

# Nuevas formas de organización y trabajo:

*Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales*

Editores

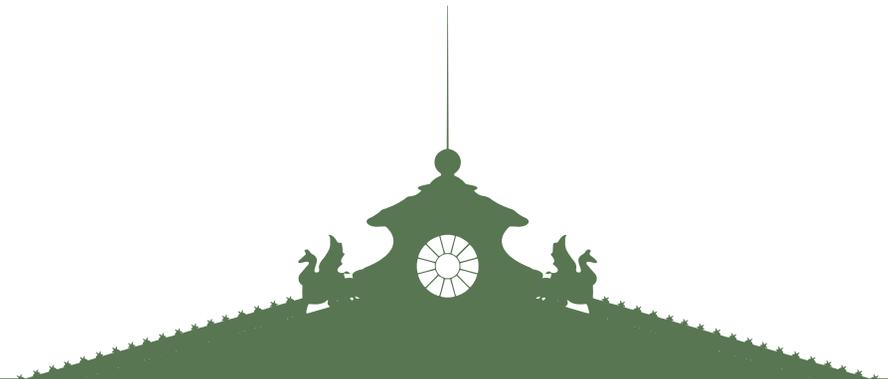
Gregorio Pérez-Arrau

Marcela Mandiola

Pablo Isla

Rodrigo Muñoz

Nicolás Ríos



# **Nuevas formas de organización y trabajo: *Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales***

## **Editores**

*Gregorio Pérez-Arrau*

*Marcela Mandiola*

*Pablo Isla*

*Rodrigo Muñoz*

*Nicolás Ríos*



UNIVERSIDAD  
DE SANTIAGO  
DE CHILE



Universidad  
Alberto Hurtado



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

Nuevas formas de organización y trabajo: Latinoamérica frente a los actuales desafíos económicos, sociales y medioambientales / compilado por Gregorio Pérez-Arrau, Marcela Mandiola, Pablo Isla, Rodrigo Muñoz y Nicolás Ríos. - 1a ed. - Santiago de Chile: Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales, 2018.  
1814 p.; 55x33cm.

ISBN 978-956-398-413-2

1. Estudios Organizacionales. 2. Estudios del Trabajo. 3. Administración

***Nuevas formas de organización y trabajo:  
Latinoamérica frente a los actuales desafíos  
económicos, sociales y medioambientales***

1a Edición - Diciembre 2018

ISBN 978-956-398-413-2

Hecho en Santiago de Chile

Diseño y diagramación: Paula Vidal y Nicolás Ríos



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Publicación patrocinada por la Red Pilares, Universidad de Santiago de Chile,  
Universidad Técnica Federico Santa María y Universidad Alberto Hurtado.

***Edición de la Red de Posgrados de Investigación Latinos  
en Administración y Estudios de la Organización (Red Pilares)***

[www.redpilares.org](http://www.redpilares.org)  
[www.congresoredpilares.com](http://www.congresoredpilares.com)

Este libro fue elaborado a partir del V Congreso de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios de la Organización -Red Pilares-, celebrado en Santiago de Chile entre los días 26 y 29 de Septiembre de 2018. Las opiniones y contenidos incluidos en esta publicación son responsabilidad exclusiva de los autores y cuentan con su autorización para ser incluidos en esta publicación. Los trabajos son publicados en español o portugués.

***Comité científico, coordinadores de mesas temáticas y  
evaluadores de los trabajos incluidos en esta edición***

Admardo Gomes	Fabio Batista	Mariana Paludi
Alejandro Varas	Fabio Freitas	Mariela Quiñones
Alex Faria	Fernanda Tarabal	Marina Dantas
Alvaro Espejo	Fernando Zeballos	Mario Radrigán
Alvaro Soto	Florencia Luci	Matthew J. Brannan
Ana Luisa Guerrero	Francisco Carrillo	Mauricio Serva
Andrea Poletto	Gregorio Pérez-Arrau	Natalia Gonzalez
Antonio Stecher	Guilherme Dornelas	Nicolás Ríos
Ariston Azevedo	Guillermo Ramirez	Octavio Moya
Arturo Magallon	Javier Cantero	Olver Quijano
Aureola Quiñónez	Javier Hernandez	Oscar Lozano
Benito León	Jenny Rodríguez	Pablo Isla
Carla Fardella	Jesús Manuel Ramos	Paulo Abdala
Carlos Juan Nuñez	José Francisco Puello	Pedro Reyes
Carolina Andion	José Miguel Imas	Rafael Alcadipani
Caterine Galaz	José Roberto Álvarez	Rafael Kruter
Claudia Abigail Morales	Juan Carlos López	Rodrigo Gameiro
Claudio Fardelli	Juan Felipe Espinosa	Rodrigo Muñoz
Claudio Maggi	Juan Pablo Toro	Rosimeri Carvalho
Cristina Espinheira	Karem Sánchez	Sandra Riascos
Daiana Díaz	Lelya Troncoso	Silvia Caicedo-Muñoz
Daniel Tagle	Leonardo Solarte	Sueli Goulart
David Galicia	Ludmila de Vasconcelos	Susana García
Diana Milec	Marcela Mandiola	Tania A. Chicaiza
Diego Szlechter	Marcela Zangaro	Thilara Lopes
Eloise Dellagnelo	Márcio Rodrigues	Vicente Sisto
Emmanuel Carrera	Maria Ceci Misoczky	Victor Correa
Ernesto M Giglio	María Teresa Magallón	Wilson Noe Garcés
Esther Morales	Mariana Moranchel	Ximena Díaz

# ÍNDICE

## Editorial

Gregorio Pérez-Arrau, Marcela Mandiola, Pablo Isla, Rodrigo Muñoz y Nicolás Ríos

## Diversidad y diferencia(s) en el trabajo y las organizaciones: experiencias, reflexiones y prácticas

### Capítulo 1

Etarismo no serviço público: Percepções de servidores administrativos de universidades estaduais brasileiras

Werenna Fernanda Garcia Batista, Diogo Reatto y Darcy Mitiko Mori Hanashiro

### Capítulo 2

Análisis crítico sobre la política pública de capacitación y empleo para una fuerza laboral que envejece, Chile 2017-2018

Nora Gray Gariazzo, Cynthia Basualto Cárcamo y Vicente Sisto Campos

### Capítulo 3

Discriminación en los procesos de selección de personal

Juan Fernando Jiménez Hurtado, Bibiana Marcela Gómez Granada y Angélica María López Vélasquez

### Capítulo 4

Gestão da diversidade como elemento do pilar social: Um estudo sobre as práticas nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil

Silvio Roberto Stefano, Marcia Sierdovski y Sandra Mara De Andrade

### Capítulo 5

Trabajando con orgullo

Mauricio Ercole, Ananth Gopal y Tom Henderson

### Capítulo 6

A estratégia como prática social na perspectiva das mulheres atendidas pela secretaria de políticas públicas para as mulheres de Guarapuava

Mônica Cristina Antoniucci de Lima Motta, Juliane Sachser Angnes y Marcos de Castro

### Capítulo 7

Adultos/as Mayores y empresa, de la informalidad a la consolidación

Isabel E. Torres Zapata, Amaya Pavez Lizarraga y María José Araya León

### Capítulo 8

1 La emergencia de la “diversidad sexual” como campo de acción pública en Chile (1990-2016)

Caterine Galaz, Lelya Troncoso y Rolando Poblete

### Capítulo 9

2 Regímenes sexuales, regímenes organizacionales: De la denuncia del acoso sexual a la denuncia de la organización de la sexualidad en la universidad

Nicolás Ríos, Marcela Mandiola y Alejandro Varas

14 **Prácticas organizacionales desde abajo y en defensa de modos de vida en su relación con la naturaleza**

### Capítulo 10

25 Experiencias de la sociedad civil organizada en conflictos socioambientales. El caso de la Asociación por la Protección de la Tierra y el Bienestar de Epazoyucan A.C. (APTyBE), México

Israel Cruz Badillo, Benito León Corona y Job Ortiz Ortiz

### Capítulo 11

34 Autogestión compleja en un movimiento urbano popular: Prefigurando el

Buen Vivir en una lucha contra, sin y desde el Estado-Mercado

Ignacio Muñoz Cristi

### Capítulo 12

45 Transformando realidades desde abajo. La experiencia comunitaria de la ‘Red Internacional

Transforma’ en México y Colombia como dispositivo para la construcción de ‘Buen Vivir’

Mónica Marcela Duque Vásquez y John Fernando Macías-Prada

### Capítulo 13

54 Asociativismo e agroecología em assentamentos rurais: Arenas de confrontos e consensos entre o tradicional e o institucionalizado

Rosemeire Aparecida Scopinho, Thainara Granero de Melo, José Cláudio Gonçalves y Bruno Lacerra de Souza

64

72

81

89

90

98

107

117

Capítulo 14		
Participación de organizaciones comunitarias en algunos municipios mexicanos		
<i>Cristina Teresa Penso D'Albenzio y Carlos Cortez Ruiz</i>		
Capítulo 15		
Perspectiva Social de la Tecnología en el proceso comunitario de Salinas en la Provincia Bolívar – Ecuador		
<i>Efraín Naranjo Borja, Andrés Abad Merchán y Cristina Acuña Bermeo</i>		
Capítulo 16		
Prácticas organizacionales desde abajo. El comparativo de dos experiencias en busca de un fin común		
<i>Sonia Yurivia Ayala Guzmán y Hugo Antonio Contreras Tagle</i>		
<b><i>Por una perspectiva ética de los estudios organizacionales en nuestra América</i></b>		
Capítulo 17		
Binomio entre el turismo y el ecosistema: calidad, retención y fidelización		
<i>María Macarena Suárez Blanco</i>		
Capítulo 18		
El administrador como agente virtuoso		
<i>Ariston Azevedo y Paulo Sergio Grave</i>		
Capítulo 19		
Contribuciones del pensamiento social a los Estudios Organizacionales Críticos en Nuestramérica: una mirada desde la ética		
<i>Guilherme Dornelas Camara</i>		
Capítulo 20		
El debate de la ética en las organizaciones visto desde la transmodernidad organizacional		
<i>Giovanna Mazzotti Pabello y Jerónimo Ricárdez Jimenez</i>		
<b><i>Cambio climático y otros riesgos del Antropoceno para América Latina</i></b>		
Capítulo 21		
Contribuciones de la ontología del ser social para el debate sobre el Antropoceno		
<i>Rafael Kruter Flores</i>		
125	Capítulo 22	204
	O extrativismo tradicional em contraste com o neo-extrativismo na América Latina no contexto do Antropoceno	
	<i>Marina Dantas de Figueiredo</i>	
134	Capítulo 23	218
	O processo de retroalimentação do Antropoceno	
	<i>Márcio Eduardo Garcia Bezerra</i>	
142	Capítulo 24	232
	Efeitos do antropoceno sobre as populações do semiárido	
	<i>Lia Moreira Farias</i>	
	Capítulo 25	242
150	Uso da água no semiárido brasileiro e a aceleração do Antropoceno	
	<i>Ednael Macedo Felix</i>	
151	Capítulo 26	252
	Organización en el Antropoceno: pautando una agenda de investigaciones	
	<i>Fábio Freitas Schilling Marquesan, Marina Dantas De Figueiredo, José Miguel Imas y Daniel Tagle Zamora</i>	
165	<b><i>Nuevos y antiguos desafíos en economía social: re-entendiendo las empresas sociales y la innovación social ante el cambio de era</i></b>	261
175	Capítulo 27	262
	Inclusión financiera y desarrollo regional en México: Bajo el enfoque del institucionalismo económico	
	<i>Ignacio M. López Sandoval</i>	
185	Capítulo 28	271
	La importancia de las Cooperativas en la inclusión financiera en México	
	<i>Ignacio M. López Sandoval, César Vargas Téllez y Manuel Ontiveros Jimenez</i>	
195	Capítulo 29	282
	Saberes organizacionales en contextos latinoamericanos. Entre la dualidad existencial y la emancipación	
196	<i>Cecilia Chosco Díaz y Claudio Fardelli Corropolese</i>	

Capítulo 30		
La tributación empresarial como vínculo para la Economía Social: caso de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) en México		
<i>César Vega Zárate</i>		
Capítulo 31		
Entendiendo las organizaciones sin fines de lucro a partir de las perspectivas de las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos		
<i>Beatriz Eugenia Agudelo Orrego</i>		
Capítulo 32		
Living Labs de inovação social: o papel das organizações da sociedade civil nos processos de pesquisa pública da arena de garantia de direitos da criança e do adolescente em Florianópolis		
<i>Carolina Andion, Thiago Magalhães y João Libório</i>		
Capítulo 33		
Dispositivos de regulación del trabajo en cooperativas de trabajo y empresas recuperadas en la Argentina		
<i>Natalia Bauni y Gabriel Fajn</i>		
Capítulo 34		
Empreendimentos sociais: novos olhares a partir de perspectivas pragmatistas		
<i>Graziela Dias Alperstedt, Carolina Andion y Danilo Alano Melo</i>		
Capítulo 35		
El modelo empresarial cooperativo como una herramienta innovadora para la inserción socio-laboral de personas en situación de discapacidad. Análisis de una experiencia en Chile		
<i>Mario Radrigán, Luis Hernández, Pedro Narvarte, Patricio Neira, Tanya Westermeier y Andrés Hernández</i>		
Capítulo 36		
Análisis de las organizaciones en el proceso comunitario de Salinas en los Andes del Ecuador		
<i>Cristina Acuña Bermeo, Efraín Naranjo Borja y Kléber Mejía Guzmán</i>		
Capítulo 37		
A economia solidária em redes de comunidades intencionais (Ecovilas): A questão do poder na perspectiva da racionalidade instrumental e racionalidade substantiva		
<i>Roberto Bazanini, Everton Aristides Margueiro, Priscilla De Almeida Sanchez y Celso Machado Júnior</i>		
292	Capítulo 38	376
	Emprendedores sociales y empresas sociales ¿Una alternativa organizacional al capitalismo contemporáneo?	
	<i>John Fernando Macías-Prada</i>	
304	<b>Organizações e redes para o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (apls): diversidade, desafios, integração, casos</b>	386
	Capítulo 39	387
313	Arranjos produtivos locais e suas contribuições para o desenvolvimento regional: Um estudo sobre o APL de insumos e equipamentos médicos, odontológicos e hospitalares de campo Mourão – Paraná – Brasil	
	<i>Josimari de Brito Morigi</i>	
	Capítulo 40	398
323	Cultura, governança e identidade regional em clusters de negócios	
	<i>Wellington Dias De Oliveira, Lucimar Ferreira De Almeida, Rosângela Ferraro y Cristina Espinheira Costa Pereira</i>	
	Capítulo 41	409
332	La cosmovisión andina en la legitimación socio-cultural de los Arreglos Productivos Locales	
	<i>Fabrizio Guevara Viejo, Mariana Lima Bandeira y Fernando López Parra</i>	
	Capítulo 42	419
344	Complejidades estructurales en un Municipio de la región noroeste del Gran Buenos Aires. Experiencias organizativas en el marco de una localidad desindustrializada y socialmente vulnerable	
	<i>Nora Goren, Diego Alvarez Newman y Nicolás Dzembrowski</i>	
	Capítulo 43	428
356	No rural tem inovação social? Um olhar pragmatista para as dinâmicas de desenvolvimento territorial em zonas fronteiriças	
	<i>Anderson Luís do Espírito Santo y Carolina Andion</i>	
365	Capítulo 44	440
	Industrias culturales y diversidad organizacional: el caso del clúster en la salsa en Cali	
	<i>Leonardo Solarte Pazos, Roberto Carlos Luján y Álvaro Pío Gómez</i>	

