerlas. Podemos elegir cada paso siguiente de nuestra existencia. En eso consiste nuestra libertad, en no dejarse determinar por el pasado ni repetirlo.” (Jodorowsky, 2004, p. 131).

4 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En definitiva, ¿Qué podría pasar a futuro con la seguridad en las ciudades de la región, en caso de utilizarse herramientas de innovación y de prospectiva?, ¿Qué pasaría si las condiciones para un fortalecimiento de la seguridad se consolidan y llegan a materializarse los diferentes planteamientos propuestos en el presente artículo?, ¿Cuál sería el escenario que podría presentarse? A continuación, se presenta una propuesta de escenario apuesta (al horizonte 2022):

Se han masificado las oportunidades para los jóvenes entre 14 y 25 años, lo que ha permitido alejarlos por completo de los círculos ligados a la criminalidad organizada; esta generación de nuevos empleos y emprendimientos permitió a su vez reducir la inequidad; se evidencia una participación activa del sector empresarial y de los ciudadanos en la gestión de la seguridad, lo cual ha permitido fortalecer los lazos sociales y comunitarios al interior de los barrios, y consolidar una cultura de seguridad. Los medios de comunicación, bajo lineamientos de Responsabilidad Social, han adoptado una posición responsable con relación a la presentación de noticias sobre inseguridad y se han focalizado en incentivar un fortalecimiento de las relaciones entre policías y ciudadanos. Este panorama de mejoramiento de la seguridad, ha sido también el resultado de políticas de la innovación abierta, basadas en la co-creación y en el uso de herramientas prospectivas y de creatividad, que han permitido la estructuración de modelos de gestión de la seguridad alternativos (bajo lineamientos de Océano Azul o Canvas),

Los ciudadanos se sienten más tranquilos, por lo que dejan de vivir encarcelados, eliminándose por completo el concepto de “arquitectura de la hostilidad”; más bien se evidencian iniciativas participativas, basadas en prácticas de innovación social, para una mayor ocupación del espacio público. Las ciudades de Latinoamérica experimentan un escenario al que se lo podría denominar como “Ciudades de futuro = ciudades de paz”

Esta propuesta metodológica se encuentra en sus inicios de aplicación, por lo que experiencias posteriores permitirán validar o corregir ciertos errores o vacíos existentes; mientras más personas responsables de la seguridad decidan explorar estas vías, más se estará cerca de encontrar el “modelo ideal”.

El sector privado tiene un rol preponderante en la mejora de la seguridad en las ciudades latinoamericanas; sin la participación de dicho actor será aún más complejo

reducir los niveles de inseguridad y de criminalidad existentes. Una primera entrada podría ser construida a través de lineamientos de Responsabilidad Social Empresarial.

Las herramientas de innovación y de prospectiva representan una alternativa válida para imaginar mundos nuevos para la seguridad, por cuanto facilitan la identificación de soluciones que hasta el momento no habían sido utilizadas. La creatividad y la transformación de los imposibles en posibles son la clave para mejorar la seguridad en el futuro.

Es necesario ayudar a la gente a pensar distinto, a imaginar cosas que no existen, a ser creativos, a pensar en cosas nuevas (por más imposibles que sean) y darles herramientas para que puedan hacer operativos estos sueños y que no se queden únicamente en el papel; solo así se podrá reinventar la seguridad. Todos pueden aportar con ideas y deben sentir que serán tomadas en cuenta (creación de ambientes de innovación abierta en el campo de la seguridad): compartir experiencias e ideas permitirá transformar el campo de la seguridad en la región. En el futuro no es posible ser egoístas, ya que sin solidaridad, cooperación y sin personas comprometidas en resolver los problemas de seguridad, la misma no mejorará de manera significativa y América Latina seguirá siendo considerada una de las zonas más violentas del planeta.

REFERENCIAS

- Accción empresarial. (2001). *Indicadores Acción Empresarial*.
- Aguirre, Restrepo, V. (2010). La violencia armada como freno al desarrollo: midiendo la relación y sus costos. In *El control de las transferencias internacionales de armas* (pp. 57–72). Buenos Aires: Asociación para políticas públicas. Retrieved from [http://www.cerac.org.co/assets/files/capituloslibro/APP-ControlTransferencia\(CERAC\).pdf](http://www.cerac.org.co/assets/files/capituloslibro/APP-ControlTransferencia(CERAC).pdf)
- Andersen, Poul Houman and Strandskov, J. (2008). Review The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail by Clayton M. Christensen; Leading the Revolution by Gary Hamel; Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant by W. Chan Kim. *The Academy of Management Review*, 33, 790–794. <http://doi.org/10.2307/20159441>
- Baena, G. (2010). *Inteligencia Prospectiva*. México DF. Retrieved from http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva/docs/l_inteligenciapropectiva/Inteligencia_Prospectiva_eBook.pdf
- Barker, J. (1995). *Paradigmas*. Bogota: McGraw-Hill.
- Beqiri, G. (2014). Innovative Business Models and Crisis Management. *Procedia Economics and Finance*, 9, 361–368. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00037-9](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00037-9)
- Chan Kim, Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul*. Bogota: Editorial Norma.
- Chesbrough, H. (2006). *Modelos de negocios abiertos*. Porto Alegre: bookman.
- Chesbrough, H. (2011). *Openservices Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cullell, J. (2011). La calidad de la democracia y el estudio comparado de la democratización. *Revista Latinoamericana de Política Comparada*, 67–94. Retrieved from http://www.hss.de/fileadmin/americalatina/Ecuador/downloads/Revista-Latinoamericana_05.pdf
- Davis, B. M. (2010). Creativity & Innovation in Business 2010 Teaching the Application of Design Thinking to Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6532–6538. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.062>
- Geneva Declaration. (2008). *Declaración de Ginebra contra la violencia armada*. Retrieved from <http://www.genevadeclaration.org/fileadmin/docs/newsletter/Geneva-Declaration-Newsletter-04-Spanish.pdf>
- Geneva Declaration. (2010). *Geneva Declaration Secretariat, More Violence, Less Development*. Retrieved from http://www.genevadeclaration.org/fileadmin/docs/MDG_Process/MoreViolenceLessDevelopment.pdf
- Hittmár, Š., Varmus, M., & Lendel, V. (2014). Proposal of Model for Effective Implementation of Innovation Strategy to Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194–1198. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.611>
- Jodorowsky, A. (2004). *Alejandro JODOROWSKY. Interview* (Vol. 42). Ediciones Siruela. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=73832229&lang=es&site=ehost-live>
- Kassim, H., Osman, N., & Abdullah, A. (2015). Creative Strategy: A Pilot Evaluation

- of a Hypothetical Learning Model through Public Speaking Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 919–928.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.210>
- O'Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio / PlanetadeLibros.com* (Primera ed). Barcelona: Deusto. Retrieved from <http://www.planetadelibros.com/generacion-de-modelos-de-negocio-libro-49022.html>
- Ozkan, N. N. (2015). An Example of Open Innovation: P&G. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1496–1502. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.450>
- Porter, Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review, Latinoamérica*.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.
- Taleb, N. (2008). *Le cygne noir*. Paris: Les Belles Lettres.
- Ucaktürk, A., Bekmezci, M., & Ucaktürk, T. (2011). Prevailing During the Periods of Economical Crisis and Recession through Business Model Innovation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 89–100.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.095>
- Unesco. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Editorial UNESCO*. Unesco.
<http://doi.org/ISBN 92-3-304000-3>
- Yurdakul, I. (2012). Creative Strategies and Their Contribution to Social Consciousness in Social Responsibility Campaigns: A Course Model Proposal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5573–5580.
<http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.478>
- Zubillaga, V. (2013). Menos Desigualdad, más violencia : la paradoja de Caracas. *Nueva Sociedad*, 243(enero-febrero), 104–118.

RESUMEN HOJA DE VIDA

JEAN PAUL PINTO

ESTUDIOS

- 2016-2020 Estudiante doctoral en el **Doctorado en Administración** (Universidad del Valle) Cali, Colombia
- 2010-2011 **Máster en Seguridad y Defensa:** Instituto de Alto Estudios Nacionales (IAEN) Quito, Ecuador
- 2008-2010 **Máster en Prospectiva , Estrategia y Organización:** CNAM, París Francia
- 2002-2003 **Estudios de postgrado en Prospectiva y Estrategia:** CNAM, París Francia
- 2001-2002 **Postgrado en Management y Finanzas internacionales(CMS):** Escuela de Negocios ISG, Paris Francia
- 2000-2001 **DESS Marketing (Master):** IAE-ESUG, Universidad de Ciencias Sociales, Toulouse, Francia
- 1999 **Ingeniero Comercial, Especialización Marketing:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador

EXPERIENCIA DOCENTE

- 2012-2016 **Universidad San Francisco de Quito (USFQ)** Profesor de Dirección Estratégica y Principios de administración (Colegio Vespertino y En Línea), tutor de tesis de pregrado
- 2015 **ESPOCH Riobamba** Profesor de Marketing Internacional, Maestría en Marketing
- 2014-2015 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador** Profesor de Administración Estratégica I y II Fac. de Adminis.
- 2015 **Escuela Politécnica del Ejército,** Profesor del módulo Análisis Prospectivo, Maestría en Estrategia Marítima
- 2014-2016 **Escuela Politécnica del Ejército,** Profesor del módulo Análisis Prospectivo y de Exámenes complexivos, Maestría en Planificación Estratégica

- 2013 **Escuela de Estado Mayor de la Policía Nacional**
Profesor de Escenarios Prospectivos para la Seguridad
- 2006-2015 **Instituto Nacional de Defensa** (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas) Profesor de los módulos de Prospectiva e Inteligencia Estratégica en el Ecuador
- 2006-2013 **Academia de Guerra de la Fuerza Terrestre:** Profesor de Prospectiva Estratégica (II año y servicios)
- 2010-2013 **Escuela Politécnica del Ejército,** Profesor de Prospectiva, Maestría en Gestión de Proyectos
- 2012/2015 **Escuela Politécnica del Ejército,** Profesor del módulo de Prospectiva, Maestría en Gestión de Riesgos
- 2012 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)**
Profesor de Marketing –Facultad de Psicología
- 2003-2010 **Escuela Politécnica del Ejército** Profesor del módulo de Prospectiva y sus lazos con la Planificación Estratégica, Diplomado de Prospectiva Estratégica
- 2010 **Universidad Central de Ecuador** Profesor de Prospectiva , Maestría en Sociología Política

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 2016 **IAEN** Consultor invitado la construcción de los escenarios prospectivos de la frontera Ecuador-Colombia, luego de la firma de la paz
- 2016 **CELAEP** Consultor invitado para la construcción del escenario deseado del Hospital Municipal de Ambato al 2025
- 2015 **CELAEP** Consultor invitado para la identificación de factores críticos de éxito para la implementación de GPR, en GADs de Imbabura
- 2015 **AVATIUN CONSULT** Consultor y capacitador en Prospectiva Estratégica: Escenarios prospectivos para cadenas productivas al 2025 (MIPRO)
- 2014 **Secretaría de Inteligencia** Subsecretario General /Asesor de Despacho

- 2013 **SENPLADES-Zona de planificación 7 (Loja)**
Consultoría par la construcción de los escenarios prospectivos de la Agenda Binacional Ecuador-Perú al 2021
- 2013 **CELAEP** Consultoría par la construcción de la Planificación prospectiva de la Comisión bipartita empresarios-sindicatos (CES)
- 2013 **Dirección General de Inteligencia de la Policía Nacional** Asesor en aspectos de Prospectiva y Planificación Estratégica
- 2012 **Unidad de Gestión de la Seguridad Interna de la Presidencia**
Consultor invitado para una planeación prospectiva: Insumos del Plan Nacional de Inteligencia
- 2012 **Dirección General de Inteligencia de la Policía Nacional**
Consultor invitado para una planeación prospectiva: Insumos del Plan Nacional de Inteligencia
- 2012 **Instituto Nacional de Defensa (INADE)**
Consultor invitado para la realización de los escenarios INADE 2017 y del plan de fortalecimiento institucional
- 2011 **Ministerio Coordinador de la Seguridad**
Coordinador de Seguridad Interna (elaboración de planes y agendas de seguridad, defensa e inteligencia)
- 2010 **Instituto de Altos Estudios Nacionales**
Coordinador de la Agenda 2022
- 2010 **Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas**
Consultor invitado para la elaboración de los escenarios prospectivos y Planificación Estratégica de FFAA al 2021
- 2010 **Fuerzas Armadas del Ecuador** Dirección de Desarrollo Institucional, Actualización del escenario del ejército al 2014
- 2009-2010 **Secretaría Nacional de Inteligencia (SENAIN)**
Analista de Inteligencia, Coordinación de Análisis Estratégico