Capítulo 45		
Promoción de desarrollo regional para la agricultura familiar: estudio sobre la macauba en Minas Gerais - Brasil		
<i>Djeimella Ferreira de Souza y Rubén Dario Sinisterra Millán</i>		
Capítulo 46		
Desarrollo del clúster automotriz y crecimiento económico de México		
<i>Aureola Quiñónez Salcido</i>		
<b>Reflexiones y experiencias sobre investigación y enseñanza de Estudios Organizacionales en América Latina</b>		
Capítulo 47		
O pensamento social e econômico brasileiro no pré-golpe de 1964: uma análise sobre as obras de Guerreiro Ramos e Celso Furtado sob a perspectiva Border Thinking		
<i>Ana Paula Medeiros Bauer, Vanessa Faria da Silva y Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley</i>		
Capítulo 48		
El proyecto de Doctorado en Intervención en la UAM Unidad Azcapotzalco		
<i>Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez, Arturo Pacheco Espejel y Oscar Lozano Carrillo</i>		
Capítulo 49		
Seminario de síntesis en administración: una apuesta por la resignificación del administrador de negocios		
<i>María Pía Arango-Fonnegra, Stefania Correa-Vásquez, Juan David Pérez-Patiño, José Luis Martínez-Gómez y Olga Lucía Garcés-Uribe</i>		
Capítulo 50		
Enseñanza de los sistemas organizativos desde un enfoque descolonializado y latinoamericano. Análisis comparativo de las propuestas académicas de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, Provincia de Buenos Aires, Argentina		
<i>Cecilia Chosco Díaz y Mirtha Anzoategui</i>		
Capítulo 51		
Las organizaciones como caso de estudio para la comprensión de variables de análisis		
<i>Lara Yepes</i>		
459	Capítulo 52	528
	Estatuto epistemológico de las ciencias de la gestión: un estado de la cuestión	
	<i>Mario Pasco Dalla Porta y Arturo Llaxacondor Gonzales</i>	
	Capítulo 53	545
467	Crítica das publicações sobre o cooperativismo nos principais periódicos brasileiros de Administração	
	<i>Laurenço Kawakami Tristão y Sérgio Luís Boeira</i>	
	Capítulo 54	555
479	Integração disciplinar nos cursos de formação de administradores de instituições de ensino superior no entorno de Uberlândia	
	<i>Janaína Cássia Grossi, Carlos Henrique Gonçalves Freitas, Valdir Machado Valadão Júnior y Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros</i>	
	Capítulo 55	572
480	Implicaciones de los estudios organizacionales para la resignificación de la gestión de las organizaciones educativas	
	<i>Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, Luis Francisco Miranda Terraza y Javier Viloría Escobar</i>	
	Capítulo 56	581
496	Dualismo moderno y complejidad en las ciencias de la gestión	
	<i>Levy del Aguila y Soledad Sevilla</i>	
	Capítulo 57	590
	Organizações que acolhem, fronteiras que aprisionam: Organizações de acolhimento a refugiados como espaços simbólicos	
	<i>Rafael Cuba Mancebo, Alessandra De Sá Mello Da Costa y Luís Alexandre Grubits De Paula Pessoa</i>	
507	Capítulo 58	601
	El programa de IB de gestión empresarial como acercamiento a los estudios organizacionales	
	<i>Miguel Angel Cruz Pérez</i>	
519		

## **Gestión del Conocimiento e Innovación en el contexto latinoamericano: experiencias, limitaciones, oportunidades y desafíos**

Capítulo 59 O papel das comunidades de práticas no processo de transferência de conhecimento organizacional: Proposta de um modelo teórico <i>Anderson Antônio de Lima, Flávio Romero Macau y Edison Yoshihiro Hamaji</i>	608	respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo - BID <i>Monica Henao-Calad, Ana Cecilia Diez Gaviria, Diego Arisi, Alix Cortes y Vanesa Montoya</i>	
Capítulo 60 Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) <i>Fernando Zeballos</i>	609	Capítulo 67 Conocimiento organizacional, con un giro: el de la práctica <i>Ana Cecilia Diez Gaviria y Jorge Iván Vélez Castiblanco</i>	692
Capítulo 61 Tecnología, innovación e investigación narrativa: clave en el conocimiento y aprendizaje interorganizacional <i>Carmen Cecilia Daza Villadiego</i>	621	Capítulo 68 Análisis de los modelos de gestión del conocimiento-GC para organizaciones innovadoras <i>Oscar Martín Rosero Sarasty, Sandra Cristina Riascos Erazo y Alvaro Enriquez Martínez</i>	702
Capítulo 62 Prácticas de liderazgo como apoyo a la gestión del conocimiento en las Pyme del Valle del Cauca <i>Adriana Aguilera Castro</i>	628	Capítulo 69 Gestão do conhecimento em pequena empresa familiar brasileira: um estudo de caso <i>Sonali Marla Spiller, Denize Grzybovski, Talita Bernardi Goettems y Nadiesca Manica dos Santos</i>	719
Capítulo 63 Modelo para la caracterización de los actores del ecosistema de innovación digital del municipio en el Valle del Cauca <i>Sandra Cristina Riascos Erazo</i>	638	Capítulo 70 Aplicación de narración de historias para la transferencia de lecciones aprendidas Parques del Río – Medellín <i>Carolina Vélez Duque y Mónica Henao-Cálad</i>	731
Capítulo 64 Transferencia de la capacitación y rol del supervisor: caso estudio en empresa manufacturera de alimentos en Chile <i>Daina Bellido de Luna Mayea</i>	649	Capítulo 71 La Gestión del Conocimiento: Un análisis reflexivo de sus fundamentos teóricos <i>Octavio Moya Contreras</i>	741
Capítulo 65 Niveles de calidad del conocimiento tácito grupal: en los equipos de trabajo Pacientes y Distribución – Grupo AFIN <i>Monica Henao-Calad, Beatriz Uribe y Ana Diez-Gaviria</i>		<b>Etnografía organizacional: por los caminos de un oficio antiguo, en vista de nuevas posibilidades</b>	766
Capítulo 66 Una experiencia entre Bancolombia y la Agencia Nacional Minera de Colombia para la movilización del conocimiento en escenarios público – privados, con el	662	Capítulo 72 Una lectura etnográfica de las prácticas de participación comunitaria en las organizaciones educativas <i>Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, Parmalia Ramos Celín y Javier Viloria Escobar</i>	767
	673	<b>Mudanças no trabalho e na organização da educação e da cultura na América Latina</b>	776
	682	Capítulo 73 Os conflitos em torno da política de reforma do ensino médio no contexto brasileiro: Uma análise à luz do modelo de múltiplos fluxos <i>José Mauricio Avilla Carvalho, Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly y Biancca Scarpeline de Castro</i>	777

Capítulo 74		
As implicações das mudanças da lei trabalhista brasileira no trabalho docente		
<i>Jaqueline Guimarães Santos y Marina Teixeira Gonçalves</i>		
Capítulo 75		
Administração: Formação para a reprodução ou para a transformação social?		
<i>André Luiz Kopelke y Crislaine Camila Stüepp</i>		
Capítulo 76		
Rutas pedagógicas para el mejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas en el distrito de Santa Marta, Colombia		
<i>Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, Olga Cleosilda Chica Palma y Lina Marcela Vásquez González</i>		
Capítulo 77		
Prácticas de renovación de la acreditación institucional de las universidades en Colombia: Una lectura de las relevancias y opacidades emergentes		
<i>Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago, Javier Viloria Escobar y María Paola Bertel Narváez</i>		
Capítulo 78		
Notas sobre a flexibilização/precarização do trabalho docente no ensino superior		
<i>Vinicius Porto de Avila y Andrea Poleto Oltramari</i>		
Capítulo 79		
A Inserção das Organizações Sociais (OS) na administração pública da área da cultura: uma análise sobre as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro		
<i>Rafaela Carvalho Nascimento Silva, Janaina Machado Simões y Morgany Leite dos Santos</i>		
Capítulo 80		
Organizações de Economia Criativa em um espaço de coworking na cidade do Rio de Janeiro		
<i>Carolina Silva Canedo, Janaina Machado Simões, Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly y Marina Teixeira Gonçalves</i>		
Capítulo 81		
O novo espírito do capitalismo e a construção da universidade empreendedora		
<i>Alice Hübner Franz y Gabriel Bandeira Coelho</i>		
Capítulo 82		
A constituição do sujeito sociopolítico na disputa do Plano Nacional de Educação no Brasil		
<i>Gabriel Borges da Cunha y Sueli Goulart</i>		
788	Capítulo 83	878
	“Sigo com meu ideal e com minha liberdade de criar ou me encaixo no padrão para ganhar algum reconhecimento?” Uma perspectiva psicodinâmica do reconhecimento do trabalho artístico na sociedade de consumo	
797	<i>Monique Nascimento y Eloise Helena Livramento Dellagnelo</i>	
	Capítulo 84	887
807	A representação de sujeito no discurso da mídia infantil	
	<i>Marina Coelho y Kettle Paes</i>	
	<b>Subjetividades, identidades y practicas frente a la reorganización del trabajo en América Latina</b>	897
817	Capítulo 85	898
	Gestão da diversidade e movimento social LGBT: Intersubjetividades esquecidas	
	<i>Mariana Lima Bandeira, Pedro Jaime y Carlos Frederico Lúcio</i>	
828	Capítulo 86	911
	La evaluación de desempeño y sus paradojas reificantes	
	<i>Sergio René Oquendo Puerta y Héctor L. Bermúdez</i>	
839	Capítulo 87	920
	Reforma trabalhista – flexibilização das relações de trabalho: O que o Brasil pode aprender com a experiência chilena	
	<i>Cristiane Fraga da Silveira Sastre y Andrea Poleto Oltramari</i>	
850	Capítulo 88	931
	Imaginário organizacional neoliberal: Ressonâncias na subjetividade	
	<i>Jéssica Pereira de Mello y Fabio Bittencourt Meira</i>	
860	Capítulo 89	935
	Entre trabalho e educação: Experiências de uma escrita coletiva sobre trabalhar e estudar	
	<i>Camila Pereira Alves y Jaqueline Tittoni</i>	
870	Capítulo 90	943
	Judicialização e contracondutas no trabalho da equipe de um creas: forças em tensão na assistência social	
	<i>Lúcia Regina Ruduit Dias, Jaqueline Tittoni y Andréa Vieira Zanella</i>	

Capítulo 91		
Imigração de venezuelanos no Brasil: As relações de trabalho e comunicação		
<i>Idineia Bressan, Djeimella Ferreira de Souza, Felipe Angelo da Silva,</i>		
<i>Willian Luan Rodrigues Pires y Lucilene Carolina de França</i>		
Capítulo 92		
Choque de gestão: O impacto da reestruturação produtiva na seguridade social brasileira		
<i>Fabiane K S Machado y Jaqueline Tittoni</i>		
Capítulo 93		
El prestigio y sus sujetos: Narrativas identitarias en la universidad managerial		
<i>Carla Fardella Cisternas y Francisca Carvajal Muñoz</i>		
Capítulo 94		
Narrativas identitarias de académicas en la universidad actual		
<i>Francisca Carvajal Muñoz y Carla Fardella Cisternas</i>		
Capítulo 95		
De artesanos a trabajadores fragmentados: acerca de la producción de subjetividad		
en organizaciones productoras de zapatos en Bogotá, Colombia		
<i>Hernán Camilo Pulido Martínez y Alba Luz Giraldo Tamayo</i>		
Capítulo 96		
El backstage de las universidades chilenas: diario ilustrado de un profesor		
<i>Javier Bassi y Pablo Hernández</i>		
Capítulo 97		
O trabalho em imagens: Subjetivação e trabalho nas políticas públicas		
<i>Jaqueline Tittoni, Vanessa Maurenre, Arthur G. Almeida y Laura R. Wainer</i>		
<b>Organizaciones de la sociedad del riesgo latinoamericana:</b>		
<b>especificidades, condicionamientos y desafíos</b>		
Capítulo 98		
Reflexiones acerca de la sociedad del riesgo en Argentina: un abordaje a partir		
de las organizaciones de alta confiabilidad		
<i>Javier H. Cantero, Natalia L. Gonzalez y Daiana Díaz</i>		
952	Capítulo 99	1026
	Toponimia organizacional de la sociedad del riesgo en Argentina: precisiones onto-	
	epistemológicas acerca de la diversidad de organizaciones riesgosas	
	<i>Javier H. Cantero</i>	
959	<b>El proceso de managerialización de la sociedad</b>	1035
	Capítulo 100	1036
966	El clima laboral como responsabilidad de los managers: Supuestos e	
	implicancias en el ejercicio del rol	
	<i>Ruth B. Szvarc</i>	
	Capítulo 101	1043
976	“Vengo a ofrecerles un negocio”: Apropiación del lenguaje empresarial en programas de empleo	
	<i>Andrea Suarez Maestre</i>	
	Capítulo 102	1053
985	Expertise, contactos, status y secreto: una mirada a la industria de Head Hunters en Chile	
	<i>Javier Hernández Aracena</i>	
	Capítulo 103	1060
992	Abordagem das teorias tradicionais quanto ao relacionamento entre empresas,	
	governo e organizações da sociedade civil: A Regulação na saúde privada	
	<i>Arnaldo Ryngelblum, José Estevam Freitas y Lia da Graça</i>	
	Capítulo 104	1069
1009	Consentimiento o resistencia del académico a la mayor intensidad laboral	
	<i>Anahí Gallardo Velázquez y Raúl Rodríguez Robles</i>	
	Capítulo 105	1079
1015	¿Poder managerial? Entre el management como tipo de dominación	
	burocrática y el management como gubernamentalidad	
	<i>Oswaldo Javier López Ruiz</i>	
1016	Capítulo 106	1087
	Negócios sociais, empreendedorismo e o novo espírito do capitalismo: aproximações iniciais	
	<i>Jéssica Pereira de Mello, Luis Miguel Luzio dos Santos y Priscila Terezinha Aparecida Machado</i>	

Capítulo 107 La formación discursiva del management en la literatura europea del Siglo XIX. Construcción del relato managerial y sus actores <i>Sandra Farías</i>	1096	Capítulo 114 O requisito da sustentabilidade nas universidades públicas brasileiras à luz da análise crítica do discurso <i>Fernanda Mitsue Soares Onuma, Flávia Luciana Naves Mafra y Gustavo Ximenes Cunha</i>	1168
Capítulo 108 El impacto cultural en los procesos de managerialización en el gobierno local. Estudio de caso <i>Hernan Manzotti</i>	1106	Capítulo 115 As políticas ambientais no Brasil: uma visão sob a ótica da Economia Institucional <i>Tatiane Pelegrini, Osmar Tomaz de Souza y Paola Liziane Silva Braga</i>	1180
Capítulo 109 La dirección (administración) de las organizaciones como un proceso regulador de tensiones entre el mundo material y el inframundo simbólico <i>Arturo Andrés Pacheco Espejel</i>	1114	Capítulo 116 El rol de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa privada ecuatoriana. Uso del discurso y contradicciones <i>Tania Alexandra Chicaiza Villalba</i>	1191
<b>Discursos y prácticas de sustentabilidad y responsabilidad social en el Estado neoliberal: análisis desde la multidisciplinaria y complejidad</b>	1123	Capítulo 117 Desafios e oportunidades na coleta de lixo reciclável em países emergentes: Lições do Japão <i>Edison Yoshihiro Hamaji, Renato Telles, Anderson Antônio de Lima, Adriane Akemi Zenke y Keilla Dayane da Silva Oliveira</i>	1199
Capítulo 110 Responsabilidade social corporativa na mineração em São Paulo: Pequenas empresas, grandes danos <i>Renata Cherém de Araújo Pereira y Amon Narciso de Barros</i>	1124	<b>Diálogos sobre o trabalho. Perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção</b>	1209
Capítulo 111 A responsabilidade social empresarial em uma instituição bancária: entre o discurso e a prática <i>Naya da Cunha Cardoso y Naiara Tavares da Silva</i>	1136	Capítulo 118 Confrontando a vivência de um empreendedor às teorias sobre empreendedorismo: Um estudo pela perspectiva ergológica <i>Luana Jéssica Oliveira Carmo, Lilian Bambirra de Assis y Admardo Bonifácio Gomes Junior</i>	1210
Capítulo 112 La responsabilidad empresarial frente a la cuestión social <i>Benito León Corona, María Teresa Magallón Díez y Jesús Manuel Ramos García</i>	1147	Capítulo 119 La actividad laboral en los coworkings: Una propuesta de análisis basada en la perspectiva ergológica <i>Gislene F. Haubrich y Louis Durrive</i>	1220
Capítulo 113 A relação sociedade-natureza e a emergência dos conflitos ambientais <i>Jaqueline Guimarães Santos y Eugenio Avila Pedrozo</i>	1156	Capítulo 120 “Trabalho e subjetividade nas organizações contemporâneas”: Analisando as contribuições da disciplina no contexto da Pós-Graduação <i>Geruza Tavares D’Avila</i>	1228

Capítulo 121		
Gig Economy: Novas formas de trabalho e os desafios para as perspectivas clínicas		
<i>Admardo Bonifácio Júnior, Luciana Gelape Santos y Thamires Rodrigues Duarte</i>		
Capítulo 122		
A superexploração da força de trabalho na América Latina: Análise comparativa		
com a União Européia e os Estados Unidos (1995 à 2014)		
<i>José Flávio Avila</i>		
Capítulo 123		
Enfrentando el Burnout: Análisis crítico comparativo del efecto de dos intervenciones		
para reducir sus manifestaciones en el ámbito del trabajo		
<i>Matías Sanfuentes y Eduardo Acuña A.</i>		
Capítulo 124		
Os servidores públicos em adoecimento: Uma reflexão sobre a lógica		
gerencial no funcionalismo público		
<i>Eliane Ferreira dos Santos, Renata Cherém de Araujo Pereira y Adele Carneiro</i>		
Capítulo 125		
Sofrimento do trabalhador docente e o posicionamento da sociedade diante da violência		
relacionada à profissão		
<i>Cristiane Fraga da Silveira Sastre</i>		
Capítulo 126		
O trabalhador e a Gig Economy: investigação sobre os reflexos de uma nova organização do		
trabalho sobre a saúde de motoristas de aplicativos		
<i>Marcia Cristiane Vaclavik, Aurinez Rospide Schmitz y Bruna Athanasio</i>		
Capítulo 127		
Reflexões sobre o uso da Psicossociologia na investigação do processo organizativo em		
assentamentos rurais		
<i>Thainara Granero de Melo y Rosemeire Aparecida Scopinho</i>		
Capítulo 128		
Profissionais de enfermagem de um banco de leite humano: Os usos de si nas atividades		
<i>Stephania Mendes Demarchi y Monica de Fatima Bianco</i>		
Capítulo 129		
Desenvolvimento de uma metodologia de reconhecimento de saberes de		
1237	mulheres em situação de prisão	
	<i>Carolina Riente de Andrade Paula, Admardo B. Gomes Junior,</i>	
	<i>Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães y Natália Alves Oliveira</i>	
1246	Capítulo 130	1328
	Enegrecendo a carreira	
	<i>Taís Colling, Andrea Poletto Oltramari y Maria Beatriz Rodrigues</i>	
	Capítulo 131	1337
1256	A história de vida laboral de uma ex-gestora pública	
	<i>Luana Sodrê da Silva Santos</i>	
	Capítulo 132	1346
1267	O trabalho real: Confrontando-se com as metas de produção e de perdas	
	em uma beneficiadora de vidros	
	<i>Jéssica de Azerêdo Rizzi y Monica de Fatima Bianco</i>	
	Capítulo 133	1355
1278	Estudo sobre as percepções de saúde no trabalho de cuidadores de idosos	
	<i>Jandir Pauli, Priscila Cerutti, Vanessa Rissi y Paula Gomes</i>	
	<b>La diversidad organizacional y las redes de</b>	1360
	<b>solidaridad en la América diversa</b>	
1285	Capítulo 134	1361
	Um estudo sobre a rede ecovida de agroecologia	
	<i>Josimari de Brito Morigi</i>	
1297	Capítulo 135	1371
	A influência da governança relacional nos resultados sociais de	
	cooperativas de material reciclável	
	<i>Ernesto Michelângelo Giglio, Lina Juliana Robayo Coral, Victor Silva Correa y João Batista Neroni Júnior</i>	
1308	Capítulo 136	1386
	Red de innovación social: Asociaciones heterogéneas para la resolución	
	de una problemática social	
	<i>Selma Mendoza García</i>	
1318		

Capítulo 137 Redes de colaboración: Caracterización de las relaciones de cooperativas culturales de la ciudad de México <i>Gabriela Medina Tapia y Gibrán Rivera</i>	1397	Capítulo 145 “Nosso mundo parece condenado à empresa”: O Museu das remoções da Vila Autódromo como “Princípio de Esperança” <i>Gabriela Izabel de Alvarenga y Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly</i>	1470
Capítulo 138 Um estudo da organização do movimento dos atingidos por projetos hidrelétricos brasileiros frente ao processo indenizatório a partir da experiência de Salto Da Divisa-MG <i>Venícios Oliveira Alves y Maria Gracinda Carvalho Teixeira</i>	1406	Capítulo 146 Rede ecovida de agroecologia, representações sociais e sustentabilidade: A inovação da certificação participativa <i>Jorge A. P. Sturmer y Sergio L. Boeira</i>	1480
Capítulo 139 Indicadores socioambientais e redes de cooperação em áreas protegidas <i>Duarcides Ferreira Mariosa, Ernesto Michelangelo Giglio, Leandro Pereira Morais y Pedro Henrique Mariosa</i>	1416	Capítulo 147 La ‘vulnerabilidad’ de los grupos vulnerables: Una mirada desde las organizaciones sociales <i>Karem Sánchez de Roldán</i>	1492
Capítulo 140 O Comércio Justo e as novas formas organizacionais <i>Jorge A. P. Sturmer y Eloise H. L. Dellagnelo</i>	1426	Capítulo 148 Formas de organización autóctonas y prácticas de redistribución económica: un análisis desde los fundamentos teóricos de la economía social-solidaria <i>Ronald Yonny González Medina y Leonardo Solarte Pazos</i>	1504
Capítulo 141 ¿Diversidad organizacional u organizaciones en contextos de diversidad socio-cultural? <i>Wilson Noe Garcés Aguilar, Lina Juliana Robayo Coral, Rogelio Mendoza Molina, Rosa Isela García Herrera y Oscar Alvarado</i>	1437	Capítulo 149 Captação de recursos financeiros para inovação social <i>Idineia Bressan, Djeimella Ferreira, Felipe Ângelo da Silva, Willian Luan Rodrigues Pires y Edson Sestari</i>	1516
<b>Organizaciones no empresariales, desarrollo e innovación social</b>	1446	Capítulo 150 Los dilemas organizacionales del sindicalismo y su vínculo con la construcción de modelos de desarrollo <i>Mariela Quiñones, Leonel Rivero y María Julia Acosta</i>	1524
Capítulo 142 El esfuerzo por transformar la débil línea entre el “todavía no estar fuera” y el “aún no estar dentro” <i>Laura Fabiana Molina</i>	1447	Capítulo 151 Innovación, cambio social y gobernanza territorial <i>Germán Vargas Larios y Rosa María Magaña Álvarez</i>	1532
Capítulo 143 Lógicas y trabajo institucional en organizaciones híbridas. El caso de una organización colombiana sin ánimo de lucro <i>Olga Lucía Garcés-Uribe</i>	1456	<b>Perspectivas latinoamericanas en los estudios sobre violencia laboral: teoría, investigación y práctica</b>	1543
Capítulo 144 Proyecto perfil de emprendedores de innovación social en la región de Atacama <i>Hernan Marcelo Pape Larre</i>	1467	Capítulo 152 Literatura sobre violencia laboral en trabajadores del sector salud <i>Andrea Palma Contreras</i>	1544

Capítulo 153			
Incidencia en el lugar de trabajo: “El clivaje silencioso de la violencia laboral”. Un estudio en la industria bancaria chilena			
<i>Fernanda Laura Castillo Toro</i>			
Capítulo 154			
Estrategias de revitalización sindical en Chile: la respuesta de un sindicato de la industria de alimentos frente a actividades de de-colectivización empresarial			
<i>Daina Bellido de Luna Mayea</i>			
Capítulo 155			
Acoso laboral maternal: Análisis de dos casos del ámbito clínico			
<i>Ana-Carolina Reynaldos Quinteros</i>			
Capítulo 156			
La violencia psicológica en el trabajo: 15 años de investigación, promoción y atención de salud de trabajadores en Uruguay			
<i>Silvia Franco</i>			
Capítulo 157			
Prevalencia y formas de manifestación y factores facilitadores de la violencia laboral en Chile			
<i>Elisa Ansoleaga, Ximena Díaz, Amalia Mauro y Juan Pablo Toro</i>			
Capítulo 158			
Dimensiones organizacionales de la violencia en el trabajo en Chile: un estudio en tres sectores económicos considerando diferencias ocupacionales y de género			
<i>Elisa Ansoleaga, Ximena Díaz, Amalia Mauro y Juan Pablo Toro</i>			
Capítulo 159			
Violência Urbana: marcas traumáticas do inesperado no trabalho			
<i>Claudia Piccolotto Concolatto y Andrea Poleto Oltramari</i>			
Capítulo 160			
Assédio moral: análise comparativa entre programas de pós-graduação stricto sensu públicos e privados no contexto brasileiro			
<i>Vanessa Rissi, Janine Kieling Monteiro y Vinicius Renato Thomé Ferreira</i>			
1557	<b>Lecciones de la historia empresarial: los desafíos de las ciencias sociales en la sociedad contemporánea</b>		1637
	Capítulo 161		1638
1571	El peso de la historia institucional en la ambigüedad y contradicciones del desarrollo de carrera		
	<i>Thiare Espinoza A. y Matías Sanfuentes A.</i>		
	Capítulo 162		1648
1581	Análisis estratégico de la dinámica organizacional de una MIPYME mexicana		
	<i>Catalina Santiago González</i>		
	Capítulo 163		1653
1590	Acervos e arquivos de empresas: Um estudo sobre os centros de memória e documentação corporativos		
	<i>Alessandra de Sá Mello da Costa</i>		
	Capítulo 164		1661
1601	“Central de Abarrotes”: Un caso en la historia empresarial de la identidad del comerciante de Chiquinquirá, Boyacá		
	<i>Carlos Alberto Molina Rodríguez, Melissa Pedroza Buitrago y Yineth Katerine Barbosa Quitán</i>		
	Capítulo 165		1669
1608	Hacienda Agrícola Casa de Lata Ltda.: Un caso de éxito del sector agropecuario en la historia empresarial		
	<i>Ana Patricia Díaz Aldana, Dora Marcela Rodríguez García y Juan Carlos Ruiz Torres</i>		
	Capítulo 166		1679
1616	Serviagrofinca, una historia empresarial del sector comercial de Chiquinquirá, Boyacá		
	<i>Carlos Alberto Molina Rodríguez y Sergio Esteban Ruiz Martínez</i>		
	<b>Nuevas formas de organizar el trabajo: el cambio tecnológico en el mundo del trabajo</b>		1688
1628	Capítulo 167		1689
	La interconexión y el uso de TIC’s en las microempresas en la Alcaldía de Milpa Alta en el 2018		
	<i>Ignacio M. López Sandoval</i>		