CHARLAS INTERNACIONALES

- 2015 **Universidad Nacional del Cuyo**, Conferencia sobre "Prospectiva e Innovación para el futuro de la Seguridad", Mendoza

- 2015 **Prospecta Colombia**, Conferencia "La Seguridad en las ciudades inteligentes del futuro" y workshop sobre "cómo hacer posible lo imposible", Ibagué
- 2015 **Universidad Católica de Sao Paulo**, Conferencia sobre "Prospectiva e Innovación para el futuro de la Seguridad", Sao Paulo
- 2015 **Universidad de Brasilia**, Conferencia sobre Prospectiva "Cómo hacer posible lo imposible", Brasilia
- 2015 **Universidad del Valle**, Conferencia sobre "La Seguridad en las ciudades del futuro", Calí
- 2015 **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**, Conferencia sobre "Como hacer posible lo imposible, construyendo el futuro de una organización"
- 2013 **Prospecta Colombia**, Conferencia sobre "La Seguridad en las ciudades del futuro", Medellín
- 2012 **Prospecta Argentina**, Conferencia sobre la "Historia de la Prospectiva en el Ecuador", Univesidad del Cuyo, Mendoza
- 2011 **Prospecta Colombia**, Conferencia sobre "El Rol de la Responsabilidad Social Empresarial en el mejoramiento de la seguridad", Bogota
- 2011 **SENAIN**, Taller sobre Seguridad Integral, Conferencia sobre la "Aproximación conceptual y propuestas para la Seguridad Integral" Quito
- 2010 **Facultad de Ciencias Sociales y Políticas, UNAM** Seminario Latinoamericano de Formación Prospectiva, "El Rol de la Prospectiva en la Seguridad Integral" 2010 **Prospecta Colombia**, Conferencias sobre "Metodologías Prospectivas en Seguridad" y "Prospectiva, Inteligencia y Seguridad Integral" Paipa, Boyacá
- 2010 **Prospecta Perú**, Conferencias sobre "Metodologías Prospectivas en Seguridad" y "Prospectiva, Inteligencia y Seguridad Integral", Arequipa
- 2007 **Convenio Andrés Bello y Colciencias** Participación en el "Estudio prospectivo al 2020 sobre la educación superior "Convenio Andrés Bello", Boyaca

**Contribuciones potenciales de la Filosofía del Proceso a la
investigación del proceso de innovación en lo contexto de los Estudios
Organizacionales (OS)**

Autor (es)

Queila Regina Souza Matitz ¹

Karine Francisconi Chaerki ²

¹ Professor at PPGADM/UFPR – Federal University of Paraná (Brazil).

² Doctoral student at PPGADM/UFPR – Federal University of Paraná (Brazil).

RESUMEN:

El objetivo de este ensayo teórico es discutir las potenciales contribuciones de la Filosofía del Proceso la comprensión y la investigación de los procesos de innovación relacionados con los contextos organizacionales. En particular, desarrollamos algunas ideas y fomentamos la discusión futura en torno a dos aspectos: (a) conceptualizaciones de los procesos de innovación orientadas por la Filosofía del Proceso y (b) investigaciones empíricas de los procesos de innovación orientadas por la Filosofía del Proceso. En resumen, al relacionar las dimensiones inferidas a partir de la metafísica do proceso y estudios de los procesos de innovación, llegamos a la conclusión de que la investigación científica orientada por la Filosofía del Proceso debe ser conceptualmente multidimensional y metodológicamente performativa.

Palabras clave:

Proceso, filosofía, proceso de innovación, investigación.

ABSTRACT:

The aim of this theoretical essay is to discuss Process Philosophy's potential contributions to the understanding and investigation of innovation processes associated with organizational contexts. Particularly, we develop some ideas and encourage future discussion around two aspects: (a) process-philosophy oriented conceptualizations of innovation processes and (b) process-philosophy oriented methods of investigation about innovation processes. In summary, by relating dimensions inferred from process metaphysics thinking and innovation process studies, we conclude that more process-philosophy oriented research of innovation processes must be conceptually multidimensional and methodologically performative.

Keywords:

Process, philosophy, innovation process, research.

1. Introduction

There is a recent claim about a "process turn" within Organization Studies (OS) complementary to the "practice turn" and the "historical turn," both of which are still on course. This "process turn" is partly represented by attempts to develop and to apply a deeper meaning of process within OS (Van de Ven, 2007; Langley et al., 2013; Hernes, 2014). According to Hernes (2008, p.10), "Ideas are brought forward from early philosophical works and later sociological works, the aim being to explore the ontological and epistemological implications of taking different process views.". As a result of these debates, the organization is characterized by its processual nature, which is a view contrary to the traditional notion of the organization as a context where activities give rise to processes. Therefore, this new perspective affects the way in which organization as a phenomenon of study shall be conceptualized, interpreted and analyzed. Further, viewing organization as a process implicates a review of concepts, theories, and methods traditionally used on OS. It also demands the acknowledgment of philosophical and sociological ideas potentially fruitful as alternatives or complementary frames of thought.

Helin et al. (2014, p.3) define Process Philosophy as an umbrella under which there are process philosophers interested "in understanding and showing how the world is a world of organizing, how things swell, how life - including human lives - never reaches the settlement we presume or hope it might.". In doing so, it provides us a way of thinking and a performative research method applicable to organization studies as an alternative to representative research methods. Our aim with this theoretical essay is to discuss Process Philosophy's potential contributions to the understanding and investigation of innovation processes associated with organizational contexts. Particularly, we develop some ideas and encourage future discussion around two main aspects: (a) process-philosophy oriented conceptualizations of innovation processes and (b) process-philosophy oriented methods of investigation about innovation processes. As such, these complementary aspects provide clarification regarding implications of thinking and enquiring processually into innovation process.

The work was organized as follows: besides the introduction, section two addresses the scope and limitations of the construct Innovation Process in the context of the specialized literature. In section three we briefly present fundamentals of Process Philosophy and its applicability to organizational and innovation process studies as proposed by other authors. In section four we develop two propositions about what we consider to be a more process-philosophy oriented research of innovation process. We also illustrate how these two specific ideas have been put in practice – according to our analysis – in theoretical-empirical studies of innovation processes. Finally, in section five, we conclude stressing the potentiality and limitations of process-philosophy oriented research within OS and innovation studies.

2. Innovation Process: scope and limitations of the construct

Like many other concepts used within OS and Management Studies, innovation and innovation processes are phenomena notoriously ambiguous and difficult to define. Conceptualizations are usually based on diverse theoretical frameworks and research purposes. Frequently, according to Quintane et al. (2011), empirical studies do not even mention a definition of innovation or use constructs unrelated to the operationalization chosen in the article. Hoholm & Araujo (2011) in discussing challenges involved in the study of innovation processes, emphasize the highly contingent, messy and non-linear attributes characteristics of this phenomenon.

Based on a review of the literature, Quintane et al. (2011) propose a framework of innovation concepts based on two dimensions which may enlighten our understanding: innovation as process and innovation as an outcome of this process. According to them:

Innovation as process refers to the activities that companies undertake in order to develop innovations and is described with concepts such as production and emergence (Gupta et al., 2007), discovery and creation (Dosi, 1988), development, solving and implementation (Myers and Marquis, 1969), or introduction and application (West and Farr, 1990). Innovation as outcome of this process is considered in terms of new ideas (Gupta et al., 2007; Schulze and Hoegl, 2008; West and Farr, 1990), combinations (Obstfeld, 2005), solutions (Dosi, 1988, Myers and Marquis, 1969) or processes, products and procedures (Greve and Taylor, 2000; Myers and Marquis, 1969; West and Farr, 1990). (Quintane et al., 2011, p.929).

By taking the concepts proposed within the framework mentioned above as a point of departure, some important issues may be brought into the discussion. First of all, if processes are equivalent to *activities undertaken by organizations*, we may conclude that innovation processes are characterized by their social nature. This attribute is a strong indication of a high degree of complexity involved in the conceptualization and empirical investigation of innovation processes.

To name just a few characteristics of innovation processes mentioned by traditional and more recent literature – as we concluded through the analysis of former studies (e.g. Schumpeter, 1934; Van de Ven & Polley, 1992; Van de Ven et al., 1999; Hoholm & Araujo, 2011; Quintane et al., 2011; Hoholm & Olsen, 2012; Salerno et al., 2015) – we may include attributes such as:

- (i) [innovation processes generate or intend to generate] a specific kind of outcome (some degree of newness or novelty, solution-oriented, technological-oriented, commercial or market-oriented);
- (ii) [innovation processes are formed by] sequences of linear or non-linear different steps or events extended in time (such as discovery, creation, development, implementation, etc.);
- (iii) [innovation processes are marked by] some degree of uncertainty or risk;
- (iv) [innovation processes are 'acted' by] different social agents such as individuals, groups, organizations, sets of organizations, etc.;
- (v) [innovation processes are acknowledged by their] contingency and complexity;
- (vi) [innovation processes usually imply] the use or mobilization of resources from many sources which are obtained through coordinated interaction and coalition building directed to negotiation of agent's frequently divergent interests.

The characteristics stated above are enough to make at least a point: innovation processes are complex multidimensional phenomena. As such, they pose many conceptual and methodological research challenges which have already been appointed in the specialized literature. For example, some authors highlight the importance of knowledge perspective as a way of understanding differences between processes, which

generate radical innovation from those that accelerate the implementation of innovation or sustain organizational innovativeness. This example illustrates at least two aspects, which reinforce our argument: (i) innovation processes manifest in many different ways, e.g. focused on radical or incremental types of innovation and (ii) there are multiple intervenient variables potentially explanatory of innovation processes attributes and outcomes. We may conclude by this, and other examples, by a still insufficiently explained field of study related to innovation processes, including critical issues related to conceptualization and operationalization of the phenomenon.

3. Process Philosophy fundamentals and applicability to organizational and innovation process studies

Process Philosophy (or process metaphysics) is composed of ideas from many 20th-century process thinkers. Essentially, process philosophy theories are characterized by a process-view of nature marked by two opposite perspectives. A strong-view of process is contrary to a weak-view of process in the sense that they hold different premises about the nature of and the relation between processes and things. According to a strong-view, things *are* processes. In other words, the world is made of processes instead of things or stable-fixed substances. What we perceive as things are collections or constellations of dynamic and interactive processes. On the other side, according to a weak-view, things are subordinated to processes in the sense that things depend on process to be what they are. Due to these differences and also due to the diversity of theoretical foundations (such as physics, biology, psychology, etc.), philosophers associated with process philosophy cannot be considered a unified school of thought but, rather, an umbrella under which process has primacy or priority over things (Rescher, 1996; Olsen, 2011; Helin et al. 2014). Moreover, as being pointed by Olsen (2011, p. 7¹):

It is also clear that process philosophers in the main do not deny things (substances). Rather they re-conceptualize them as manifolds of process. On this basis it might as well be concluded that “the weak view” has reached some consensus among modern process philosophers, in the acknowledgment that the primary controversy between the process view and substance view is rather based on conceptual than ontological distinctions, and is one of relative priority rather than of primacy.

Although many elements of the process-philosophy thinking are considered by some authors to be non-applicable to organizational theory and research, they may

“...offer a plurality of analytical conceptions that may serve as useful and inspirational contributions to the further development of methods and perspectives to investigate into organizations, change and innovation processes.” (Olsen, 2011, p.3). The rediscovering of old ideas may help researchers, for example, as being pointed by Olsen (2011), to redefine concepts and constructs, to improve methods of investigation and to advance theories and models. For example, the author cites the Whiteheadianⁱⁱ epistemology as a potential source of inspiration to the development of innovative analytical frameworks within OS. So, by taking analytical constructs proposed by process philosophers into account, researchers may transpose process metaphysics ideas to describe or explain organizational related phenomena. Widely known examples of this type of application in OS are the notions of organizing, sensegiving and sensemaking as proposed by Karl Weick.