Capítulo 168	1698	<b>Trabajos independientes</b>	1786
Políticas Públicas de fomento al cambio tecnológico vs productividad, empleo y crecimiento económico de México <i>Aureola Quiñónez Salcido</i>			
Capítulo 169		Capítulo 176	1787
El acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación desde la noción de los derechos habilitantes y su inclusión en la universidad pública <i>Mariana Moranchel Pocaterra y Eduardo A. Peñalosa Castro</i>	1711	La Oficina del futuro: La tecnología vista desde una perspectiva humana <i>José de Jesús López Loeza y Ricardo Alejandro Rodríguez Lara</i>	
Capítulo 170		Capítulo 177	1795
“Vamos jugar?” – Capacitação profissional por meio da gamificação <i>Sandra Mara Berti y Anelise Rebelato Mozzato</i>	1722	Visión integrada organizacional, mediante la operacionalización de metaprosesos, para el control de gestión <i>Luana Jéssica Oliveira Carmo, Lílian Bambirra de Assis y Admardo Bonifácio Gomes Junior</i>	
Capítulo 171		Capítulo 178	1808
O Sentido do trabalho nos mercados laborais digitais: Em busca de entendimentos a partir do olhar de motoristas de aplicativos <i>Renato Koch Colomby y Marcia Cristiane Vaclavik</i>	1732	Resistências das lideranças indígenas da etnia guarani do oeste do Paraná – Brasil: Uma busca pelo reconhecimento de seus Direitos <i>Rozeli Aparecida Menon, Juliane Sachser Angnes y Elisa Yoshie Ichikawa</i>	
Capítulo 172			
O fetiche das empresas-aplicativo <i>Fabiano Milano Fritzen y Maria Ceci Misoczky</i>	1745		
Capítulo 173			
O uso das TICs no sistema nacional de emprego: um estudo sobre a institucionalização do aplicativo SINE Fácil <i>Fernanda Almeida da Silva Rosa, Juliane Sachser Angnes, Silvio Roberto Stefano y Marcos de Castro</i>	1758		
Capítulo 174			
La vinculación del mundo físico y digital. El Internet de los objetos (IoT) como estrategia tecnológica para la organización del trabajo en los procesos de visualización de información y toma de decisiones <i>Alfredo Garibay Suárez</i>	1768		
Capítulo 175			
Relaciones sociales en equipos de trabajo distribuidos en red <i>Nora Inés Rubbini</i>	1776		

## Editorial

Gregorio Pérez-Arrau, Marcela Mandiola, Pablo Isla,  
Rodrigo Muñoz y Nicolás Ríos

Nuevos escenarios y condiciones definen el modo contemporáneo en que se despliega las prácticas del trabajo y las organizaciones. Ambas dimensiones han venido experimentando transformaciones cuyo análisis, reflexión e intervención se vuelven hoy un asunto central y desafiante para los estudios organizacionales.

Desde el punto de vista de la organización, estas transformaciones se relacionan con cambios profundos en el modo en que se estructuran las alianzas colectivas, las relaciones sociales que las sostienen y los contextos que las albergan, interpelando los fines de la organización, su gobierno, las relaciones de poder y de propiedad. Paralelamente, es posible identificar la relevancia progresiva que adquieren principios tales como la equidad, la inclusión, la sustentabilidad y la transparencia que, entre otros, han comenzado a redefinir el paisaje de la vida organizacional en diferentes territorios.

Así como podemos identificar nuevos escenarios organizacionales, también el trabajo enfrenta complejos desafíos. El cambio tecnológico, la creciente automatización y una nueva configuración de tareas, empleos y empresas son parte de ello. Nuevas formas de trabajo emergen abriendo un panorama marcado por la diversidad de rutas laborales, cuyos efectos se palpan tanto en los procesos de subjetivación como en la vida colectiva de trabajadoras y trabajadores.

En este contexto, mientras el trabajo se transforma, la organización sigue guiada por viejos propósitos y lo mismo ocurre a la inversa. Ejemplo de ello son la uberización, flexibilización y el emprendedurismo que pueden traer nuevas formas de control, sin que ello modifique lógicas organizacionales predominantes, manteniéndose intactos los fines del trabajo.

Puesto que este devenir de lo nuevo presenta características globales es que resulta pertinente y necesaria la revisión del impacto que trae su despliegue en el territorio Latinoamericano. Esto es especialmente importante cuando las transformaciones organizacionales y laborales que hemos delineado se combinan con una débil protección social y medioambiental, traduciéndose

en precarización y vulnerabilidad para personas y colectivos, así como en explotación negligente de la naturaleza.

Por lo anterior es que se vuelve relevante examinar críticamente estas transformaciones, atendiendo a las especificidades del territorio en que se producen y sus efectos en la sociedad, la economía y el medioambiente. Lo anterior no solo invoca la reflexión frente a posibles prácticas de asimilación, importación o adaptación de formas de trabajo y organización foráneas, sino a un proyecto de visibilización y rescate del acervo organizacional que nos ofrecen lo comunitario y sus manifestaciones en la historia de Latinoamérica.

Así, este libro intenta responder a la pregunta por la diversidad de lecciones y desafíos que nos dejan las recientes transformaciones en el trabajo y las organizaciones, esbozando una cartografía investigativa para el campo los estudios organizacionales y de la administración del Sur. Para ello, el libro reúne diversos trabajos que asumiendo un carácter situado, refieren a problemáticas, experiencias, proyectos y debates acerca de las experiencias organizacionales en diferentes zonas y contextos de la región.

Siendo un universo de trabajos amplio y variado, esta compilación se organiza en torno a 21 secciones que actúan como parcelas temáticas y argumentativas. Estas secciones, que coinciden con las mesas temáticas en que los trabajos fueron previamente presentados durante la V Edición del Congreso Red PILARES, funcionan como un claro reflejo de los debates que han venido marcando la agenda de las discusiones académicas en torno a los estudios organizacionales en Latinoamérica. En este sentido, un primer elemento a destacar es la diversidad de *escenarios* contemplados por este campo, el cual no se restringe ni es equiparable a las empresas, sino que se expande a organizaciones no empresariales y contextos organizacionales como la educación y la cultura.

Un segundo elemento al que podemos referirnos concierne a los múltiples *procesos* a los que la investigación organizacional es llamada a prestar atención, destacando el cambio climático, los nuevos escenarios de riesgo y la subsecuente emergencia de los discursos de sustentabilidad y responsabilidad social cuyo acomodo comienza a ser examinado en mundo de las organizaciones. Lo mismo puede decirse del modo en que el cambio tecnológico, de la información y las comunicaciones redefine la dinámica de las organizaciones, así como el conocimiento que es producido en ellas y se transfiere a diferentes contextos como modelos y discursos de gestión, administración y management.

---

---

De lo anterior surge una cada vez más fuerte consolidación de *perspectivas y problemas* que van tomando forma en la investigación organizacional. Ejemplo de ello son la perspectiva histórica en el mundo de las organizaciones empresariales, las perspectivas de la salud en las clínicas del trabajo o las perspectivas de la economía social y las organizaciones de economía solidaria. Asimismo los problemas abordados por el estudio de la reorganización del trabajo y sus efectos en las identidades y la vida cotidiana, la emergencia de nuevas formas de control y violencia laboral y la expansión de las diferencias en una vida organizacional cada vez más diversa, confrontada a los desafíos de la equidad y la inclusión.

En este panorama, un último elemento a destacar refiere a cómo *los estudios organizacionales* se posicionan crítica y situadamente ante los procesos, escenarios y nuevos problemas que desafían la investigación en este campo. En este sentido, cabe mencionar la emergencia de líneas de trabajo que ponen al centro la reflexión sobre las prácticas de investigación y enseñanza en torno a lo organizacional, el carácter ético-político que atraviesa la construcción de su conocimiento, al igual que sus metodologías y objetos.

El cuerpo de trabajos que nutre este libro contribuye a profundizar en los asuntos que hemos esbozado panorámicamente, desde diferentes ángulos, perspectivas y contextos. En este sentido, esta publicación constituye una suerte de ventana a nuestra diversidad constitutiva de pensamiento e intervención organizacional, la variedad de interlocutores que forman parte de ella y sus países de procedencia. Invitamos a quien lee a conocer esta comunidad y los debates que la animan, así como la red que nos reúne para continuar fortaleciendo el desarrollo de nuestros saberes y propuestas para un pensamiento organizacional latinoamericano.



***Diversidad y diferencia(s) en el trabajo  
y las organizaciones: experiencias,  
reflexiones y prácticas***

## Capítulo 1

### Etatismo no serviço público: Percepções de servidores administrativos de universidades estaduais brasileiras

*Werenna Fernanda Garcia Batista<sup>1</sup>, Diogo Reatto<sup>2</sup> y Darcy Mitiko Mori Hanashiro<sup>3</sup>*

#### Introdução

A idade dos indivíduos acarreta julgamentos sociais (Raina & Balodi, 2014; Goldani, 2010b; Perry & Parlamis, 2006), e a tendência de se atribuir crenças positivas ou negativas a respeito de trabalhadores mais velhos está presente em todas as culturas, seja por razões econômicas ou por fatores organizacionais (Perry & Parlamis, 2006). Essas atitudes estereotipadas, definidas como etatismo, possuem três aspectos interrelacionados: 1) Atitudes preconceituosas em relação aos mais velhos, à idade mais avançada, e aos processos de envelhecimento; 2) práticas discriminatórias contra as pessoas mais velhas, particularmente no trabalho; 3) políticas e práticas institucionais que perpetuam estereótipos, reduzem as oportunidades e deterioram a dignidade dos mais velhos (Butler, 1980).

O Brasil possui uma sociedade altamente estratificada em termos etários (Goldani, 2010a), o que poderá trazer obstáculos ou oportunidades às organizações quando elas se depararem com o envelhecimento da população e da força de trabalho (Loth & Silveira, 2014). As dificuldades diante dessa realidade poderão acentuar-se haja vista 90,6% das 500 maiores empresas do Brasil não desenvolverem políticas visando à promoção da igualdade de oportunidades para pessoas com mais de 45 anos de idade (Ethos, 2016).

As pesquisas sobre etatismo no local de trabalho nas organizações no Brasil são escassas na área da Administração (Goldani, 2010b), sendo ainda mais restritas as que tratam do etatismo no serviço público. Os trabalhos encontrados na literatura nacional abordam a partir de temas como representações sociais de funcionários ao longo de sua trajetória de vida na organização; significado do trabalho; aposentadoria e saída da organização.

1. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Contacto: werennagarcia@yahoo.com.br

2. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Contacto: profdiogoreatto@hotmail.com

3. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Contacto: darcymhanashiro@gmail.com

Logo, o etarismo não é debatido apoiado numa literatura de atitudes em relação a indivíduos mais velhos no local de trabalho. Acredita-se que as instituições públicas brasileiras, incluindo-se as universidades, devem reconhecer os servidores públicos mais velhos como um grupo que merece ser estudado dada sua crescente visibilidade social e organizacional.

Portanto, o objetivo deste estudo é compreender as atitudes etaristas no local de trabalho em relação a funcionários públicos administrativos em duas faculdades estaduais brasileiras. Para alcançar esse objetivo, pretende-se: a) compreender o que é considerado trabalhador mais velho e quais suas características na percepção dos sujeitos; b) identificar sentimentos, estereótipos e tratamentos percebidos por funcionários públicos mais velhos; c) revelar se os sujeitos percebem a existência de normas de idade na organização e como reagem a elas. Conduziram-se 10 entrevistas semiestruturadas com servidores administrativos das áreas acadêmica e administrativa em uma faculdade da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”/UNESP e da Universidade Estadual do Pará/UEPA. Neste estudo, consideraremos trabalhadores mais velhos aqueles com idade igual ou superior a 45 anos, faixa etária apresentada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (Vasconcelos, 2012) e utilizada nas pesquisas do Instituto Ethos (2016). O conteúdo das entrevistas foi coletado e analisado por meio da análise temática de Braun e Clarke (2006).

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 Etarismo e atitudes etaristas em relação a trabalhadores mais velhos

O preconceito “é uma atitude negativa ou hostil contra pessoas de um grupo identificável, baseada exclusivamente na sua condição de membro do grupo” (Aronson, Wilson, & Akert, 2002, p. 292). Quando o preconceito acontece com adultos mais velhos, eles são denominados etarismo, o qual são julgamentos avaliativos sobre pessoas mais velhas. O etarismo se traduz em atitudes etaristas, as quais contêm estereótipos definidos somente baseados na idade de alguém; sentimentos em relação à idade dessa pessoa; e tratamento diferencial dado à pessoa com idade mais avançada (Kite & Wagner, 2002).

Nelson (2006) acredita que as razões do etarismo são porque há todo um movimento social que torna indesejável, porém inevitável, envelhecer, com a sensação de que nos sobra pouco tempo. Existe uma dimensão econômica para justificar o etarismo, pois indivíduos mais velhos são vistos como economicamente menos benéficos, já que custam mais caro para as organizações. Ainda,

fatores organizacionais como tipo, tamanho, setor de atividade e se a organização possui ou não políticas de etarismo influenciam as percepções que os outros têm dos trabalhadores mais velhos (Perry & Parlamis, 2006).

Na literatura não há consenso sobre o que constitui essa idade mais avançada. Geralmente os idosos são aqueles com idade superior a 55 anos, porém a idade também é uma questão de percepção, pois depende das crenças de cada indivíduo, em diferentes gerações e personalidades (Kite & Wagner, 2002).

Como exemplo de estereótipos, McCann e Howard (2002) destacam que indivíduos mais velhos são taxados de reclamões, irritantes, fracos fisicamente, mal-humorados, caducos, prolixos e com deficiência cognitiva, assexuados, impotentes, inúteis, feios, miseráveis e insatisfeitos com suas vidas, incapazes de lidar com mudanças e loucos para se aposentar. Esses estereótipos servem como indicadores de etarismo para a organização quando identificados no contexto do trabalho (McCann & Howard, 2002).

Entre as percepções negativas, os mais velhos podem ainda ser vistos como menos ativo, menos eficiente, com menos energia, resistentes a mudanças, menos criativo, que recebem menos treinamentos, menos participativo, os que possuem menor desempenho e menor potencial para desenvolvimento de capacidades interpessoais (Perry & Parlamis, 2006). Outros estereótipos comuns são enfraquecimento mental (perda de memória, de habilidade na fala, de tempo e velocidade de reação, não criativos, baixo desempenho); enfraquecimento físico (maiores custos médicos, lentos no trabalho, menos capazes de lidar com o estresse); inabilidade de lidar com mudanças (resistentes à tecnologia, inflexíveis, rígidos, cautelosos, mente fechada, focados no passado, críticos) (McCann & Howard, 2002).

Ao mesmo tempo, os indivíduos mais velhos são considerados mais leais, independentes, confiáveis, estáveis (Perry & Parlamis, 2006), honestos, compromissados e com menos chance de esquecer-se do trabalho ou abandoná-lo ou faltar a ele (Posthuma & Campion, 2009).

Os estereótipos podem gerar queda da autoestima e danos à saúde mental do trabalhador, e queda da produtividade, do desempenho desses trabalhadores e problemas judiciais devido à discriminação (McCann & Howard, 2002). O etarismo pode limitar as oportunidades dos indivíduos mais velhos e restringir sua liberdade, e como não há resistência contra ele, o etarismo continua moldando o pensamento e a forma como as políticas públicas e organizacionais são

feitas para esse grupo (Braithwaite, 2002).

A situação dos trabalhadores mais velhos pode ser atenuada se soluções interdisciplinares e holísticas forem propostas: mudança na cultura e valores nacionais e organizacionais; cuidados com a linguagem; conteúdos veiculados nas mídias de massa, propagandas e consumo; mercado de trabalho e políticas públicas (Wilkinson & Ferraro, 2002).

## 1.2 Etarismo no Brasil e no serviço público

O Brasil está em transição demográfica, caracterizada por baixas taxas de fecundidade, com mudanças nas configurações familiares, taxa de mortalidade e aumento da expectativa de vida.

A população de faixa etária acima dos 50 anos aumentou em 53,1% (de 34,8 para 53,3 milhões). A População Ocupada com mais de 50 anos passou de 16,2 para 23,3 milhões de pessoas (Brasil, 2016), o que sugere que a representatividade de trabalhadores com mais de 50 anos tende a aumentar nos próximos anos.

O serviço público brasileiro deve seguir a mesma tendência da projeção nacional, já que medidas como o aumento para 75 anos da idade de aposentadoria compulsória (Brasil, 2015) e mudanças previdenciárias devem fazer com que o servidor decida manter-se no cargo por mais tempo.

O preconceito por idade no Brasil é notado em três principais áreas: social, em que o envelhecimento é visto como um fator negativo, e a juventude idolatrada; saúde, quando os profissionais da área ignoram queixas dos pacientes por conta da idade avançada; discriminação no local de trabalho, evidenciada por estereótipos de pessoas mais velhas que são considerados barreiras para sua contratação e desenvolvimento no mercado de trabalho.

Como exemplo, os servidores técnico-administrativos de uma na faixa etária de 21 a 25 anos de uma universidade federal brasileira construíram as seguintes representações sociais de seus colegas de trabalho com mais de 50 anos: produzem pouco, pois são desmotivados e estão acomodados; rejeitam novas imposições; não prezam muito por boa parte de suas atribuições; não cumprem o horário de trabalho; no entanto têm muita disposição para colaborar e zelam pelo patrimônio (Carmo, Medeiros, & Loebel, 2015).

As organizações ainda se mostram despreparadas para enfrentar o cenário do envelhecimento

de seus colaboradores, e o etarismo institucional vai desvelando suas verdadeiras formas na realidade do trabalho brasileira (Cepellos & Tonelli, 2017).

## 2 Procedimentos de Investigação

Este estudo qualitativo interpretativo básico (Merriam, 2002) tem caráter construcionista, pois considera os contextos socioculturais e as condições estruturais que permitem que as idéias individuais sejam consideradas (Braun & Clarke, 2006). É descritivo, pois o interesse dos pesquisadores foi verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades e interações sociais cotidianas (Godoy, 1995).

Conduziram-se entrevistas semiestruturadas com 10 servidores técnico-administrativos com o perfil apresentado no Quadro 1. Todos os sujeitos têm idade superior a 45 anos.

Sujeito-sexo-idade	Universidade	Tempo de casa
S1-F-52	UEPA	23 anos
S2-M-51	UEPA	15 anos
S3-M-56	UEPA	10 anos
S4-M-46	UEPA	19 anos
S5-M-50	UNESP	9 anos
S6-M-58	UNESP	37 anos
S7-M-54	UNESP	26 anos
S8-F-52	UNESP	28 anos
S9-F-48	UNESP	5 anos
S10-F-60	UNESP	27 anos

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa  
Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2017).

A média de idade dos sujeitos (6 homens e 4 mulheres) é de 52,7 anos. O tempo de serviço dos sujeitos, das áreas administrativa e acadêmica, na organização variou de 5 a 37 anos, sendo que somente 3 deles (S1-F-52, S6-M-58 e S10-F-60) nunca ocuparam cargo de gestão. Quanto à formação, todos possuem no mínimo nível superior completo, sendo a maioria especialista, e S4-M-46 que possui mestrado.

O conteúdo das entrevistas foi gravado, transcrito e analisado por meio da análise temática de Braun e Clarke (2006). Esse método identifica, analisa e relata padrões (temas) dentro do

conjunto de dados obtido, ademais de organizá-lo, descrevê-lo e interpretá-lo em ricos detalhes (Braun & Clarke, 2006).

Os achados das entrevistas revelam que a compreensão do que é um trabalhador mais velho nas universidades estudadas, os seus sentimentos em relação à idade e as normas de idade nessas organizações podem ser explicados por meio de dois temas principais, e seus subtemas, ilustrados no mapa temático (Figura 1).

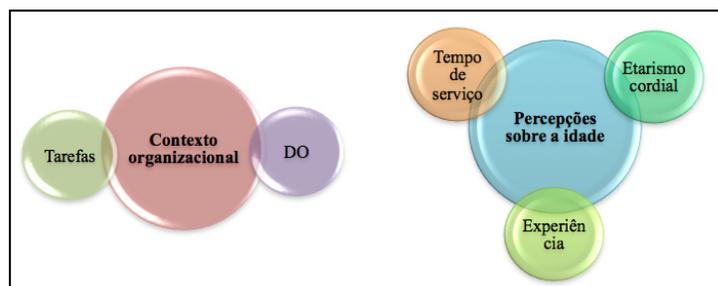


Figura 1 – Mapa temático da análise das entrevistas  
Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa (2017).

### 3 Apresentação e Discussão dos Achados da Pesquisa

#### 3.1 Contexto organizacional

As atividades administrativas e acadêmicas podem ser realizadas por servidores de qualquer idade, uma vez que a qualificação e não a idade pode ser um impedimento para o exercício da função (S5-M-50 e S9-F-48). “No funcionalismo público no geral e, em especial, na faculdade, não tem essa de trabalho que alguém só mais novo ou mais velho pode fazer. Nosso trabalho é burocrático, é baseado em legislação” (S8-F-52), assim “[...] para fazer o nosso trabalho é indiferente ser mais jovem ou mais velho” (S10-F-60).

Contudo, conforme a idade avança, os servidores defendem que pode haver uma redistribuição ou uma readaptação do servidor em relação às suas funções e tarefas considerando a debilitação da saúde, o exercício de atividades que requerem esforço físico e a perda de interesse do servidor pelo trabalho devido à falta de motivação ou à insatisfação, em especial nos cargos de gestão.

Sobre a demografia organizacional, para os servidores da UEPA o ambiente de trabalho nesta universidade é equilibrado tanto em relação ao gênero quanto à idade. Os servidores afirmam que um ambiente de trabalho com pessoas mais novas ou mais velhas é indiferente “desde que todos estejam comprometidos com o resultado” (S6-M-58). A estabilidade, os salários superiores e a dificuldade de encontrar emprego na iniciativa privada, principalmente o primeiro emprego entre os jovens, atraem a um público diverso em gênero e idade.

#### 3.2 Percepções sobre a idade

Quando questionados sobre o que é ser um trabalhador mais velho e como se sentem em relação à própria idade, os sujeitos substituíram a idade cronológica pelo tempo de serviço na universidade e experiência acumulada. Ser jovem ou velho relaciona-se diretamente com ter menos ou mais tempo de trabalho na universidade, não importando sua idade cronológica, nem sua vida profissional progressiva.

Assim, todos os sujeitos entrevistados afirmaram sentir-se muito bem com a idade na qual estão em relação ao trabalho, pois para eles estão na “melhor idade” (S1-F-52), momento no qual se percebem experientes, respeitados e valorizados pela experiência acumulada ao longo da trajetória na universidade. Logo, nota-se uma relação entre o sentir-se bem com a idade e a satisfação com a sua vida profissional na universidade e suas expectativas futuras, ou seja, enquanto o indivíduo encontrar motivação no trabalho, a idade cronológica não lhe será um problema.

O ser um trabalhador mais velho permite aos servidores legitimar comportamentos que eles julgam corretos ou de direito por terem alcançado determinado tempo de serviço, especialmente quando a aposentadoria se aproxima, e que não seriam aceitos no trabalhador mais novo.

Para alguns servidores o trabalhador tem “prazo de validade” devido à diminuição do vigor físico. Porém, há aqueles que o justificam pela maior intolerância nas relações sociais ou nas dificuldades diante de frustrações: “Com o tempo a gente vai cansando, não do trabalho, mas do comportamento dos outros, do lidar com os temperamentos, com os quereres de cada um. Você se percebe velho quando não quer mais tolerar esse tipo de coisa” (S8-F-52).

Nenhum entrevistado relatou ter presenciado ou sofrido linguagem insultuosa, evitação, discriminação ou ataque físico com relação à idade cronológica que possuem. Descrevem o

ambiente de trabalho como muito respeitoso, saudável e tolerante nas questões etárias. Porém, narraram brincadeiras e piadinhas “respeitosas, não depreciativas ou ofensivas” (S5-M-50), as quais até ajudam no bom andamento do trabalho se forem saudáveis (S6-M-58). Dentre elas estão: “você está bonitona! Está no formol?” (S1-F-52); dinossauro; referências aos cabelos ausentes ou brancos; caduca; matriculado na aposentadoria; “não aposentou ainda?”, “quando vai se aposentar?”, “desocupa a moita e dá oportunidade pra outro”. Dada a frequente recorrência com que são feitas, as três últimas são as atitudes mais perturbadoras de acordo com os servidores.

Embora não cheguem a magoá-los, afirmam que tais atitudes deveriam ser evitadas, pois são ofensas gratuitas, sem propósito, compreendidas como linguagem fática, aquela estabelecida no diálogo cotidiano com alguém na tentativa de deixar o ambiente mais agradável (Terra & Nicola, 2001). Contudo, Terra e Nicola (2001) advertem que nenhum ato de fala, até mesmo os aparentemente banais, está desprovido de intenção e funcionalidade. Da mesma forma, McCann e Howard (2002) pedem cautela nesses comentários caso eles partam de pessoas mais novas, porque a comunicação entre gerações tem papel importante no local de trabalho a partir do momento que é por meia dela que se moldam as cognições e sentimentos em relação aos mais velhos.

#### 4 Considerações Finais

Na iniciativa privada os trabalhadores próximos aos 35 anos já sofrem discriminação por idade (Vasconcelos, 2012), o que não acontece no serviço público nas universidades públicas estudadas.

Diante de cenários político-econômicos incertos, somado ao fato de o serviço público garantir estabilidade e proibir diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (Brasil, 1988), os concursos públicos têm garantido heterogeneidade de acesso e de preenchimento de funções públicas. Como apontado nas entrevistas, jovens buscam seu primeiro emprego e adultos mais velhos, muitas vezes, uma recolocação no mercado de trabalho por meio do serviço público. Assim, no funcionalismo público não confirma o senso comum encontrado na revisão de literatura de Perry e Parlamis (2006) de que pessoas mais velhas enfrentam maiores dificuldades nos processos de recrutamento e seleção.