Within innovation process studies, Process Philosophy is already recognized as a source of inspiration to theories such as IMP and ANT. For Olsen (2013, p.167), for example, in analytical terms, IMP theory assumptions about economic development are “completely consistent, for instance, with Whitehead’s process philosophy of creation”. Olsen (2011) also suggests – as a promising interesting point of departure for investigations into the dynamics of organizational change and innovation – the exploration of the theoretical concept of “mental and physical interactional bipolarity” as proposed in the context of process philosophy. By theorizing about the nature of the creative processes, Whitehead uses this concept to outline the ontological principle of “creativity”: “He even points at the necessary bipolarity of the principle of process with the opposite principle of ordering which is commonly appreciated as the ‘dilemma of innovation’ within the area of innovation management studies.” (Olsen, 2011, p. 14). Based on this interactional bipolarity, according to the author, analytical conceptions may escape from “logical” determinism by establishing a free space for social agency [as an active potential influence over process and outcomes variations] and by considering multiple and complex mutual interactions between tangible and intangible forces which are also influential over these elements. In doing so, researchers may find new analytical frameworks appropriated to understand better the usefulness of network theories in the are of innovation studies.

As a way to investigate organizational life, Process Philosophy suggests a 'going with things' "rather than an attempting to capture, to fix, or to measure things." (Helin et al., 2014, p. 10). Doing process research, under this perspective, requires attention to the use of representational concepts, categories and words in such a way that any vision of experience may not be confined to prescriptions of neatness. It does not implies an abandonment of concepts, categories or words, as pointed by the authors, but demands consciousness about the way in which representational instruments and the researcher itself influence and are influenced by research contexts: "In this sense the 'doing' means following or building a way that in turn makes the search somehow apparent (transparent) to readers." (Helin et al., 2014, p. 10). Method, in this sense, means to follow a (unique, own) way. It also means to make use of language as a way to affect the world we experience. Moreover, more importantly, doing research under a process-view signifies to take action in the sense of being actively related to the becoming of life. As such, demands the development of a very special capacity to understand and to describe the richness of (the empirical) life-in-process through actions and interactions carefully suited to different contexts of research.

Langley et al. (2013) help us to understand some practical implications of these process-oriented in organizational research by highlighting the necessary use of varied sources of longitudinal data and mixed methods as a way to observe how process unfold over time. They also mention the notion of 'interactional expertise' (as proposed by Collins, 2004) as a "kind of knowledge required for one to communicate about a domain without necessarily being able to practice in that domain." (p.6), an idea that resonates with the former mentioned 'special capacity' needed to do research of life-in-process.

According to Olsen (2011, p. 5), "...the idea of process [as proposed by a more radical view of process-based reality] may be usefully derived and possibly applied to organizational change and innovation process studies; at the level of process metaphysics, at the level of analytical conception (the idea of "process"), and at the level of methods for conducting process studies." In discussing alternative research methods for studying organizational change in line with process philosophy perspective, Olsen (2011, p. 15) comments the work of Van de Ven & Poole and stresses the potentiality of methodological pluralism and creativity as an attractive application of

Process Philosophy at the level of research methodology organizational and innovation studies: “Their call for plurality in methods on the basis that insights gained from different kinds of studies are fundamentally complementary to one another appears to be quite in line with a process view – at least in the Whiteheadian sense.”.

3.1 “Process is what process does”: ontological dimensions applicable to innovation process studies

The title of this section was borrowed from the work of Helin et al. (2014). By analyzing the thought of many important process philosophers, they have recognized five aspects in common: temporality, wholeness, openness, force, and potentiality.

Together our five aspects are an attempt to provide what could be described as themes in a musical score guiding the process of thinking and enquiring processually into process. As aspects, following Wittgenstein, they do not supplant one another, but can persist together, with one dawning and others being occluded, without thereby being lost. (...) Equally important, all five aspects touch emerging concerns in organization studies.”. (Helin et al., 2014, p.5).

In summary, *temporality* allows us to understand the constant process of becoming that reveals a forever emergent present. This notion of temporality as perishability of the world also gives us a new lens to understand the emergent nature of innovation-oriented events and practices within organizational settings. Alternatively, the idea of *wholeness* offers insights about the way in which these events and practices develop into widespread phenomena and vice-versa. *Openness*, as opposed to a closed and finished view of the world, provides an essential feature for comprehension of the continuous process of self and social accomplishment. It also reveals the inherent messiness, ambiguity and inconclusiveness of the world and any attempt to create finalized accounts of the world. *Force*, in turn, exposes the creative energy of process, and enables us to understand innovation process within organizational context beyond traditional categories such as position and structure. Accordingly to a process-oriented view, dominant and dominated forces are the shapers of limits, possibilities, and activities. Finally, *potentiality* qualifies process as the production of the new. It is a recognition that the being is an abstraction from its becoming in the sense that all life is characterized by a virtual power of becoming.

The next paragraphs explore each of the dimensions in their potential relations with innovation process studies.

We may employ the notion of *temporality* as expounded by the authors to define and understand innovation processes from the distinction between moments of becoming and being. While the becoming reveals transformation and creation, the being allows the perception of duration of things. For example, in the case of innovation processes, the application of these process-view of temporality dimensions may allow the identification and differentiation of actions of creation - which characterize the appearance of new ideas, process and so on -, from actions of maintenance - which allow the conservation of practices or elements related to the surge of innovations. Finally, the notion of temporality may permit new ways of perception about the 'becoming' flux within process and maybe the amplification of the capacity of understanding the relations and interactions between past, present, and future in the innovation processes.

The idea of *wholeness* is also important in the conceptualization of innovation processes because it focuses on the interconnected nature of reality. It also draws attention to the mutual influence between elements potentially influences on the creation of things through processes. Also, by assuming an analytical distinction between the 'parts' and the 'whole', allows a better understanding of dynamics between interactional elements of processes and the results of these mutual and complex influences. According to this dimension conception, there is no change in parts without a change in the whole, and vice-versa.

We may apply the idea of *openness* to characterize different innovation process from levels of permeability (or sensibility to external information) on and between individuals, groups, organizations and material elements involved in the creative process of economic-focused innovation. At the same time, the notion of *openness* allows the characterization of innovation processes based on the capacity of the many human and non-human agents to create new patterns or orders from new and often non-aggregated data or information. Alternatively, we may use the idea of *openness* to characterize different innovation process on the basis of levels of permeability (or sensibility to external information) on and between individuals, groups, organizations and material elements involved in the creative process of economic-focused innovation. At the same time, the notion of *openness* allows the characterization of innovation

processes based on the capacity of the many human and non-human agents to create new patterns or orders from new and often non-aggregated data or information.

We may borrow the notion of *force* as a way to define and differentiate types of innovation processes on the basis of dynamic and mutual influential forces (actives or reactivities; negatives or positives) which at the same time constitute and boost processes in many directions. For example, we may have an improved understand of innovation processes dynamics by observing conflicts between agents involved in networked interactions, which lead to the creation of alternative paths of action. By observing movements, actions, and reactions, we may also visualize tendencies regarding intents and outcomes within innovation processes.

Finally, we may define innovation processes by application of the *potentiality* notion. This is related to the power of affect and being affected as a result of the interaction between *temporality* and *force*. It is the ongoing inner possibility of becoming in a dynamic world constituted by connections. Creation, according to this point of view, is the realization (or actualization) of the virtual by making itself perceptible. Real and virtual are not distinct substances, but different conditions of being. In defining and studying innovation processes, *potentiality* implicates in sensibility of the researcher to the non-visible. It also demands the ability to see the intrinsic relation between virtual and real as complementary faces of the reality.

Regarding the operationalization of constructs in the context of organizational research, according to a process-philosophy oriented perspective, Helin et al. (2014) affirm that method, in this sense, means to follow a (unique, own) way. It also means to make use of language as a way to affect the world we experience. Moreover, more importantly, doing research under a process-view means to take action in the sense of being actively related to the becoming of life. The authors synthesize the mainly aspects related to the “way of doing Process Research” under three labels or subsections: *belonging to and becoming with the world, the particular and performativity*.

Belonging to becoming with the world demands the development of a very special capacity to understand and to describe the richness of (the empirical) life-in-process through actions and interactions carefully suited to different contexts of research. Langley et al. (2013) help us to understand some practical implications of these process-oriented in organizational research by highlighting the necessary use of

varied sources of longitudinal data and mixed methods as a way to observe how process unfold over time. They also mention the notion of ‘interactional expertise’ (as proposed by Collins, 2004) as a “kind of knowledge required for one to communicate about a domain without necessarily being able to practice in that domain.” (p.6). This idea resonates with the former mentioned ‘special capacity’ needed to do research of life-in-process.

The particular is a notion derived from the idea that “each thing is a multiplicity of becomings relative to the connections it makes (and is potentially capable of).” (Helin et al. (2014, p.13). For example, as mentioned by the authors, a flower may be – at the same time, according to this notion – a pollinator from a bee’s point of view and a symbol of love from a human’s viewpoint. Alternatively, still, a flower may interact with a human by being picked, admired, etc. By developing an increased ability to at the same time perceive this multiplicity and focus on particular aspects relevant to the study, the researcher may be able to see more, to listen more, to understand better. The ‘particular’, in this sense, is that aspect capable of significantly alter the perception of the whole: “One aspect in your field study story, when focused on, alter ‘the hole’ that the story is about. Laughter in a meeting, for example, reveals the relationship between a dominant and a dominated, and the whole room (as well as the study) changes.” (p.13). The particular, as shown in this example, generates connections which reveal ‘beings’ as well as ‘becomings’ in a mutual relation with the context.

Lastly, *performativity* means doing research of a non-representational nature. In this sense, the world is not something ‘out there’ to be described, measured or modeled. Research as a performative activity implies a kind of temporal-rooted productive experimentation through discourse and play. It is the abandonment of theoretical and methodological regulating structures by acknowledging the transformative and creative power of researching – such as many other types of acting. It implicates a more imaginative and realistic type of theorizing. The particular, as mentioned above, becomes what it becomes in relation to connections. So, doing performative research involves the creative and conscious use of experience and thought in dealing with, shaping and changing practices. It means “to write the world while participating in it” (p.14).

In summary, by relating the dimensions inferred from process metaphysics thinking and innovation process studies, we conclude that more process-philosophy oriented research of innovation processes must be conceptually multidimensional and methodologically performative, as illustrated below.

4. Discussion

As discussed above, a process-philosophy oriented way of thinking may shed some light on old and recent organizational and innovation process research issues. So, to promote discussion and collaborate to further developments in innovation process research, we illustrate how two specific ideas discussed above have been put in practice – according to our analysis – in theoretical-empirical studies of innovation processes. We also develop two propositions about what we consider being a more process-philosophy oriented research of innovation process.

Based on our purpose, we have chosen two studies. The first was the work of Hoholm & Olsen (2012) about an industrial food-product innovation project called “Salma”, related to the Norwegian dairy company Tine SA and the fish farm Bremmes Seashore. The authors structured their analysis – aimed at investigating the evolution of interactive innovation processes over timeⁱⁱⁱ – into a kind of bipolar process model. One of the processes involved in the networked innovation processes under study was characterized by relatively stabilized interacted business networks, which were aimed to reproduce a self-reinforcing cycle. The other networked processes were characterized by their emergence and by a change-oriented network of relations and actions. Between these two types of processes, the concept of friction or controversy were used as a way of explaining the outcomes of the interaction between movement-oriented relationships and stability-oriented structures involved in the innovation project. The second investigation used as a basis for illustration of the proposed discussion was the work of Jay (2013) about change and innovation processes in hybrid organizations. The investigation is an in-depth field study of the public-private Cambridge Energy Alliance and investigates unintended consequences of hybrid organizations’ efforts to generate innovation solutions to complex problems.

Proposition 1: Process-philosophy oriented studies of innovation processes imply conceptual multidimensionality by embracing notions such as temporality, wholeness, openness, force and potentiality

The study of Hoholm & Olsen (2012) illustrates the notion of temporality as an essential element of innovation processes. For example, the necessary interactions within both processes – stability and movement-oriented – involved in innovation creation are “closely related to past experience, present interaction, and future expectations. Altogether, this resembles a research perspective investigating ‘the social creation of reality through interaction’ over time (Medlin 2002:4).” (Hoholm & Olsen, 2012, p. 3^{iv}). Interactions, we may say, are ‘beings’ focused on the ‘becoming’. In some sense, they can be considered as evidence of future states intended by actors involved in the interactions. They also allow the apprehension of duration in the context of the innovation processes as they expose at the same time contents (such as different types of resources) and forms (such as actors involved, frequency and ways of interaction, etc.) taken by actions.