A perenidade na função pode permitir que o servidor mantenha-se ativo por mais tempo, sem ameaças de perda do emprego, explicando como esse indivíduo se ajusta melhor às mudanças relacionadas à idade quando está empregado no setor público. Nesse ambiente de trabalho não há o medo do envelhecimento, tanto pelo indivíduo quanto o fomentado pela sociedade (Kite & Wagner, 2002). Ademais, no ambiente pesquisado não há declínio no status ou no prestígio da pessoa devido à idade. Pela perspectiva do papel social, existe a crença de que a consagração do funcionário público nesse determinado grupo das universidades pesquisadas se dá com o aumento do tempo de casa e da sua experiência.

Corroborar-se o encontrado por Perry e Parlamis (2006) de que não há diferença significativa entre o desempenho do novo e do mais velho. Embora a idade caia, e com ela possa haver prejuízo na velocidade de resposta e na memória, isso é compensado pela experiência.

Os estereótipos de idade identificados nas entrevistas não chegam a efetivar suas consequências desastrosas aos trabalhadores mais velhos como a queda da autoestima, danos à saúde mental e limitações das oportunidades laborais desses servidores. São aceitos como típicas brincadeiras, ditos populares e piadinhas amistosas entre colegas, de uma polidez superficial em atitudes e comportamentos e sem intenção ou consequências sobre os direitos e oportunidades dos atingidos, características citadas por Lima e Vala (2004) e criadas por Guimarães (1999 apud Lima & Vala; 2004) para qualificar o “racismo cordial”. Logo, pode-se afirmar que as atitudes em relação aos servidores mais velhos na UEPA e na UNESP constituem-se um “etarismo cordial”. O termo “homem cordial” representa uma falsa polidez do brasileiro, ou seja, a atitude polida equivale a um disfarce de pequenos detalhes das relações pessoais que permite cada qual preservar sua sensibilidade e suas emoções e, com essa máscara, o indivíduo consegue manter sua supremacia ante o social (Holanda, 1995). Embora pareçam inofensivas, os estereótipos descritos pelos entrevistados assumem um caráter disfarçado e hipócrita, que podem implicar um cenário sinistro de discriminação e exclusão (Lima & Vala, 2004), haja vista sua tênue linha separadora do etarismo (Raina & Balodi, 2014).

Dado o tamanho do serviço público brasileiro, cabe aos seus gestores especial atenção à temática das atitudes etaristas no local de trabalho, principal contribuição desta pesquisa, a fim de desenvolver estratégias que driblem ou se adaptem às novas realidades demográficas brasileiras vindouras. Ressalta-se também a importância da academia para o levantamento e análise das informações reveladas em estudos como este para subsidiar ações afirmativas nas organizações públicas.

## Referências

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2002). Preconceito: Causas e Curas. In: Psicologia social (3a ed.). (pp. 291-320). Rio de Janeiro: LTC.
- Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. (pp. 292). Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Brasil. Lei Complementar n. 152, de 03 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. Recuperado em 16 outubro de 2017 de <http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaTextoSigen.action?norma=572907&id=14373819&idBinario=15618912&mime=application/rtf>.
- Brasil. IBGE (2016). Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: a foreword. *Journal of Social Issues*, 36, 8-11.
- Carmo, E., Medeiros, C. R. O., & Loebel, E. (2015). Novatos motivados e veteranos acomodados: representações sociais de técnicos-administrativos sobre a atuação no trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe*, 3(5), 348-360.
- Cepellos, V., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento Profissional: Percepções e Práticas de Gestão da Idade Profissional da Idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21.
- Ethos. (2016). Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social: Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: pesquisa 2016. Recuperado em 9 de setembro de 2017 de [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Goldani, A. M. (2010a). Desafio do Preconceito Etário no Brasil. *Educ. Soc.*,31(111), 411-434, abr.-jun.
- Goldani, A. M. (2010b). “Ageism” in Brazil. What is it? Who does it? What to do with it? *R. bras. Est. Pop.*, 27(2), 385-405, jul.-dez.
- Guimarães, A. S. A. (2008). Preconceito racial e ciências sociais. In: *Preconceito Racial: Modos, Temas E Tempos* (pp. 44-63). São Paulo: Cortez.
- Holanda, S. B. de. (1995). O Homem Cordial. In: *Raízes do Brasil*. (pp. 204). São Paulo: Companhia das Letras.
- Kite, M. E., & Wagner, L. S. (2002). Attitudes towards Olders Adults. In: T. D. Nelson (Org.). *Ageism*. (pp. 129-161). Cambridge (MA): MIT Press.
- Lima, M. E. O., & Vala, J. (2004). As novas formas de expressão do preconceito e do racismo. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 401-411.
- Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82.
- Mccann, R., & Howard, G. (2002). Ageism in the workplace: a communication perspective. In: T. D. Nelson (Org.). *Ageism*. (pp. 163-199). Cambridge (MA): MIT Press.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nelson, T. D. (2002). Preface. In: T. D. Nelson (Org.). *Ageism*. (pp. 4-8) Cambridge (MA): MIT Press.
- Perry, E. L., & Parlamis, J. (2006). Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In: A. M. Konrad, P. Prasad, & J. Pringle. *Handbook of workplace diversity*.

(pp. 345-370). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Raina, D., & Balodi, G. (2014). Ageism and Stereotyping of the Older Adults. *Scholars Journal of Applied Medical Sciences*, 2(2C), 733-739.

Terra, E., & Nicola, J. (2001). *Práticas de Linguagem: Leitura e Produção de Textos*. (pp. 143-148). São Paulo: Editora Scipione.

Vasconcelos, A. F. (2012). Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(3), 187-207.

## Capítulo 2

### Análisis crítico sobre la política pública de capacitación y empleo para una fuerza laboral que envejece, Chile 2017-2018

Nora Gray Gariazzo<sup>1</sup>, Cynthia Basualto Cárcamo<sup>2</sup> y Vicente Sisto Campos<sup>3</sup>

#### Introducción

La sociedad chilena está envejeciendo y, por razones de distinta naturaleza, las personas mayores en nuestro país se están viendo obligadas a trabajar más allá de la edad legal de jubilación. Datos recientes muestran cómo el segmento de adultos mayores ha ido ganando terreno entre las personas en edad de trabajar: entre el año 2010 y el 2015 (trimestre octubre-diciembre) los adultos mayores aumentaron desde el 20,2% de la población trabajadora al 23,3%, tal como señala Bravo (2016). Estudios internacionales plantean que este segmento de la población tiende a insertarse en el mercado laboral principalmente en empleos por cuenta propia y menos en empleos asalariados (Eurofound, 2012), situación que también se observa en Chile (Bravo, 2016; Marcel & Naudon, 2016; Vives, Molina, Gray, & González, 2017).

Resultados obtenidos por la Encuesta Nacional de Inclusión y Exclusión de las Personas Mayores en Chile, plantean la necesidad de enfrentar los prejuicios existentes en la población sobre el proceso de envejecimiento para poder incorporarlos a la actividad social regular; los chilenos tienen una evaluación crítica sobre la preparación institucional para jubilar y no asumen su propia preparación para enfrentar su vejez (Thumala, Arnold, Massad, & Herrera, 2015). En la Encuesta más reciente en esta línea, el 71% de los encuestados cree que la preparación institucional para enfrentar el escenario de la vejez es “poco o nada” (Arnold, Herrera, Massad, & Thumala, 2018).

En estos tiempos, se precisa reflexionar respecto a si las políticas públicas se encuentran preparadas para hacerse responsables de las diversas aristas del envejecimiento poblacional.

1. Escuela de Psicología, Universidad Gabriela Mistral. Grupo de Estudios TRASAS. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología. Viña del Mar, Chile. Email: nora.gray@ugm.cl

2. Grupo de Estudios TRASAS. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Escuela de Psicología. Viña del Mar, Chile. Email: c.basualtocarcamo@gmail.com

3. Grupo de Estudios TRASAS. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología. Viña del Mar, Chile. E-mail: vicente.sisto@ucv.cl

Entre dichos aspectos, hay algunos relacionados directamente con las posibilidades de la extensión de la vida laboral, tales como las condiciones de trabajo que enfrentan las personas a medida que envejecen, el acceso a protección social, la adaptación de los puestos de trabajo y las herramientas que permitan mantenerse dentro del mercado laboral, entre otras. En este sentido, la capacitación juega un rol fundamental pues se ha planteado que una de las maneras para evitar la exclusión en el campo laboral es que las personas mayores estén lo suficientemente actualizadas en sus conocimientos (Ghosheh, 2008). La capacitación sirve no solamente para incrementar el conocimiento personal aplicado al trabajo, sino que también para re-orientar el curso de una vida laboral y reinventarse. Los diferentes modelos de capacitación tienen distintas poblaciones objetivo, en donde la experiencia y la edad son variables a considerar (Didier & Cox, 2012). Cuando se plantea en otras latitudes el trabajo de los adultos mayores, uno de los elementos sustantivos para facilitar la inserción laboral es la capacitación, la protección y fomento del empleo.

El objetivo de esta investigación fue analizar si la institucionalidad pública en materia de capacitación y fomento del empleo promueve o no la inclusión de la fuerza laboral que envejece, a partir de una revisión de los programas que el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) ofrece en la actualidad en Chile.

### Metodología

Este estudio es de carácter cualitativo, de análisis documental (Atkinson & Coffey, 2006). Se apoya e inspira metodológicamente en el trabajo, entre otros, de Sisto y Fardella (2011), y Rivera-Aguilera (2018), que han estudiado políticas públicas a partir del análisis documental. Se decidió estudiar aquellos programas del ámbito de la capacitación y el empleo gestionados por SENCE que cumplieran con dos criterios: estar vigentes el año 2017 y disponibles en el sitio web oficial de SENCE.

El análisis y producción de datos se realizó siguiendo las categorías en que se estructuran los programas: antigüedad, focalización, presupuesto, población objetivo, rango etario, año y periodo de gobierno de su creación. Luego se clasificaron de acuerdo al grado de inclusión en no inclusivos, parcialmente inclusivos e inclusivos.

Categorías de Análisis	Descripción
Antigüedad	Año de creación y tiempo en que lleva vigente el programa.
Focalización	Beneficiarios que establece el programa (grupo social específico que cumpla con ciertas características de vulnerabilidad, sexo y/o edad).
Presupuesto	Monto de dinero asignado en un año específico según la Ley de presupuesto vigente. Según datos del año 2016.
Población objetivo	Cantidad de personas al cual los programas buscan beneficiar. Según datos del año 2016.
Rango/límite etario	Edad mínima y máxima establecida en el programa para el acceso.
Periodo de gobierno	Presidente y gobierno de turno correspondiente al año de creación del programa.
Inclusión/exclusión	Grado en que el programa está abierto a personas que trabajan en la medida que envejecen: inclusivo (para todo rango etario), parcialmente inclusivo (con acceso hasta cierta edad o bajo ciertas condiciones), no inclusivo (programa limitado a un rango o grupo específico solamente)

Figura 1: Categorías de análisis y su descripción  
Fuente: Gray, Basualto y Sisto (2017)

	Programas		
	No inclusivos	Parcialmente Inclusivos	Inclusivos
<b>Exclusivamente para población vulnerable</b>	<b>Línea: Subsidios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bono de la mujer</li> <li>Subsidio al Empleo Joven</li> </ul>	<b>Línea: Capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en Oficios registro especial</li> <li>Capacitación en Oficios sectorial</li> </ul>	<b>Línea: Capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Becas Fondo Cesantía Solidaria</li> <li>Evaluación y Certificación de Competencias Laborales</li> <li>Impulsa Personas</li> </ul>
<b>Sin distinción en población objetivo</b>		<b>Línea: Capacitación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transferencias al Sector Público</li> <li>+ Capaz</li> <li>Aprendices</li> <li>Becas Laborales Capacitación</li> </ul>	<b>Línea: Empleo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento OMIL</li> </ul> <b>Línea: Emprendimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bono Empresa y Negocio</li> </ul>

Figura 2 Clasificación de los programas de acuerdo a su grado de inclusión de la fuerza laboral a medida que envejece y su focalización. Fuente: Gray, Basualto y Sisto (2017)

## Principales resultados

Se evaluaron en total 13 programas de SENCE vigentes al 2017. De estos, se observó que en relación a la categoría ‘focalización’ más de la mitad (nueve) son de capacitación. El resto de los programas van en la línea de apoyo al emprendimiento, empleo y subsidios, realizando intervenciones en los ámbitos de incentivos a pequeñas y medianas empresas, entrega de beneficios monetarios y fortalecimiento de la institución pública a cargo de la intermediación laboral.

En otra de las categorías analizadas, que es el ‘presupuesto’ de los programas, se observó que el monto más elevado dentro del presupuesto anual lo presentan los programas +Capaz, Bono en el Trabajo de la Mujer y Subsidio al Empleo Joven, ambos creados y gestionados durante la última década. Más aún, cabe destacar que el programa +Capaz –el más reciente de todos y enfocado sólo en jóvenes, mujeres y personas con discapacidad- es al cual se le ha asignado el monto mayor, con una suma que supera por un amplio margen los \$96.000 millones de pesos.

En relación al ‘grado de inclusión’ de los programas, se identificó que sólo cinco de los trece programas analizados son realmente inclusivos de acuerdo a la clasificación definida. También se observó que los programas no inclusivos están dirigidos únicamente a población vulnerable (mujeres y jóvenes) y que los cinco programas inclusivos, tres fueron creados en los gobiernos de Michelle Bachelet, uno en el primer gobierno de Sebastián Piñera y uno en el gobierno militar.

### Antigüedad de los programas y gobiernos en que fueron creados

El SENCE comenzó la creación de programas específicos de capacitación y empleo a partir del año 1976. Estos se han ido modificando, algunos se han eliminado y se ha dado espacio a otros nuevos, de los cuales al año 2017 sólo trece estaban vigentes. Todos estos programas se han iniciado en diferentes gobiernos durante esas cuatro décadas. Del análisis de los programas vigentes y los gobiernos en que se puede inferir un estilo de gestión en capacitación y fomento del empleo durante cada administración.