Hoholm & Olsen (2012) also illustrates the notion of *wholeness*, by demonstrating the interconnected nature of innovation processes and by showing how forces affect resources both directly and indirectly: “With regard to the effects, it is argued that forces directed towards one resource will also affect all of the other resources with which the focal resource interacts. Hence, effects are never merely local; they distribute through friction across interfaces to other resources – transforming them too.” (p.3). Also, the study shows how mutual influence between the two types of processes affects the creation of innovation.

The notion of *openness* may be inferred too because the study points to some essential attributes of innovation processes. First, by describing a creative process as a result of friction between two opposite processes, it calls our attention to a highly probable difference in levels of permeability in different contexts of innovation. Presumably, at empirical situations where stability-oriented networks are predominant as a force, the level of sensibility to external information may be small. As pointed by the authors: “First, actors do not seem to have free choice, due to their social and material relationships to others. Interactions are necessary to “be a business”, and to get

anything done at all.” (p. 6). On the other side, when movement-oriented networks are predominant as a force, the permeability is expected to be high. Second, by placing innovation processes “between the social and the material, and in the relating/associating of events over time.”, it draws attention to the process of order emergence through interactional and repetitive interactional practices between heterogeneous human and non-human actors: “This ordering process is about shaping recursive patterns, and when interconnecting multiple such orderings, a complexity emerges...”. (p.4).

The notion of *force* emerges in the sense that the study characterizes the innovation processes involved in the empirical case for their role as productively interactive and mutual influential forces, which constitute and boost the phenomena as a whole. In other words, the friction or controversy between aims and means of both processes makes the innovation outcome possible:

One of these processes has to do with the efforts to mobilize resources, activities and actors by means of including them into particular framings which represent visions about rewarding future states, and through arguments that are meant to convince others to commit to the project. The other process is the process of learning, referred to here as ‘knowledge exploration’, by those working toward the project’s materialization. Learning evolves through a combination of discoveries, positive and negative feedback, and creation of additional creative propositions about the true state of the innovation and what represents the most promising routes by which the project might advance. New framings are created, different actors and resources interact, and new arguments are being generated to pull the innovation project in alternative directions. (p.5).

Potentiality is revealed in the study by assuming a principle of ANT theory, which states that “entities take their form and acquire their attributes as a result of their relations with other entities. (Law 1999:2)”. (p.4). In this sense, social is constituted as a ‘circulating entity’, which is also characterized by multiple continuously negotiated realities:

In several studies about knowledge production and innovation, Latour (1988, 1996) has demonstrated how knowledge is never just ‘flowing’, ‘diffusing’ or being ‘transferred’ through the system. Instead, he introduces the concept of ‘translation’, arguing that the object is always changing on its way, and not moving by itself. It is always up to the individual actor to decide whether to pass it on or not, in what way and in what form. Latour’s (1988, 1999) concept of networks is accordingly one that emphasises ‘work’ more than ‘net’. He argues that networks should be understood as processes of translation, association, deformation and transformation. This implies that networks a priori are unpredictable phenomena. (p.8).

The interaction between temporality and force, as it is presupposed in the scope of the notion of *potentiality*, is perceptible as we analyze the citation above. The activities described – such as deciding, translating, passing, etc. - illustrate how innovation processes may be characterized by at the same time intended and non-intended transformations. It also demonstrates potentiality as a dimension of innovation processes in that they are ongoing unpredictable possibilities in a dynamic context constituted by connections. They are also – as a result of constant friction or controversies between inner processes – marked by recursive patterns of relations and actions, which permit the actualization of the virtual into real.

In short, we observe – by analyzing concepts and theoretical relationships proposed in the study – for its suitability as a proper illustration of a process-philosophy oriented research.

Proposition 2: Process-philosophy oriented studies of innovation processes demands the researcher capacity to study contextualized 'life-in-process', to focus on particular aspects relevant to the study and to adopt a performative investigative attitude

The study of Jay (2013) illustrates the idea of *belonging to becoming with the world*, as proposed within process philosophy, in that applied an inductive, theory-building multi and mixed-method qualitative strategy. The investigation was conducted based on a two-year ethnographic field study combined with elements of action research, focused on understanding and describing how actors and organization changes over time. Data gathering included participant observation, semi-structured interviews, and archival data analysis.

The study also exemplifies the capacity *to focus on particular aspects relevant to the study* in the sense of an ability to at the same time perceive the multiplicity of elements involved in the field of study and focus on particular aspects relevant to the study. As described by the researcher: “I noticed (...) that certain meetings were particularly valuable to observe because they consolidate topics from multiple different conversations; they focused on those actions, outcomes and issues people were most eager to interpret.” (p.143). The ‘particular’, as mentioned before, is also that aspect capable of significantly alter the perception of the whole. For example, when the

researcher identified some contradictions between organization members and clients' points of view about a subject matter, it was possible to identify implications of this contradictions to the organization's business model and identity. Alternatively, as another example of 'particular', we may stress the observed reframings in the prevalent institutional logic as key mechanisms in generating organizational structural changes: "They took new actions that produced new outcomes, continuing the iterative process. As people became more reflexive and aware of the paradox, these shifts in organizational identity gradually supported more innovative action." (p.146).

Finally, participant observation as developed by the researcher reveals his performative investigative attitude as we may conclude by the following statement:

My participant role was as an engaged organizational historian. This meant participating in meetings as a note taker and carrying out dozens of informal conversations that served as unstructured interviews. As I gathered these data about the unfolding organizational history, the "engaged" aspect of the role meant periodically sharing my findings through conversations and written documents. Doing so ensured deep and sustained access to people and documents because organization members saw my presence as potentially contributing to organizational learning and effectiveness (Balogun, Huff, & Johnson, 2003; Schein, 2007). The interactive process of sharing findings and reflections also generated useful data about sensemaking processes as people responded to my interpretations with their own. (...) My interpretations of CEA's context, actions, and outcomes clearly affected my informants' interpretations. The key to rigor with this interactive methodology is to be reflexive and transparent about one's own impact, to "triangulate" insights with multiple data sources, and to consider one's own role when theorizing about organizational processes observed (Argyris & Schön, 1978; Latour, 2005; Lüscher & Lewis, 2008). I endeavored to follow these prescriptions throughout this work and particularly in crafting the process model. (p.142).

The researcher also demonstrated the performative investigative attitude in that documented the moments in which he felt his feedbacks may have influenced thinking inside the organization: "Latour (2005) called this the 'fourth notebook': the space for documentation of the researcher as actor influencing the system he or she is observing." (p.143). He even describes one episode when this type of influence occurred during the development of the study.

In summary, we observe – by analyzing methods and results of the study – for its suitability as an adequate illustration of a process-philosophy oriented research.

5. Conclusions

The inspirational quality of early 20th-century process philosophy is not an entire novelty inside organizational and innovation studies. Actor Network Theory, for example, is rooted on many process metaphysics fundamentals. However, recent claims about process philosophy's potential contributions to OS raise old and new questions about its ontological, epistemological, methodological and theoretical value in understanding organizational-related issues such as innovation processes.

A process-view of the world necessarily implies a fundamental assumption about the world and the way by which economic value is created. In this sense, by relating IMP theory roots to process-view and network-view perspectives, Olsen (2013, p.159) states that “the economy must be constituted by interactional processes of learning and value creation that includes mental, the social as well the natural/material elements of the world.”. We may conclude, by analyzing this type of assumption, that creative processes of innovation within organizational and interorganizational contexts may be – according to a process standpoint of view – characterized by complex and dynamic interactions. Although this may not be an original or even recent idea, it may lead to more radical process-based conceptualizations of the innovation process phenomena in the sense that inspires a more profound focus on the interactional phenomena as well as on the elements involved in the creative relations.

This paper objective represents only a small and modest step in the direction of a better understand of process philosophy’s potential contributions to innovation process research within Organization Studies (OS). At the same time, we hope to be contributive in showing potential relations between analytical constructs inspired by process philosophy perspective and the empirical phenomenon of the innovation process. Alternatively, rather, we may talk about innovation processes (in the plural) in that there are multiple possible empirical manifestations of this type of event.

In applying the dimensions proposed by Helin et al. (2014) we also follow previous considerations offered by Olsen (2011; 2013) about limitations and possibilities of a more strongly process-view within OS and innovation studies. We particularly recognize – as the author explains – that process philosophy, as a perspective, is not a competing or substitutional paradigm when compared to other

scientific paradigms, but an alternative and complementary conceptual framework. Moreover, in many senses, process-philosophy oriented research is an alternative to typical social science. The search for a covering-law representation of fixed things is replaced by a way of following things in life. As such, this way of researching may enrich studies of innovation process. It may, also, impregnate research with localized and contextualized views of the world represented by researchers actively connected to life-in-process empirical settings. Also, process research informed by Process Philosophy involves experiencing the world - including its practices in everyday life - in a performative way. According to this view, processual research shapes the world and is more realistic in the sense that things only become in particular contexts and relationships. In doing this, Process Philosophy may contribute to research on innovation process as it demands a view of experience and thought "as temporal and partly irreversible processes rooted in transformative action involving sociality and materiality (Peirce)." (Helin et al., 2014, p.14).

We finish the discussion proposed in this paper by borrowing the expression 'ontological training', used by Koskela & Kagioglou (2006), which represents a demand for breaking out our dominant Western metaphysics way of thinking within Management and OS. We believe that a renewed interest in Process Philosophy is a fruitfully way of doing it.

6. References

- Helin, J.; Hernes, T.; Hjorth, D.; Holt, R. Process is how process does. In: Helin, J.; Hernes, T.; Hjorth, D.; Holt, R. (Ed.).(2014). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, p. 1-16.
- Hernes, T. (2014). **A process theory of organization**. New York: Oxford University Press, 2014.
- Hoholm, T., Araujo, L. (2011). Studying innovation processes in real-time: The promises and challenges of ethnography. **Industrial Marketing Management**. Volume 40, Issue 6, August 2011, Pages 933–939.

- Hoholm, T., Olsen, P.I. (2012). The contrary forces of innovation: a conceptual model for studying networked innovation processes. **Industrial Marketing Management**. Volume 41, Issue 2, pp. 344-356.
- Jay, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **Academy of Management Journal**, vol. 56, n.1, pp.137-159.
- Koskela, LJ and Kagioglou, M 2006, On the metaphysics of management, in: **14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction**, 25-27 July 2006, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Langley, A.; Smallman, C.; Tsoukas, H.; Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13.
- Olsen, P. I. (2011). The Relevance and Applicability of Process Metaphysics to Organizational Research. **Philosophy of Management**, June, Volume 10, Issue 2, pp 53-74.
- Quintane, E., Casselman, M.C., Reiche, B.S., Nylund, P.A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 15, issue 6, pp.928-947.
- Rescher, N. (1996). **Process Metaphysics: An introduction to process philosophy**. Albany, NY: Suni Press.
- Salerno, M.S., Gomes, L.A.V., Silva, D.O., Bagnó, R.B., Freitas, S.L.T.U. (2015). Innovation processes: Which process for which project? **Technovation**, 35, pp. 59–70.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science** 13/5: pp. 567-582.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., Venkatraman, S. (1999). **The Innovation Journey**. New York: Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H. (2007). **Engaged scholarship: a guide for organizational and social research**. New York: Oxford University Press.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autores

Queila Regina Souza Matitz

Tiene doctorado en Administración de Empresas (UFPR-2009), Master en Administración de Empresas (PUCPR - 2004), con especialización en Comunicación (PUCPR - 1998) y licenciado en Diseño Industrial (PUCPR - 1994). Dedicada a la enseñanza y a la investigación desde 1998 y actualmente es profesora de grado y postgrado en administración de la UFPR. Es autora y co-autora de libros de Metodología Científica, Fundamentos de Gestión, Estrategia y Gestión de Redes. Ha trabajado como voluntaria en organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales. En la actualidad está evaluando congresos y revistas nacionales e internacionales en el área de administración. Las principales líneas de investigación actuales incluyen: Filosofía de Proceso aplicada a estudios organizacionales y el proceso de decisiones estratégicas. Entre 2014-2016 se desempeñó como coordinadora del curso de tutoría en la Gestión Pública promovido por el Gobierno Federal de Brasil.

Karine Francisconi Chaerki

Tiene Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Federal de Paraná, especialización en Administración de Personal y Diplomado en Administración de Empresas. En la actualidad es profesora en la Facultad de Comunicación y Negocios de la Universidad Positivo y estudiante de doctorado en PPGADM - Programa de Posgrado en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Paraná, en la línea de investigación en Estrategia y Análisis de las Organizaciones.

ⁱ Page numbers of Olsen (2011) relate to the open-access version of the publication.

ⁱⁱ Alfred Whitehead is a representative of a radical ontology based on a generalization of quantum theory in physics. His ontology and epistemology are considered radical or strong-view of process in the sense they refute any substance-based view of the reality. According to Olsen (2011), based on Leclerc's interpretation, Whitehead's ontology is an opposition to the ontology of "neoplatonism" prevalent in modern Western science. According to this dominant perspective, what "is" must be immutable and the world is substance (or matter) constituted. The soul (thinking, intellect) represents an opposite type of being compared to matter and is the only "active" agent, able to influence the physical world. For Whitehead, on the other hand, ultimate beings or "actual entities" are made of both physical and mental content.

ⁱⁱⁱ Specifically, research questions were stated in the article as follows: (i) How do interactive innovation processes evolve over time?; (ii) How is knowledge translated, transformed and combined in processes of innovation?; (iii) What are the contrary forces (frictions) of innovation processes?

^{iv} Page numbers by Hoholm & Olsen (2011) relate to the open-access version of the publication.

ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DE COMPARTIR INFORMACIÓN BOCA
A BOCA ELECTRÓNICO SOBRE ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA

Autor (es)

CLAUDIA XIMENA AGUIRRE MEJÍA¹

¹ claudia.x.aguirre@correounivalle.edu.co PhD(c) y Magister en Administración de la Universidad del Valle. Anteproyecto Doctoral registrado en Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle bajo la dirección de los Doctores Salvador Ruiz de Maya, María Dolores Palazón Vidal, Augusto Rodríguez Orejuela.

RESUMEN

Las empresas están interesadas en vincular a los consumidores en compartir información boca a boca electrónico (eWOM) sobre sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Este tema es muy reciente y muy poco se conoce sobre qué motiva a los consumidores a compartir información sobre actividades de RSC y qué consecuencias tiene ese acto de compartir sobre el mismo consumidor que comparte. Para comprobar el modelo hipotético propuesto se proponen dos etapas: primero, un grupo de cuatro experimentos aplicados a una muestra de 260 estudiantes y un segundo estudio con una muestra de 200 consumidores reales usando un cuestionario desarrollado a partir de la revisión de la literatura previa, los datos serán analizados por medio de un modelo de ecuaciones estructurales. Esta investigación contribuye a la literatura del eWOM y RSC.

Palabras clave:

Compartir información boca a boca, Compartir información boca a boca electrónico, Responsabilidad Social Corporativa.

ABSTRACT:

Companies are interested in engaging consumers to share information about their corporate social responsibility (CSR) activities. The topic is still very recent, thus very little is known about what drives consumers to share information about CSR activities and what consequences the act of sharing has on the consumer that share. In order to test the hypothesized model, we propose two methodologies and five studies: first, a group of four experiments using a samples of 240-260 students and a fifth study with a sample of 200 of customers using a questionnaire built with measures taken from previous literature. Analysis of variance, regression and structural equation modeling will be used to test the hypothesis and the proposed model. This research contributes to the literature on Electronic Word of Mouth (eWOM) and CSR.

Keywords:

Word of Mouth, Electronic Word of Mouth, Corporate Social Responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

La importancia que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha alcanzado en los últimos años se relaciona con la idea de que las empresas involucradas en actividades de RSC, se benefician de una disminución de los posibles efectos negativos que sus actividades diarias tienen sobre distintos agentes del entorno y además les permite conseguir una ventaja competitiva (Bhattacharya y Sen 2004; Du et al., 2011; Hur et al., 2014; Berger, 2014). En este sentido, Du et al. (2010) y Pomeroy y Dolnicar (2009) reconocen la necesidad de las empresas de comunicar efectivamente las actividades de RSC para influir en el comportamiento de los consumidores y obtener reacciones positivas hacia la marca y la empresa.

Simultáneamente, los expertos en marketing están otorgando cada vez más importancia a las redes sociales como herramienta de comunicación (Buechel y Berger, 2012). A través de estos medios electrónicos los consumidores interactúan tanto con otros consumidores como con la empresa, intercambiando información en la forma de recomendaciones, consejos, advertencias o referencias relativas a productos, servicios, empresas o marcas. Este tipo informal de intercambio de información se conoce en la literatura de marketing como comunicación boca a boca electrónico o Electronic Word of Mouth (eWOM) (Hennig-Thurau et al., 2004; Trusov et al., 2009; Andreu et al., 2011; Berger, 2014).

Reconociendo estos aspectos claves tanto para la empresa como para el consumidor, esta tesis doctoral se propone combinar la investigación sobre RSC con el hecho de que estas actividades puedan constituir el objeto de la comunicación entre consumidores. De esta forma, se propone analizar los antecedentes y las consecuencias de compartir información boca a boca electrónico sobre actividades de responsabilidad social corporativa.

Con la presente propuesta de investigación se contribuirá a un mayor conocimiento de las consecuencias que las acciones de RSC tienen en el consumidor y los mecanismos a través de los que se generan. Así mismo se ofrecerán recomendaciones prácticas para hacer más eficientes las actividades de RSC llevadas a cabo por las empresas en el sentido

que sean capaces de mejorar la relación con consumidores y de generar consecuencias más positivas para la marca y la empresa.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para las empresas la RSC es un tema que adquirió gran relevancia en los últimos años. Entre las cuestiones analizadas que están recibiendo cada vez más atención por parte de los investigadores de marketing, se destaca la relación de la RSC con el comportamiento del consumidor y sus consecuencias para las empresas en términos de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2011).

Los trabajos existentes hasta el momento han mostrado que los consumidores tienen una actitud positiva hacia la RSC (Brown and Dacin, 1997; Mohr et al., 2001; Mohr and Webb, 2005; Sen and Bhattacharya, 2001). Pero, ante las múltiples iniciativas de RSC ejecutadas por las empresas y la diversidad de respuestas de los consumidores, se hace necesario profundizar en sus efectos en el comportamiento del consumidor (Du et al., 2007; Sen y Bhattacharya, 2001; Ellen et al., 2006). Es necesario entender los factores que influyen en las preferencias de los consumidores por determinadas actividades de RSC (Ellen et al., 2006; Dacin y Brown, 2006; Plewa et al., 2015; Andreu et al., 2015) con el propósito de ser más eficientes en la gestión de dichos programas.

Por otra parte, tal como exponen Rodríguez et al. (2010), las redes sociales han sido comúnmente usadas como herramienta de trabajo y de comunicación, sin embargo, rápidamente se han extendido revolucionando las comunicaciones. Por ejemplo, hoy día las empresas se esfuerzan por aprovechar el poder de dichas redes desde el marketing, reconociendo la oportunidad de abordar a un mayor número de consumidores a un menor costo. Colombia se ubica entre los diez primeros países con más usuarios en redes sociales como Facebook. Por tanto, las redes sociales son una herramienta importante para la comunicación de la empresa con los consumidores, y la comunicación de las actividades de RSC en este medio no será una excepción.

Reconociendo las grandes inversiones que hacen las empresas en programas de RSC (Hoeffler y Keller, 2002) y la efectividad del boca a boca electrónico como una fuente de información cada vez más importante para los consumidores (López y Sicilia, 2013), este trabajo propone dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los antecedentes y las consecuencias de compartir información boca a boca electrónico sobre actividades de responsabilidad social corporativa?

3. FUNDAMENTO TEÓRICO

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La RSC se introduce en la literatura académica hacia la década de 1950-1960 con el libro *Social Responsibilities of the Businessmen* (Bowen, 1953), donde se proponen las obligaciones que debe asumir el hombre de negocios al perseguir “esas políticas para tomar decisiones, o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”. Bowen plantea una aceptación por parte de los empresarios al manifestar que la RSC es de carácter voluntario y expone que la RSC podría ser “un medio practicable para aliviar los problemas económicos y alcanzar mejor los objetivos económicos” (Caroll, 1999; Garriga y Melé, 2004).

Posteriormente varios autores se sumaron al postulado de que la responsabilidad empresarial va más allá de las responsabilidades tradicionales (beneficios financieros y aspectos técnicos) y que la RSC está relacionada con lo público, es decir, con una postura de cara a la sociedad (Drucker, 1954; Davis, 1960; Frederick, 1994). En este sentido, McGuire (1963) en su libro *Business and Society* concluye que la RSC busca que las empresas reconozcan no solo sus obligaciones económicas y legales, sino también las obligaciones con la sociedad.

Durante la etapa 1950-1970, las definiciones de RSC destacan el aspecto de voluntariado que se relaciona con aceptar las responsabilidades que tiene la empresa con la sociedad (Bowen, 1953; Friedman, 1962; Caroll, 1999). Sin embargo, entre los autores de la época no se aclara a qué tipo de responsabilidades y obligaciones con la sociedad hacen referencia (Caroll, 1999).

A partir de 1980, Freeman (1984) plantea la inclusión de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) en la RSC. Dichos grupos estarían conformados por los clientes, los competidores, asociaciones de comercio, medios de comunicación ambientalistas, proveedores, gobierno, defensores de los consumidores, las comunidades locales y la comunidad empresarial, que necesitan la participación activa para la exitosa implementación de la RSC. Desde esta perspectiva, Korschun et al. (2014) sugieren que la RSC aborda como tratar de forma ética y responsable a los grupos de interés (Peloza y Shang, 2011).

Brown y Dacin (1997), reconociendo la inclusión de los consumidores como actores interesados, definen la RSC como el estatus y actividades que desarrolla la organización y que se relacionan con las obligaciones sociales percibidas. Vaaland et al. (2008) mantienen que la RSC busca dar solución a las preocupaciones de las partes interesadas por posibles actos irresponsables relacionados con el ambiente y la sociedad, de manera que se obtenga un beneficio corporativo.

Paralelamente y dada la diversidad de teorías, perspectivas teóricas y definiciones existentes sobre RSC, se proponen marcos referenciales para abordar la RSC. En este sentido, y a través del tiempo, varios autores reconocen la existencia de dimensiones o categorías para hablar de RSC (Carroll, 1979; Wood, 1991; Frederick, 1994; Carroll y Shabana, 2010; Wood, 2010). Sethi (1975) identifica las siguientes dimensiones: (a) Obligaciones sociales, que se refirieren a la respuesta natural de la empresa a las fuerzas del mercado, económicas y legales en función de su supervivencia; (b) Responsabilidades sociales, que van más allá de las obligaciones anteriores, establecidas por la misma empresa, y se refieren a normas y valores sociales y finalmente (c) la respuesta o sensibilidad social, señalando un estado preventivo y anticipado donde la empresa se adapta a las necesidades sociales. En esta línea, Carroll (1979) y Wood (2010) proponen la RSC como un nuevo modelo de negocio para las organizaciones y entre sus categorías involucran además de la maximización de los beneficios (nombradas como responsabilidades económicas y legales), las responsabilidades éticas y discrecionales.

Posteriormente, Wood (1991) basado en las dimensiones de Sethi (1975) y Carroll (1979), propone un modelo integrador de tres niveles caracterizado por una visión de la RSC desde la perspectiva gerencial que va más allá de evaluar solo los impactos de las actividades de RSC a nivel individual (de la empresa). En el primer nivel incluye todo lo relacionado con las obligaciones institucionales (responsabilidades legales), organizativas (responsabilidades sociales) e individuales (responsabilidades discrecionales). El segundo nivel de Wood hace referencia a cuatro tipos de organizaciones: reactivas, defensivas, cómodas y proactivas. Las empresas en la categoría reactiva usualmente hacen menos de lo que la sociedad misma requiere como estándar, mientras las proactivas están siempre a la vanguardia de cómo ayudar sin que se le requiera. El tercer nivel invoca los resultados y los impactos del desempeño, incluye efectos a la sociedad, a otras organizaciones e instituciones y al medio ambiente.