A continuación, en la Tabla 1 se resumen los programas vigentes a la fecha y los gobiernos responsables detrás de su implementación.

Tabla 1  
Año y gobiernos en que se iniciaron los programas SENCE

Nombre Programa	Año de Inicio	Gobierno
1. Impulsa Persona año 2017 (Capacitación)	1976	Gobierno Militar
2. Transferencias al Sector Público 2017 (Capacitación)	1988	
3. Capacitación en Oficios registro especial año 2017 (Capacitación)	1997	Eduardo Frei
4. Becas Laborales año 2017 (Capacitación)	1999	
5. Aprendices año 2017 (Capacitación)	2006	Michelle Bachelet (primer periodo)
6. Becas Fondo Cesantía Solidaria año 2017 (Capacitación)	2007	
7. Evaluación y Certificación de Competencias Laborales año 2017 (Capacitación)	2008	
8. Subsidio al Empleo Joven año 2017 (Subsidio)	2009	
9. Fortalecimiento OMIL año 2017 (Empleo)	2009	
10. Bono Empresa y Negocio 2017 (Eprendimiento)	2011	Sebastián Piñera
11. Bono en el Trabajo de la Mujer año 2017 (Subsidio)	2012	
12. Capacitación en Oficios sectorial año 2017	2012	
13. + Capaz (Capacitación)	2014	Michelle Bachelet (segundo periodo)

Fuente: Gray, Basualto y Sisto (2017)

Como se observa, los programas Impulsa Personas (1976) y Transferencias al Sector Público (1988) comenzaron durante el periodo del gobierno militar. El análisis de las características de estos programas permite inferir una gestión centrada en incentivar la capacitación entregando beneficios tributarios a las empresas y, por otra parte, favoreciendo a diversas instituciones públicas.

Posteriormente, los programas Capacitación en Oficios registro especial (1997) y Becas Laborales (1999), iniciados durante el gobierno de Eduardo Frei, dan cuenta de una gestión en capacitación cuyo objetivo principal fue promover la empleabilidad en grupos vulnerables (jóvenes y mujeres).

Se puede observar que seis de los trece programas vigentes a la fecha fueron creados durante el primer y segundo periodo de gobierno de la presidenta Michelle Bachelet. En su primer periodo, comenzaron a funcionar Aprendices (2006), Becas Fondo Cesantía Solidaria (2007), Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (2008), Subsidio al Empleo Joven año 2017 (2009),

Fortalecimiento OMIL (2009). En el segundo periodo de gobierno de Bachelet se inició el programa +Capaz (2014). En conjunto, estos programas responden a una mayor diversidad de objetivos y su foco de gestión no sólo apunta a capacitación, sino también al impulso de la empleabilidad en jóvenes, la disminución de la cesantía, la valoración de la experiencia laboral, el fortalecimiento de la institución pública a cargo de la inserción laboral, además del incentivo de la inserción laboral de grupos vulnerables (jóvenes, mujeres y discapacitados).

Durante el primer gobierno de Sebastián Piñera se aportó con la creación de tres programas denominados Bono Empresa y Negocio (2011), Bono en el Trabajo de la Mujer (2012) y Capacitación en Oficios sectorial (2012). Se podría decir que considerando los programas propuestos en este gobierno, se apostó a fortalecer el emprendimiento, la inserción femenina en el mercado de trabajo a través de subsidios y la capacitación dirigida sólo a sectores productivos de la pequeña y micro empresa.

## Discusión

El cambio de gobierno que ha mediado entre el 2017 y el 2018 ha implicado algunos cambios en la oferta pública que SENCE pone a disposición en materia de capacitación y empleo. Comparando la información con que se contaba a fines del 2017 con la disponible a Julio del 2018, se observan diferencias tanto en la línea de intervención en capacitación como de empleo, con la presencia de nuevos programas:

Línea de intervención	Programas especiales de Apoyo(2017)	Nuevos programas especiales de Apoyo (2018)
<b>Apoyo al emprendimiento</b>	Bono empresa y negocio	Ninguno a la fecha
<b>Capacitación</b>	+Capaz Impulsa personas Aprendices Capacitación en oficios Evaluación y certificación de competencias laborales Capacitación en oficios sectoriales Becas laborales Transferencias al sector público Becas fondo cesantía solidario	Programas financiados por el FMDR
<b>Empleo</b>	Fortalecimiento OMIL	Bolsa Nacional de Empleo Círculo de Empleo Ferias Laborales Inversión en la comunidad
<b>Subsidios</b>	Bono al trabajo de la mujer y subsidio al empleo joven	Ninguno a la fecha

Figura 3: Clasificación de los programas especiales de apoyo de SENCE  
Fuente: Elaboración propia a partir de Gray, Basualto y Sisto (2017) y SENCE (2018)

Una investigación reciente realizada por la Universidad Católica apoyada por SENCE (2018), específicamente sobre trabajo y empleo en las personas mayores, en que se encuestaron personas entre 55 y 74 años de todo el país, confirmó en su análisis los resultados del estudio acá presentado. Señala que, si bien ha existido algunas iniciativas en SENCE para la promoción de la capacitación laboral de este grupo etario, no existe realmente un subsidio u otra política pública de empleo orientada específicamente a este segmento de la población, como sí ocurre con los jóvenes. El ejemplo al respecto es el Subsidio al Empleo Joven, programa de SENCE que busca mejorar las condiciones laborales, aumentar los ingresos e incentivar la inserción laboral de los jóvenes. De acuerdo a este estudio y tal como lo ha diagnosticado SENCE, las OMIL son organismos administrativos clave para el acceso a información de múltiples oportunidades laborales en el caso de las personas mayores. En el mismo estudio se realizaron entrevistas en profundidad a 27 encargados de recursos humanos de empresas grandes, medianas y pequeñas, de distintos rubros tanto de la Región Metropolitana como de otras regiones. Consultados respecto a qué temáticas abordarían si su empresa realizara capacitación para sus trabajadores mayores, hubo convergencia en dos aspectos: por una parte, el desarrollo de habilidades digitales, aspecto considerado unánimemente como una situación problemática en esta población y, por otra, el reciclaje laboral (entendido como el desarrollo de la capacidad de mantenerse vigente, ser menos resistente al cambio o ser capaz de reconvertirse).

## Conclusiones

El estudio sobre la oferta pública de capacitación y fomento del empleo que SENCE propone demostró la necesidad de revisarla y ajustarla con el objeto de que se amplíe su grado de inclusión y equidad para las personas de toda edad en nuestro país. Además, se estima pertinente cuestionar la calidad de las condiciones de empleo y trabajo que ofrece el mercado laboral chileno en la actualidad, considerando todas aquellas políticas públicas involucradas en la regulación de este mercado y las diversas realidades que vive la población tanto a nivel regional (local) como nacional (global).

Por último, se requiere estudiar cómo este contexto puede afectar a las personas mayores en su salud física y mental, se haga o no efectivo el aumento de la edad legal de jubilación en Chile, tema que aún no se ha resuelto y constituye fuente de tensiones en esferas tanto políticas como técnicas del área laboral en Chile.

A modo de corolario, considerando los resultados de este estudio en relación a la extensión de la vida laboral, la empleabilidad y la capacitación, puede señalarse que: ***En un marco de derechos, extender la vida laboral en Chile sería posible en un escenario en que existen oportunidades de empleabilidad a toda edad, con instancias de capacitación para aprender oficios nuevos, adquirir nuevos conocimientos, reciclarse y desarrollarse.***

## Bibliografía

Arnold, M., Herrera, F., Massad, C. & Thumala, D. (2018). Quinta encuesta nacional de inclusión y exclusión social de las personas mayores en Chile: Opiniones de la población chilena respecto al envejecimiento poblacional. Santiago: Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.

Atkinson, P., & Coffey, A. (2006). Analysing documentary realities. En D. Silverman (Ed.), *Interpreting Qualitative Data*. Londres: SAGE Publications, pp. 45-62

Bravo, J. (2016). Adultos mayores: segmento clave en la evolución reciente del mercado laboral. Informe laboral, CLAPES UC. Recuperado de <http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2016/03/22-02-16-situacion-laboral-oct-dic-2015.pdf>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). + Capaz “año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_01.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Aprendices año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_02.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_02.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Becas Fondo Cesantía Solidario año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_03.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_03.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Becas Laborales año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_04.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_04.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Bono al Trabajo de la Mujer año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_05.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_05.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Bono Empresa y Negocio 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_06.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_06.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Capacitación en Oficios registro especial año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_07.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_07.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Evaluación y Certificación de Competencias Laborales año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_09.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_09.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Fortalecimiento OMIL año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_10.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_10.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Subsidio al Empleo Joven año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_11.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_11.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Transferencias al Sector Público 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_12.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_12.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Impulsa Personas año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_13.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_13.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2017). “Capacitación en Oficios sectorial año 2017”. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-7412\\_archivo\\_08.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-7412_archivo_08.pdf)

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (s. f). Acerca del Sence. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2018). “Programas Financiados por el FNDR”. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/Programas-financiados-por-el-FNDR/>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2018). “Bolsa Nacional de Empleo BNE”. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Bolsa-Nacional-de-Empleo-BNE-CL/>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2018). “Circulo de Empleo”. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Circulo-de-Empleo/BNE-CL/>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2018). “Ferias Laborales”. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Ferias-Laborales/>

Chile. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2018). “Inversión en la Comunidad”. Recuperado de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Inversion-en-la-Comunidad/>

Didier, N., & Cox, J. (2012). International briefing 25: Training and development in Chile. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 145–154. doi: 10.1111/j.1468-2419.2012.00399.x

Eurofound, (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Ghosheh, N. (2008). *Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context*. Conditions of Work and Employment Series No. 20. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09\\_217\\_engl.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_217_engl.pdf)

Gray, N., Basualto, C. y Sisto, V. (2017). Política pública sobre capacitación y empleo en Chile: Inclusión/exclusión de una fuerza laboral que envejece. *Polis*, 48, 81-106. doi: 10.4067/S0718-65682017000300081

Herrera, M. S., Abusleme, M. T., Arenas, Á., Berwart, R., Fernández, M. B., Kornfeld, R., ... & Belloni, C. L. (2018). *Trabajo y personas mayores en Chile: Lineamientos para una política de inclusión laboral*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Marcel, M., & Naudon, A. (2016). *Transiciones laborales y la tasa de desempleo en Chile*. Documento de Trabajo N°787, Banco Central de Chile. Recuperado de <http://si2.bcentral.cl/public/pdf/documentos-trabajo/pdf/dtbc787.pdf>

Rivera-Aguilera, G. (2018). La construcción discursiva del joven trabajador: Un análisis crítico a los informes Tendencias Mundiales de Empleo. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.cdjt>

Sisto, V., & Fardella, C. (2011). Nuevas políticas públicas, epocalismo e identidad: El caso de las políticas orientadas a los docentes en Chile. *Revista de Estudios Universitarios*, 37(1), 123-141.

Thumala, D., Arnold, M., Massad, C., & Herrera, F. (2015). *Inclusión y exclusión social de las personas mayores en Chile*. Santiago: SENAMA–FACSO U. de Chile Ediciones.

Vives, A., Molina, A., Gray, N., & González, F. (2017). Envejecimiento y trabajo en Chile: Propuesta para el monitoreo de la salud laboral. En Irrarrázaval, I.; Piña, E. & Letelier, M. (Eds). *Propuestas para Chile*. Concurso Políticas Públicas 2016. Santiago: Salesianos Impresores, pp. 17- 49.

## Capítulo 3

### Discriminación en los procesos de selección de personal

*Juan Fernando Jiménez Hurtado<sup>1</sup>, Bibiana Marcela Gómez Granada<sup>2</sup>  
y Angélica María López Vélasquez<sup>3</sup>*

En el presente estudio se develan algunas formas de discriminación laboral presentes en los procesos de selección de personal en los que han participado los graduados de Administración de Empresas y Derecho de dos universidades de la ciudad de Medellín, durante los años 2015 y 2016 en la búsqueda del primer empleo. Se realizó una investigación cualitativa haciendo énfasis en la valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos de la investigación (Galeano, 2004). Bajo este enfoque, se utilizaron tres técnicas de recolección de la información. La primera, el análisis documental de bibliografía y normatividad sobre discriminación laboral. La segunda, los grupos de discusión con los graduados de administración de empresas y derecho de ambas universidades. La tercera, la entrevista estructurada a evaluadores en procesos de selección de personal. Para el análisis de la información se utilizaron matrices de análisis de contenido.

El referente conceptual del estudio se centró en revisar dos categorías: discriminación laboral y selección de personal. La discriminación en general puede entenderse como problema social, cotidiano, universal e histórico. Cheung, King, Lindsey, Membere, Markelle y Kilcullen (2016) la definen como la “manifestación conductual de cogniciones sesgadas (estereotipos) y actitudes (prejuicios) hacia individuos en función de su pertenencia a un grupo social” (p.5). En cuanto a la discriminación laboral, la Organización Internacional del Trabajo -OIT- en el Convenio núm. 111 artículo 1, la define como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social (entre otras características) que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

1. Magíster en Educación y Desarrollo Humano. Profesor Universidad Autónoma Latinoamericana. Medellín-Colombia. E-mail: juan.jimenezhu@unaula.edu.co

2. Magíster en Educación y Desarrollo Humano. Profesora Universidad de Antioquia. Medellín-Colombia. E-mail: bibiana.gomez@udea.edu.co

3. Magíster en Gerencia del Talento Humano. Profesora Universidad de Antioquia. Medellín-Colombia. E-mail: angelica.lopez@udea.edu.co

La selección de personal, por su parte, ha sido una práctica orientada a la eficiencia del aprovisionamiento, busca que el trabajador se ajuste a la organización y a las tareas; en palabras de Cortina (1994), la institución se anticipa a la persona, así, la institución es el cerebro y los trabajadores son las manos. Dentro del mundo laboral, las prácticas organizacionales instaladas son cada vez más sutiles y con apariencia de respeto por la dignidad humana y las libertades. Es así como la retórica prevaleciente sobre selección de personal sigue siendo escoger a los mejores a través de técnicas y métodos estandarizados que intentan garantizar la objetividad y el ajuste a los perfiles. Sin embargo, los efectos discriminadores del discurso de poder mediante dispositivos jerarquizados propios de los procesos de selección, constituyen una realidad que establece diferenciaciones y clasificación humana y sociopolítica indeseable, restrictiva de los derechos y cosificadora de los seres humanos en procura de mayores posibilidades de riqueza para quien necesita de los oficios de un trabajador.