Desde la década de los noventa, en las ciencias empresariales en general, muchos de los estudios sobre RSC se han centrado específicamente en la relación entre la RSC y el marketing (Brown y Dacin, 1997; Sen y Bhattacharya, 2001). Así se han abordado temas relacionados con las acciones de RSC y el desempeño financiero de la empresa (McGuire et al., 1988; Maignan et al., 1999; McWilliams y Siegel, 2000), y en la última década, los estudios se han centrado principalmente en la respuesta del consumidor ante las iniciativas de RSC (Andreu et al., 2005; Berger y Heath, 2007).

Actualmente, el concepto de RSC sigue siendo debatido en la literatura y, si bien su aplicación se ha estudiado tanto en el sector público como en el privado, aún es complejo establecer una única definición al término (Okoye, 2009; Lindgreen et al., 2009; Shum y Yam, 2011; Cai et al., 2012; Saeidi et al., 2015; Malik, 2015; Kolk, 2016). Sin embargo, la reciente propuesta aportada por Vitell (2015) involucra los aspectos relevantes de las anteriores conceptualizaciones: “la RSC es la manera en que las empresas proactivamente generan beneficio social y de forma voluntaria minimizan las prácticas que dañan a la sociedad, independientemente de cualquier requerimiento legal”. En contrapartida a este comportamiento, la empresa espera en retribución la aprobación y apoyo de los clientes.

Las distintas definiciones de RSC se pueden clasificar con base a los siguientes factores: Ética, Estratégica y Altruista (Lantos, 2001; Lantos, 2002). Desde la perspectiva ética se distinguen las definiciones que demandan a las empresas superar las limitaciones de las obligaciones legales, ser responsable y prevenir impactos negativos en el ejercicio de sus actividades (Carroll, 1999; Sen y Bhattacharya, 2001; Devinney, 2009; Carroll y Shabana, 2010). Para la perspectiva estratégica se establece la relación de la RSC con los objetivos del negocio. En este sentido, se puede vincular la preocupación por los grupos de interés y la dimensión económica (Pinkston and Carroll, 1996; Lantos, 2002; Snider et al. 2003; Du et al., 2010; Cai et al., 2012; Sheehy, 2015). En la perspectiva altruista, la RSC se considera como las actividades voluntarias de servicio a personas, comunidades, medio ambiente y sociedad diferentes a las requeridas legalmente. Incluso se habla de la reducción de los beneficios económicos para la empresa desde la propuesta de ejecución de programas sociales (Lindgreen et al. 2009a,b; Harjoto and Jo, 2011; Jo and Harjoto, 2011a,b).

Consecuencias de la RSC sobre las principales variables del marketing

El incremento de la preocupación del consumidor por empresas que incluyan actividades de RSC en su modelo de negocio es cada vez mayor (Green y Peloza, 2011; Singh, 2015). Du et al. (2010) afirman que las empresas comprometidas con la RSC pueden obtener beneficios, principalmente de los consumidores, porque estos, apoyan activamente a las firmas que realizan iniciativas de RSC. Por tanto, las ventajas de la RSC para la marca y la empresa pueden ser diversas.

En primer lugar, la literatura sugiere la utilidad de las acciones de RSC para conseguir la satisfacción del consumidor como elemento fundamental en la estrategia corporativa (Luo y Bhattacharya, 2006; Du et al., 2010; Du et al., 2011). Diversos estudios indican la existencia de una relación positiva entre RSC y la ventaja competitiva de la empresa (Bhattacharya y Sen, 2004; Luo y Bhattacharya, 2006; Saeidi et al., 2015). De esta forma, una marca que apueste por incorporarse desde la RSC como estrategia de negocio, tiende a tener una mejor aceptación por parte de los consumidores (Du et al., 2007).

En segundo lugar, las consecuencias positivas se pueden medir en términos de una mejor identidad empresarial. Los consumidores utilizan la información que la empresa comunica sobre la RSC para hacer inferencias sobre la identidad de la empresa. Cuando se percibe que las motivaciones de las acciones de RSC son de carácter egoísta o extrínseca, y en lugar de estar guiadas por valores, éstas son en respuesta a los requerimientos de los grupos interesados, los consumidores generan sentimientos negativos hacia la empresa. Por el contrario, si una empresa demuestra públicamente cómo a través de las iniciativas de RSC existe un win-win o es de carácter intrínseco, es decir, ambas partes se benefician, los sentimientos percibidos son positivos (Ellen et al., 2006; Du et al., 2010).

En tercer lugar, numerosos autores sustentan que la RSC permite mejorar la reputación o la imagen de la empresa y sus marcas (Bigné et al., 2006; Hur et al., 2014; Singh, 2015). La información sobre RSC comunicada por empresas con buena reputación generalmente es percibida por los consumidores de forma positiva dada la credibilidad que ya posee la fuente, en contraposición al escepticismo que puede generar información de RSC de empresas con mala reputación (Yoon et al. 2006).

Finalmente, las ventajas de la RSC se ven expresadas en la actitud y lealtad hacia la marca y la empresa. Pomeroy y Dolnicar (2009) sostienen que los consumidores cada vez demandan más información sobre RSC, y esta es la oportunidad para que las empresas generen estrategias de diferenciación de mercado que contribuyan a incrementar el valor de la marca y otros resultados positivos posteriores a la compra. Para Du et al. (2007) los consumidores que creen y confían en las actividades RSC que realiza la empresa, tienden a tener mejores actitudes hacia la marca y la empresa que se refleja una mayor lealtad y fidelidad.

COMPARTIR INFORMACIÓN BOCA A BOCA ELECTRÓNICO: EL eWOM

De acuerdo con Sweeney (2012), el WOM hace referencia a cualquier tipo de comentario dado y recibido sobre un producto o un servicio. Siendo el WOM la forma de difusión más antigua que se conoce, ha sido empleado también como el más potente elemento de

comunicación (Trusov et al., 2009; Berger y Schwartz, 2011) para influir en el comportamiento del consumidor y su decisión de compra (Misner, 1999; Keller y Libai, 2009; Berger y Schwartz, 2011; Andreu et al., 2011). Hoy día, ante la reducción en la eficiencia de la comunicación tradicional (ej. Publicidad en TV), los expertos en comunicación están otorgándole cada vez más importancia al compartir información boca a boca (Misner, 1999; Hennig-Thurau et al., 2004; Sweeney, 2012). Al respecto, Bughin et al. (2010) sostienen que la actividad de compartir información boca a boca sería responsable de al menos entre el veinte y el cincuenta por ciento de las compras efectivas de los consumidores.

Adicionalmente, la popularidad de las redes sociales ejerce un impacto cambiando el modo de interacción entre las personas y también la interacción de los consumidores con las empresas (Buechel y Berger, 2012; Wilson et al., 2012; Korschun & Du, 2013). Los blogs y las redes sociales como Facebook, Hollmark, Twitter, etc., se han convertido en el espacio propicio para el estudio del eWOM (Trusov et al., 2009). De esta forma se amplían las opciones para que los consumidores puedan recolectar información ofrecida por otros consumidores, y no sesgada por la empresa, sobre productos y servicios (Misner, 1999). A la vez, proporciona la oportunidad para que los consumidores participen ofreciendo comentarios relacionado con el consumo (Hennig-Thurau et al., 2004). A través de estas plataformas virtuales los consumidores comparten “mensajes sobre pensamientos, sentimientos o acciones con otros usuarios que pueden leerlos y potencialmente, comentar sobre dichos mensajes” (Buechel y Berger, 2012. p.3).

COMPARTIR INFORMACIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La falta de sensibilización de los consumidores ante la RSC radica en dos aspectos: en primer lugar las compañías no comunican sus actividades de RSC y en segundo lugar y dado lo anterior, el consumidor no es consciente de dichas actividades de RSC realizadas por las empresas (Pomering y Dolnicar, 2009).

Satisfacer la demanda de información de los consumidores sobre el desempeño de la RSC sigue siendo problemático para los responsables de marketing. Como se ha mencionado anteriormente, el mensaje de RSC puede tener un fuerte impacto para el consumidor, puesto que éste hace inferencias positivas o negativas sobre la identidad de la empresa y la intencionalidad de las actividades de RSC (Du et al., 2010). Entonces, se plantean interrogantes sobre el qué decir, cómo decirlo y a quién decirlo (Pomering y Dolnicar, 2009).

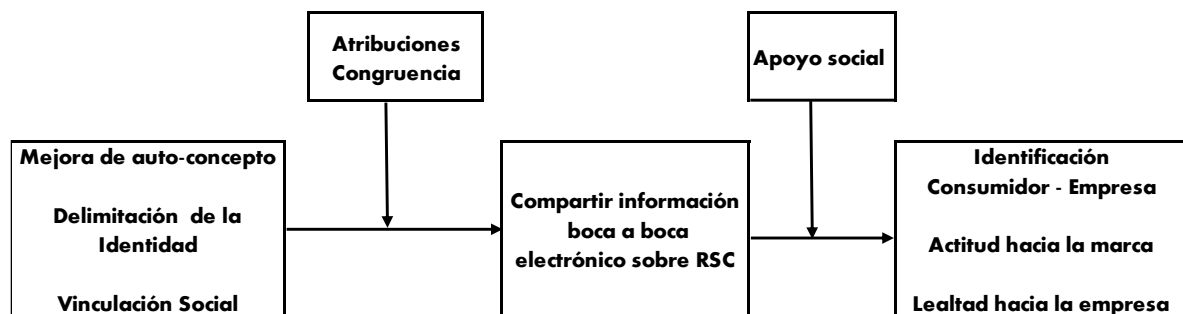
Encontrar la manera más efectiva de mantener informados a los consumidores, sin perder la credibilidad, juega un papel importante en los objetivos estratégicos de la RSC. Bhattacharya y Sen (2004) afirman que no solo es indispensable para las empresas comunicar las actividades de RSC emprendidas, sino también hacer que los consumidores sean conscientes de la realización de dichas actividades. Du et al. (2010) proponen que el mensaje debe incluir aspectos como el compromiso de la empresa con una causa, el impacto que tiene la causa, el por qué la empresa se involucra en una determinada iniciativa (es decir, los motivos de RSC), y la congruencia entre la causa y el negocio de la empresa. De esta forma se logrará obtener de los consumidores reacciones positivas que influyan en las variables del marketing como el valor para la marca, la credibilidad, la lealtad, la reputación y el reconocimiento.

En este contexto, se destaca el papel de la comunicación boca a boca como estrategia que minimiza el escepticismo y aumenta la confianza y credibilidad. La información sobre experiencias positivas o negativas de consumo que los clientes compartan con otros posibles consumidores, tiene una mayor credibilidad que la información que pueda

difundir la misma empresa sobre el desempeño de un producto. Por ello, las empresas tienen un gran potencial al aprovechar a sus actuales consumidores para que actúen como agentes comunicadores y compartan información de actividades de RSC (Pomering y Dolnicar, 2009).

A partir de la revisión del marco teórico-conceptual se propone el siguiente modelo teórico sobre el impacto de compartir información boca a boca relacionada con las actividades de RSC y sus efectos sobre el comportamiento del consumidor, a partir de sus antecedentes, consecuencias y las variables que actúan como moderadoras.

Figura 1. Modelo Teórico propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

Para los antecedentes que probablemente motivan a los consumidores a generar comentarios y participar en un proceso de compartir información, se seleccionan mejora del auto-concepto, delimitar la identidad y la búsqueda de vinculación social.

Reconociendo que el WOM influirá en el comportamiento del receptor, se sustentan posibles consecuencias, como la identificación consumidor-empresa, la actitud hacia la marca y la lealtad hacia la empresa. Por último, el modelo plantea tres moderadores atribuciones y congruencia percibida del consumidor, que permiten entender mejor la relación entre los antecedentes y las consecuencias de compartir información. Y un tercer moderador, apoyo social, afecta a la relación entre compartir información y el comportamiento del consumidor derivado de ese acto de compartir.

Antecedentes de compartir información boca a boca

Berger (2014) plantea que muy poco se conoce sobre los antecedentes que hacen que las personas compartan información. Sin embargo, la teoría de comportamiento interpersonal (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) propuesta por Schutz (1966), expone elementos de las relaciones interpersonales y sostiene que los seres humanos se comunican y relacionan para satisfacer necesidades personales. Principalmente, las personas se comunican con otros por la necesidad natural de mantener relaciones interpersonales. En ello, se destacan tres aspectos importantes: la necesidad de inclusión, la necesidad mostrar aprecio y preocupación por los demás (altruismo), y la necesidad de ejercer poder en el entorno social de cada uno.

Basado en Schutz (1966), Ho y Dempsey (2010) revela que no hay una clara relación entre las anteriores motivaciones y el compartir información boca a boca. Su estudio retoma el marco de la teoría Fundamental Interpersonal Relations Orientation y explora cuatro motivos por los que las personas mantienen activa su participación y el intercambio de información en Internet. Partiendo que la participación es de tipo voluntario y personal, es decir, que no existe ningún tipo de remuneración económica por realizar la actividad, los autores concluyen que los comunicadores tienen una necesidad de pertenecer a un grupo, una necesidad de identidad, una necesidad de altruismo, y una necesidad de crecimiento personal.

Los antecedentes se han seleccionado desde la dimensión social de compartir información, y específicamente que el impacto de ese acto de compartir se refleje en satisfacer las necesidades personales de ese mismo consumidor que comparte: vinculación social, delimitación de la identidad y mejoramiento del auto concepto del comunicador (Schutz, 1966; Ho y Dempsey, 2010; Berger, 2014). De esta forma, se descartan las motivaciones que su impacto se refleje en otros, como es el caso del altruismo y el ejercer poder sobre otros.

Vinculación social (Social bonding)

Para Schutz (1966), la necesidad interpersonal de inclusión se refiere a la necesidad de ser reconocidos. Rimé (2009) afirma que las personas tienen un deseo natural de compartir con otros, y uno de los objetivos de compartir información boca-boca es conectarse con otros para regular sus emociones. Berger (2014) traduce esta necesidad de conexión como la necesidad de pertenecer, que denominará “vinculación social”. En este sentido, varios autores afirman que la vinculación social es la motivación más común para estar en contacto con otros y mantener una relación de comunicación (Flanagin y Metzger, 2001; Phelps et al., 2004). Actualmente, el boca a boca electrónico, es fundamental para preservar la integración social (Baumeister y Leary, 1995; Hennig-Thurau et al., 2004).

Al respecto, Berger (2014) señala que compartir información boca a boca facilita la vinculación social, pues permite reforzar los puntos de vista que son compartidos con otros consumidores similares y delimitar la pertenencia a grupos que tienen algo en común. De esta forma, Clark & Kashima (2007) afirman que las personas tienden a buscar a otros con los que tengan temas en común y seleccionan la información que los mantendrá socialmente conectados. Al mantener interacción con otros, también se permite reducir la soledad y la exclusión social. El compartir información permite reducir la distancia interpersonal y ayudar a que las personas se sientan más cerca de los demás.

Mejora del auto-concepto (Self-enhancement)

La imagen que el individuo tiene de sí mismo es otra motivación para la comunicación boca a boca (Ho y Dempsey, 2010). En esta misma línea, Berger (2014) expone que a las personas les gusta ser percibidas de forma positiva, y por ello se presentan ante otros de dicha forma. Por esta razón los consumidores son más propensos a compartir información que los haga parecer buenas personas en lugar de malas.

En este sentido, Ditcher (1966) examina las motivaciones que hacen que un consumidor comparta información positiva y plantea que una de ellas se refiere a la búsqueda de ganar

atención, mostrar conocimiento y reafirmarse ante otros. Entre los resultados de su investigación se encuentra que los encuestados parecían tener la necesidad de compartir sus experiencias positivas de consumo en un esfuerzo por mejorar su imagen ante otros mediante la proyección de sí mismos como compradores inteligentes, astutos y listos por haber tomado una buena decisión (Sundaram et al., 1998; De Angelis et al., 2012; Packard y Wooten, 2013).

Para Berger (2014), una forma de moldear la imagen propia y la imagen que otros tienen de uno mismo es compartiendo información. Packard y Wooten (2013) afirman que las personas que tienen un concepto de sí mismos como “expertos conocedores en consumo” son más propensas a compartir información, porque de esta manera tienden a mejorar su auto-concepto o la imagen proyectada de sí mismos (Ditcher, 1966; Feick y Price, 1987; Sundaram et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2004). Por el contrario, las personas que se sienten poco conocedoras de sí mismas limitarían su actividad de compartir información por miedo a presentarse a sí mismas de manera desfavorable (Schlenker, 1975; Packard y Wooten, 2013).

Delimitación de la identidad (Identity signaling)

Siendo la mayoría de los estudios sobre comunicación boca a boca relacionados con productos, el estudio de Chung y Darke (2006) revela que es más probable que los consumidores hablen sobre tipos de productos que revelen información sobre su identidad. Dicha información le permitirá a los receptores hacer inferencias sobre aspectos de la identidad del emisor. En este sentido, se destaca el deseo de delimitar su identidad, de ser diferente de otros, es decir, la necesidad de sentirse único o diferente (Schutz, 1966).

Berger y Heath (2007) proponen que las personas comunican aspectos específicos para asegurar que otros infieran una identidad deseada por el emisor. Por ejemplo, si alguien comparte información sobre tecnología, es factible que desee revelarse ante otros como un fanático de ella. De la misma forma si alguien comparte información sobre fútbol, probablemente quiere mostrarse como experto en este deporte. La experiencia y

conocimiento en un dominio particular permite al comunicador diferenciarse de otros y ser reconocido como diferente (Chung y Darke, 2006; Packard y Wooten, 2013; Berger, 2014).

Moderadores de la relación entre las motivaciones de compartir información boca a boca y compartir información de RSC

La literatura reconoce la existencia de efectos moderadores que modifican la relación entre los antecedentes de compartir información boca a boca y el acto mismo de compartir información sobre RSC. Estos moderadores se relacionan con las percepciones previas que tengan los consumidores sobre las actividades de RSC que realiza la empresa. De forma que se proponen dos relaciones: las atribuciones y la congruencia.

Atribuciones

La teoría de atribuciones permite explicar cómo perciben los consumidores las razones para realizar actividades de RSC en una empresa (Marín et al., 2015). Ellen et al. (2006) plantean que los consumidores aplaudirán y apoyarán a las empresas que perciben como socialmente responsables y que buscan el beneficio social o el win-win, es decir que sus actividades de RSC son percibidas como intrínsecas. Pero los consumidores también castigarán a las empresas cuando perciben que sus acciones de RSC son extrínsecas (egoístas y que buscan el beneficio propio). Ambas atribuciones tendrían un impacto en el comportamiento del consumidor que se reflejará en la disposición a compartir información boca a boca sobre las estrategias de RSC de la empresa (Kelly, 1973; Du et al., 2010).

Congruencia

La congruencia se define como la coherencia percibida entre la actividad de responsabilidad social y el propósito del negocio. De esta forma, los consumidores esperan que las empresas apoyen causas que tengan alguna asociación lógica con el objetivo de la empresa (Du et al., 2010; Lee et al., 2012; Marín et al., 2015). El

consumidor podrá percibir iniciativas de baja y alta congruencia, que a su vez impactarán positiva o negativamente en su percepción y las atribuciones que este haga hacia la empresa.

Consecuencias de Compartir información de RSC en el comportamiento del consumidor

Es ampliamente debatido en la literatura cómo la eficiente comunicación de las iniciativas de RSC impactan en el comportamiento y la actitud del consumidor frente a la marca y/o empresa (Battacharya y Sen, 2003; Lai et al., 2010; Chernev y Blair, 2015). Incluso, se afirma que iniciativas de RSC centradas, distintivas y duraderas, contribuyen a evaluaciones más positivas de la empresa por parte de los consumidores (Marin y Ruiz, 2008).

Lai et al. (2010) sugieren que a través de la RSC las empresas inducen a los consumidores a adquirir sus productos. Por medio de la información comunicada, despiertan percepciones emocionales sobre la empresa y generan un efecto positivo en el conocimiento y la asociación del consumidor con la marca. Como resultado, la comunicación de las iniciativas de RSC puede ser ambigua (Pomeroy y Dolnicar, 2009), porque los consumidores perciben con frecuencia estas iniciativas como acciones desde el marketing que las empresas hacen para su propio beneficio. Estudios anteriores muestran que esta táctica ha sido usada para alterar mensajes comunicados por la misma empresa sobre las intenciones reales de las actividades de RSC (Ellen et al., 2006). Este escepticismo generado, predispone al consumidor sobre la veracidad del mensaje (Higgins et al., 2007).

La anterior relación podría explicarse desde el paradigma “saying is believing” (Higgins y Rholes, 1978). Estos autores afirman que los comunicadores ajustan su mensaje dependiendo de las características de la audiencia a la que se dirijan. De esta forma, la actitud previa que la audiencia tenga sobre el tema a comunicar, puede influir en el emisor para que altere el mensaje original, de forma positiva o negativa y que este nuevo mensaje encaje con la actitud de su público.

Los estudios de Higgins et al. (2007) explican que el emisor generará o alterará su mensaje buscando que este sea congruente con su audiencia en dos situaciones: a. el emisor conoce previamente la actitud de la audiencia hacia el tema del mensaje y b. el emisor se entera de la actitud de la audiencia previa o en el mismo momento de emitir el mensaje. De esta forma, si la audiencia tiene una actitud positiva hacia el tema del mensaje, el emisor modificará la información, así esta sea negativa, para ajustarla a dicha audiencia. El impacto generado en el emisor es que podrá olvidar los aspectos negativos de su mensaje original y solo recordar los positivos del mensaje alterado. Los autores concluyen que mediante la comunicación se puede alterar la representación mental de la información original de una persona.

Al respecto, De Maya et al. (2015) sugieren que este escepticismo puede reducirse mejorando la percepción del consumidor, cuando participa en las campañas de RSC. De esta forma será él mismo quien comunicará la información sobre RSC pero basado en una experiencia real de participación, y la audiencia percibirá la veracidad de dicho mensaje y se reducirá el escepticismo (Echterhoff et al., 2005).

Dentro de las consecuencias en el comportamiento del consumidor que la presente propuesta de investigación propone analizar, se encuentra en primer lugar la identificación del consumidor con la empresa, en segundo lugar la actitud del consumidor hacia la marca y la empresa, y finalmente, la lealtad del consumidor hacia la marca y la empresa.

El apoyo social como moderador de la relación entre compartir información boca a boca y comportamiento del consumidor

Naturalmente, las personas buscan el contacto con otros seres humanos con el fin de descubrir el significado de los eventos en sus vidas (Virtanen y Isotalus, 2012). Una vez las personas crean vínculos entre ellas, se comunican intercambiando mensajes con un significado compartido para lograr así los objetivos sociales (Burleson, 2010).

El apoyo social, definido como los recursos o ayudas intercambiadas entre individuos a través de los lazos interpersonales (Albrecht y Goldsmith, 2003), refuerzan el sentido de estar conectados a otros y afecta el bienestar emocional de una persona (Virtanen y Isotalus, 2012). Como resultado de la percepción de apoyo social adquirida desde la red (amigos, vecinos, familiares, conocidos, etc.) (Pinquart y Sörensen, 2000; Young, 2006) a través de la comunicación interpersonal, se produce un efecto positivo en el bienestar psicológico y la satisfacción con la vida, expresada de forma positiva o negativa (Scheufele y Shah, 2000).

Por lo tanto, los consumidores compartirán más información cuando existen fuertes vínculos en la red social y se percibe apoyo (Brown et al., 2007). En este sentido, se plantea el apoyo social como moderador del efecto de compartir información, es decir, el consumidor compartirá más información sobre la identificación consumidor y empresa, la actitud y la lealtad hacia la marca y empresa cuando percibe apoyo social de la red (Aguinis et al., 2013).

4. MÉTODOLÓGÍA

Para esta investigación se plantea la realización de experimentos múltiples, donde se aplicarán diferentes cuestionarios para someter a estímulos a los participantes y así crear determinadas condiciones que permitan medir unas consecuencias o efectos entre las variables que se pretenden controlar.

Aproximación a las escalas de valoración.

Para la medición de los conceptos utilizados en este trabajo serán utilizadas escalas multi-ítem extraídas de la literatura.

VARIABLE	AUTOR
eWOM	Eisingerich et al. (2015)
VINCULACIÓN SOCIAL	Hennig-Thurau et al. (2004), Wetzer et al. (2007)
MEJORA DEL AUTO-CONCEPTO	Hennig-Thurau et al. (2004) , Packard & Wooten (2013)
DELIMITACIÓN DE LA IDENTIDAD	Berger & Heath (2007), Packard & Wooten (2013)
ATRIBUCIONES	Du et al. (2007)
CONGRUENCIA	Marín et al. (2015)
IDENTIFICACIÓN DEL CONSUMIDOR	Brashear et al. (2016), Kang et al. (2015), Marín et al. (2013).
ACTITUD HACIA LA MARCA	Park et al. (2015)
LEALTAD HACIA LA EMPRESA	Kang et al. (2015), Yoo & Donthu (2001).

Aproximación a la recolección de datos.

Los datos para este estudio serán obtenidos a partir de la realización de aproximadamente cuatro experimentos de diseño 2X2X2 con el objetivo de manipular los antecedentes del compartir información a través del boca a boca electrónico para identificar relaciones relevantes del modelo teórico propuesto a una muestra de 260 estudiantes aproximadamente. Se propone contrastar las hipótesis mediante el análisis multivariante de la varianza (MANOVA) utilizando el programa estadístico SPSS.

Por último, se plantea un estudio análisis de ecuaciones estructural con el objetivo de examinar simultáneamente la existencia de relaciones de dependencia entre las variables del modelo teórico propuesto. Se propone una muestra de 200 consumidores reales aproximadamente.

5. IMPACTOS ESPERADOS

Las principales contribuciones esperadas con esta tesis doctoral serán conforme a los resultados que arroje la investigación producto de la contrastación del modelo teórico propuesto y estarán subdivididas básicamente en dos tipos: conceptuales y empíricas.

Por un lado, en lo que respecta a las contribuciones conceptuales estarán relacionadas con:

La identificación, descripción y análisis de las principales teorías y perspectivas teóricas que han sido empleadas para abordar el estudio de la RSC y el compartir información (WOM) en los ámbitos de las ciencias de la administración y del marketing.

Basado en la literatura de marketing, proponer la identificación de los vínculos teórico-conceptuales y no descritos hasta el momento en la literatura relevante: entre Marketing - RSC - compartir información – comportamiento del consumidor.

Proponer y hacer operativo aspectos de la contribución a la literatura a partir de un modelo teórico original en hipótesis sobre RSC y compartir información al sector objeto de estudio que permita incorporar su contrastación y estudio empírico en el marco teórico del marketing y RSC.

Por otro lado, en lo que respecta a las contribuciones empíricas, éstas son:

- Desarrollo y la validación escalas adaptadas al objeto de estudio.
- Contrastación de relaciones teóricas previamente no evaluadas.
- Información con validez científica del campo de estudio empírico del proyecto de investigación.

- Obtención de datos científicos para el caso Colombia donde la investigación en este campo está incipiente y aún por explorar.
- Una metodología científica aplicable a diferentes contextos que permita la obtención de datos y generar comparaciones y oportunidades de mejora en el campo de estudio.

REFERENCIAS

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.

Albrecht, T. L. and Goldsmith, D. J. (2003), 'Social support, social networks and health', in T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller and R. Parrott (eds), *Handbook of Health Communication*, Mahwah: Lawrence Erlbaum, pp. 263-84

Andreu, L., Bigné, E., Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 14-27.

Andreu, L., Casado-Díaz, A. B., & Mattila, A. S. (2015). Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1488-1495.

Andreu, L., Mattila, A. S., & Aldás, J. (2011). Effects of message appeal when communicating CSR initiatives. In *Advances in Advertising Research* (Vol. 2) (pp. 261-275). Gabler.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.

Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607.

Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). What drives immediate and ongoing word of mouth?. *Journal of Marketing Research*, 48(5), 869-880.

Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market*, 6(597), 163-189.

Bowen, H. & Johnson, F. (1953). Social responsibility of the businessman. Harper.

Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). Leveraging loyalty programs to build customer-company identification. *Journal of Business Research*, 69(3), 1190-1198.

Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of interactive marketing*, 21(3), 2-20.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 68-84.

Buechel, E., & Berger, J. (2012). Facebook Therapy? Why Do People Share Self-Relevant Content Online?. In *presentation at Association for Consumer Research Conference, Vancouver, BC*.

Bughin, J., Doogan, J., & Vetvik, O. J. (2010). A new way to measure word-of-mouth marketing. *McKinsey Quarterly*, 2, 113-116.

Burleson, Brant R. (2010), 'The nature of interpersonal communication: A message-centered approach', in C. R. Berger, M. E. Roloff and D. Roskos-Ewoldsen (eds), *The Handbook of Communication Science*, 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 145-63.

Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2012). Doing well while doing bad? CSR in controversial industry sectors. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 467-480.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society*, 38, 268-295.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing well by doing good: the benevolent halo of corporate social responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412-1425.

Chung, C., & Darke, P. (2006). The consumer as advocate: Self-relevance, culture, and word of-mouth. *Marketing Letters*, 17(4), 269-279.

Clark, A. E., & Kashima, Y. (2007). Stereotypes help people connect with others in the community: A situated functional analysis of the stereotype consistency bias in communication. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 1028-1039.

Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2006). Corporate branding, identity, and customer response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 95-98.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76.

De Angelis, M., Bonezzi, A., Peluso, A. M., Rucker, D. D., & Constabile, M. (2012), On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission. *Journal of Marketing Research*, 49 (4), 551-563.

De Maya, S. R., Lardín-Zambudio, R., & López-López, I. (2015). I Will Do It If I Enjoy It! The Moderating Effect of Seeking Sensory Pleasure When Exposed to Participatory CSR Campaigns. *Frontiers in psychology*, 6.

Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*. May-44.

Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard business review*, 44(6), 147-160.

Drucker, P. (1954). The principles of management. *New York*.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.

Echterhoff, G., Higgins, E. T., & Groll, S. (2005). Audience-tuning effects on memory: the role of shared reality. *Journal of personality and social psychology*, 89(3), 257.

Eisingerich, A. B., Chun, H. H., Liu, Y., Jia, H. M., & Bell, S. J. (2015). Why recommend a brand face-to-face but not on Facebook? How word-of-mouth on online social sites differs from traditional word-of-mouth.

Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.

Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *The Journal of Marketing*, 83-97.

Flanagin, A. J., & Metzger, M. J. (2001). Internet use in the contemporary media environment. *Human communication research*, 27(1), 153-181.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Boston: Pitman.

Garriga, E. y Melé, D. (2004) "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53(1- 2).51-71

Green, T., & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers?. *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.

Harjoto, M., & Jo, H. (2011). Corporate governance and CSR nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45-67.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., & Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52

Higgins, E., Echterhoff, G., Crespillo, R., & Kopietz, R. (2007). Effects of communication on social knowledge: Sharing reality with individual versus group audiences. *Japanese Psychological Research*, 49(2), 89-99.

Higgins, E. T., & Rholes, W. S. (1978). "Saying is believing": Effects of message modification on memory and liking for the person described. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(4), 363-378.

Ho, J. Y., & Dempsey, M. (2010). Viral marketing: Motivations to forward online content. *Journal of Business Research*, 63(9), 1000-1006.

Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.

Hur, W. M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86.

Kang, J., Alejandro, T. B., & Groza, M. D. (2015). Customer–company identification and the effectiveness of loyalty programs. *Journal of Business Research*, 68(2), 464-471.

Keller, E., & Libai, B. (2009). A holistic approach to the measurement of WOM. Presented at the *ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference*, Stockholm.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.

Korschun, D., & Du, S. (2013). How virtual corporate social responsibility dialogs generate value: A framework and propositions. *Journal of Business Research*, 66(9), 1494-1504.

Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of business ethics*, 95(3), 457-469.

Lantos, G. P. (2001), The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 18, no. 2, pp. 595–630.

Lantos, G. P. (2002), The ethicality of altruistic corporate social responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 19, no. 3, pp. 205–230.

Lee, E. M., Park, S. Y., Rapert, M. I., & Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?. *Journal of Business Research*, 65(11), 1558-1564

Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. (2009a). Corporate social responsibility: An empirical investigations of US organizations. *Journal of Business Ethics*, 85, 303–323.

Lindgreen, A., Swaen, V., & Maon, F. (2009b). Introduction: Corporate social responsibility implementation. *Journal of Business Ethics*, 85, 251–256.

López, M., & Sicilia, M. (2013). Boca a boca tradicional vs. electrónico. La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(1), 7-38.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.

Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438.

Marín, L., Cuestas, P. J., & Román, S. (2015). Determinants of consumer attributions of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 1-14.

Marín, L., & Ruiz, S. (2013). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 655-673.

Marín, L., & Ruiz, S. (2008). La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(35), 91-112.

- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill
- McGuire, J., A. Sundgren and T. Schneeweis (1988). 'Corporate social responsibility and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609
- Misner, I. R. (1999). *The world's best known marketing secret: Building your business with word-of-mouth marketing* (2nd ed.). Austin, TX: Bard Press.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mohr, Lois A., Deborah J. Webb, and Katherine E. Harris (2001), "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior," *Journal of Consumer Affairs*, 35 (Summer), 45-72.
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.
- Packard, G., & Wooten, D. B. (2013). Compensatory knowledge signaling in consumer word-of-mouth. *Journal of Consumer Psychology*, 23(4), 434-450.
- Park, H. H., Jeon, J. O., & Sullivan, P. (2015). How does visual merchandising in fashion retail stores affect consumers' brand attitude and purchase intention?. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(1), 87-104.
- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Phelps, J. E., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D., & Raman, N. (2004). Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: Examining consumer responses and motivations to pass along email. *Journal of advertising research*, 44(04), 333-348
- Pinkston, T. S. and Carroll A. B. (1996), 'A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed?' *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199-206
- Pinquart, M., & Sörensen, S. (2000). Influences of socioeconomic status, social network, and competence on subjective well-being in later life: A metaanalysis. *Psychology and Aging*, 15, 187-224.
- Plewa, C., Conduit, J., Quester, P. G., & Johnson, C. (2015). The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 643-659.
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: are consumers aware of CSR initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285-301.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Rimé, B. (2009). Emotion elicits the social sharing of emotion: Theory and empirical review. *Emotion Review*, 1(1), 60-85.
- Rodríguez, D. E. A., Aguilar, E., & Hung, E. S. (2010). Identidad y subjetividad en las redes sociales virtuales. *Zona próxima*, (12).

- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Scheufele, D. A., & Shah, D. V. (2000). Personality strength and social capital: The role of dispositional and informational variables in the production of civic participation. *Communication Research*, 27, 107-131.
- Schlenker, B. R. (1975). Self-presentation: Managing the impression of consistency when reality interferes with self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1030-1037.
- Schutz, W. C. (1966). FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, 1958, The FIRO Scales Manual. Palo Alto.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625-648.
- Shum, P. K., & Yam, S. L. (2011). Ethics and law: Guiding the invisible hand to correct corporate social responsibility externalities. *Journal of business ethics*, 98(4), 549-571.
- Singh, J. (2015). The influence of CSR and ethical self-identity in consumer evaluation of cobrands. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Snider, J., Hill, R., and Martin, D. (2003), 'Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms', *Journal of Business Ethics* 48(2), 175-187.
- Sundaram, D. S., Mitra, K., & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communication: A Motivational Analysis. In J. W. Alba & J. W. Hutchinson (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 25. (pp. 527-531). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2012). Word of mouth: measuring the power of individual messages. *European Journal of Marketing*, 46 (1/2), 237-257.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.
- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.
- Virtanen, I. A., & Isotalus, P. (2012). The essence of social support in interpersonal communication. *Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication*, 3(1), 25-42
- Vitell, S. J. (2015). A case for consumer social responsibility (CnSR): Including a selected review of consumer ethics/social responsibility research. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 767-774.
- Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). "Never eat in that restaurant, I did!": Exploring why people engage in negative word-of-mouth communication. *Psychology & Marketing*, 24(8), 661-680.
- Wilson, Robert E., Samuel D. Gosling, and Lindsay T. Graham (2012), "A Review of Facebook Research in the Social Sciences", *Perspectives on Psychological Science*, 7 (May), 203-20

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: a Review. *International Journal of Management Reviews*, 35.

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1), 1-14.

Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.

RESUMEN HOJA DE VIDA

Autor

Claudia Ximena Aguirre Mejía, PhD(c) y Magister en Administración de la Universidad del Valle. Docente e investigador Universidad del Valle.