La realidad que muestra el neoliberalismo contemporáneo es que utiliza el discurso de la inclusión como elemento para defender su fuerza política y la extensión de su práctica como hegemónica. Hoy en día las organizaciones no establecen criterios de selección y diferenciación basados, aparentemente en la raza, color de piel y género, y argumentan que dichos problemas de segregación histórica y tradicional se deben a un error de las sociedades subdesarrolladas que, incluso, no han permitido generar un desarrollo adecuado; sin embargo, sus propias prácticas dentro del mundo neoliberal, exacerbaban precisamente dichos estereotipos, y agudizan las razones históricas de la discriminación porque niegan la condición de inferioridad a la que se ha sometido a dichos grupos humanos en beneficio de una supuesta y posible mayor competitividad social de tipo mercantil y por el contrario destruyen la subjetividad política de dichas minorías para coartarlas dentro del redil del neoliberalismo.

En coherencia con lo anterior, Pulido (2014) expresa que el hecho de reconocer el mérito de una persona para ser contratada debería hacer que asuntos de género, pertenencia a un grupo religioso, orientación sexual y edad se mantengan al margen; pues dependería de las habilidades, capacidades y experiencia, la decisión de aceptar o no a un candidato. Si en alguna fase del proceso de selección se presenta una situación de discriminación aparecen los antivaleores liberales. De esta manera, los evaluadores no estarían actuando de manera ética, ya que estarían permitiendo los prejuicios sociales y, por tanto, no seleccionarían a los mejores candidatos. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes con respecto a tres bases de discriminación: Edad, Sexo y Estéticas.

## Discriminación por Edad

ManpowerGroup Colombia sondeó al finalizar 2013 a 407 personas, entre menores de 24 años (63%) y mayores de 40 (37%), y a 337 empresas de todos los sectores y tamaños, encontrando que el 33,7% sienten que alguna vez han sido discriminados por su edad por cuanto las ofertas han sido publicadas con rangos específicos de edades (17,6% de los menores de 24 años afirman esto, al igual que 38,3% de los mayores de 40 años). Esto a pesar de que, según la ley 931 de 2004 en su artículo 2, las personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, no pueden exigir a los aspirantes a ocupar un cargo o ejercer un trabajo, cumplir con un rango de edad determinado para ser tenido en cuenta en la decisión que defina la aprobación de su aspiración laboral.

Con respecto a los jóvenes, la principal ventaja que ven los empresarios en su contratación según el estudio de ManpowerGroup Colombia, es la facilidad y deseos de aprender (20.2%), versus la principal desventaja que sería la falta de experiencia (40.03%). En la misma línea, el estudio de Kogan, Fuchs, y Lay (2013), encuentra que en las empresas pequeñas de Lima “... los jóvenes son percibidos como más baratos o de bajo presupuesto, con gran capacidad de adaptación y dispuestos a largas e intensas jornadas de trabajo. Concomitantemente, se señala que la experiencia, ‘que no la da un doctorado’, debería seguir valorándose” (2013, p. 75). En las medianas, sin embargo, también encontraron las autoras existen situaciones en las que se discrimina a los trabajadores por ser jóvenes o porque su juventud genera desconfianza (p. 125), tal como lo evidencia uno de los testimonios de los graduados participantes en el estudio:

*“Y en una también fue por edad, porque cuando llegué me decían: ‘¿vení, si tenés una carrera, es que tenés 21 años, es una carrera o una tecnología?’; entonces como que te reparaban para saber, ‘no me cuadran los tiempos, no me cuadra nada, ¿estás segura?’” (Graduado, GD1).*

Pero no solo desconfianza frente a la información aportada sino a la capacidad:

*“Por la edad que uno tiene, creen que uno es un inmaduro que no va a poder con esa responsabilidad de pronto de tener personal a cargo como tal, o que no lo van a respetar o que uno no va a tomar sus funciones, acorde como las tomaría una persona mucho más madura en términos de edad” (Graduado, GD1).*

La experiencia es un criterio objetivo del cargo; sin embargo, el cruce con la edad puede resultar en una barrera para los recién graduados pues, aunque cuenten con la experiencia, al no cumplir con el requisito de edad, terminan siendo descartados:

*“En edad he visto mucho porque por ejemplo hay cargos que piden dos años de experiencia laboral y por ejemplo yo tengo los dos años pero luego una va y piden ser mayor de 30 años o tal cosa, la cosa es, ‘si yo cumplo con la experiencia que ustedes piden, ¿por qué la edad?’” (Graduado, GD1).*

El efecto al percibir que se es descartado por edad genera, de un lado, frustración por no haber tenido la posibilidad de demostrar el potencial para el cargo, y de otro abre la pregunta ¿por qué exigir edad?, respuesta que suele sustentarse en estereotipos y prejuicios.

## Discriminación por Sexo

Tenjo, Bernat y Rivero (2005, citados por Meza, Mora, Chávez y Ríos, 2014) plantean que las mujeres reciben un tratamiento distinto a los hombres en el mercado laboral, basado fundamentalmente, en los roles que socialmente se les han asignado a unos y otros: “Las mujeres en promedio tienen actividades, - como la crianza de los hijos y la administración del hogar -, que compiten por el tiempo disponible de éstas con las actividades en el mercado laboral (doble jornada)” (p. 43). En otras palabras, la devoción que exige el trabajo empresarial, de la que hablan las autoras Kogan et al. (2013), tiende a desfavorecer a las mujeres pues promueve carreras lineales: “... que excluyen plazos, tiempos y ritmos diferenciados acordes con la vida reproductiva y del cuidado de niños, ancianos y enfermos” (2013, p. 46). Para los empleadores estos aspectos se traducen en posibles riesgos frente a la contratación de mujeres por lo que “... ellos las penalizan con menores salarios” (Tenjo et al., 2005, citados por Meza et al., p. 32), o son descartadas de plano en los procesos de selección.

Estos factores socio-culturales, en el entorno laboral, se expresan en una categorización de las ocupaciones “masculinas” y “femeninas” que se mantiene y que se conoce como segregación ocupacional (Antón, 2006; Jacobs, 1999, citados por Grueso, 2009), sobre lo cual da cuenta uno de los testimonios de los graduados:

*“O por ejemplo cuando te dicen ‘se buscan específicamente hombres o se buscan mujeres’, que uno también lo ve como claramente, ‘si no aplicas en eso por favor no manda tu hoja*

de vida'; ¿qué diferencia hay entre un hombre y una mujer?" (Graduado, GD1).

Así como la restricción para ocupar cargos directivos conocida como "techo de cristal":

*"Pues que a veces, no sé, puede sonar como también de género, pero hay cargos que son exclusivos para hombres, gerenciales, que puede haber una mujer que lo haga muy bien, pero el cargo está diseñado, no está diseñado, prefieren un hombre, así tengas las capacidades y cumplas con los requisitos, pero escogen a un hombre, o de una vez en el perfil sacan que sea hombre, entonces están discriminando"* (Graduado, GD2).

Complejiza aún más el acceso al trabajo y el desarrollo de carrera de las mujeres, la forma en que se conducen ciertas prácticas de gestión humana. Si bien según el estudio experimental de discriminación en el mercado laboral por género, clase social y vecindad en Chile, realizado por Bravo, Sanhueza y Urzúa: "...hombres y mujeres parecen tener igual probabilidad de ser contactados para pasar a una segunda etapa o seguimiento" (2011, p. 158), como anotan los mismos investigadores, estos resultados son válidos solamente para las llamadas de contacto luego del envío de las hojas de vida en respuesta a ofertas de empleo, envío que constituye el primer paso cuando se busca empleo. Ocurre que para el envío de la hoja de vida en respuesta a un anuncio se requiere que desde el mismo no haya restricciones frente a atributos de los individuos, que tipifican características discriminatorias relacionadas principalmente con género, edad, procedencia, nivel educativo, universidad de egreso, estéticas y antecedentes personales.

Además de la convocatoria realizada a través del anuncio, en la provisión de personal se encuentra que una inadecuada descripción de perfiles, así como procesos de reclutamiento poco formalizados inciden en que en los mismos prime el criterio de aceptabilidad (Jenkins, 1986, citado por Grueso, 2009). Ello, aunado a los estereotipos y prejuicios de género, favorece más a los hombres pues pueden desplegar características más afines a las de culturas en las que predominan valores típicamente masculinos. En esta misma línea, Kogan et al. (2013) señalan como algunos de los estereotipos que impedían a las mujeres tener éxito en las organizaciones que "...se pensaba que las mujeres eran demasiado emocionales para liderar con eficacia, que eran demasiado orientadas a crear consenso o que tenían problemas para tomar decisiones difíciles" (p. 48). Así mismo, se ha naturalizado que biológicamente los hombres están orientados a altos cargos y las mujeres hacia profesiones relacionadas con el cuidado y el apoyo:

*"Por ejemplo, muchas ofertas que he visto en mi campo que es la gestión humana veo*

*que piden muchas mujeres, creo que es por el estereotipo de que las mujeres son más abiertas, más orientadas a personas, digamos con más habilidades blandas y de tacto en ese sentido, en serio en gestión humana veo mucho que se pide "mujer, mujer, mujer"* (Graduada, G1).

La OIT en su estudio de 2001 sobre Temas, Retos y Perspectivas en Seguridad Social (citado por Meza et al. 2014), señala que la edad aumenta la discriminación laboral hacia la mujer, lo que conlleva a que muchas de ellas alcancen la edad de jubilación sin posibilidades de una pensión, ya que diferentes fuerzas las mantuvieron en los sticky floors o pisos pegajosos de la base de la pirámide económica. Si bien aquí se plantea que a mayor edad mayor discriminación, la juventud también puede ser causa de exclusión. Algunas de las graduadas participantes en el estudio expresaron percibir discriminación por ser jóvenes. Más aún, se encontraron en su proceso de búsqueda de empleo frente a anuncios en los que se cruzan género, edad y años de experiencia de forma desproporcionada, lo cual se traduce en una forma múltiple de discriminación:

*"Que sea mujer o que tenga esta edad 'entre 20 y 32 años, pero que tenga 15 años de experiencia', pero entonces ¿cómo hago para tener 15 años de experiencia?; yo creo que desde que sale la vacante, uno ve en muchas vacantes, en este momento, uno empieza a ver discriminación"* (Graduado, GD2).

Llama la atención que para los participantes en el estudio la participación en el proceso de selección inicia con la exploración del anuncio laboral pues desde allí se pone una barrera a la admisión en el empleo.

#### Discriminación por factores estéticos

*"De entrada en un perfil uno ya ve, por ejemplo [...] que 'sea de cabello largo, negro', ¿cómo así yo no puedo tener el cabello corto para trabajar?"* (Graduada, GD2).

En este testimonio, se evidencia como desde el diseño del perfil para el cargo y la búsqueda del candidato, se generan estereotipos de belleza, en este caso femenina, que darán cuenta de los patrones culturales imperantes en un determinado momento socio- histórico y espacio territorial. Es así como aparecen ideas como «la economía de la belleza» (Hamermesh y Biddle 1994 y 1998, Hamermesh 2006, Hamermesh y Abrevaya 2012), donde se deja en evidencia las decisiones que toman las personas, en la búsqueda de un ideal de belleza.

Por su parte, los resultados de una investigación de López, Rossi y Urzúa (2013) en Argentina, indican que, al momento de enviar la hoja de vida a un proceso de selección, “las personas bellas recibieron 36% más llamadas que las no bellas. Asimismo, las personas bellas son llamadas en un menor tiempo”.

En otro testimonio se expresa que:

*“Realmente yo creo que es más por la apariencia que se le puede dar al cliente externo, que se busca unas cualidades en específico, que si una mujer o un hombre está bien presentado le da como una mejor imagen a la organización, pero ahí sí entra a jugar que por ejemplo lo descarten a uno porque está en sobrepeso o si tiene algunas cosas que no se pueden controlar, pero tampoco van como en la apariencia de presentación”* (Graduada, GD1).

La apariencia física en este caso, puede estar relacionada con una categoría emergente llamada “buena presentación personal”. A su vez, se visualiza la idea del management imperante donde “su majestad el cliente”, es aquel que tiene la razón, al colocar las condiciones explícitas o implícitas para el tipo de trabajador a contratar, por parte del empleador. Es así como “la apariencia física se ha convertido en un capital en las sociedades contemporáneas occidentales” (Kogan y Galarza, 2014, p. 78).

## Referencias

Bravo, D., Sanhueza, C., y Urzúa, S. (2011). Un estudio experimental de discriminación en el mercado laboral: género, clase social y vecindad en Chile. En H. Ñopo, A. Chong, y A. Moro (ed.), *Discriminación en América Latina. Una perspectiva económica*. Washington: USA, Mayol Ediciones, 183-189

Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta.

Cheung, H., King, E., Lindsey, A., Membere, A, Markelle, H. y Kilcullen, M. (2016). Understanding and reducing workplace discrimination. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 101-152. <http://dx.doi.org/10.1108/S0742-730120160000034010>

Galeano, M. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.

Grueso, M. (2009). La discriminación de género en las practices de recursos humanos: Un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 13-30.

Hamermesh, D. y Biddle, J. (1994). Beauty and the Labor Market, *American Economic Review*, 84(5), 1174-1194.

Hamermesh, D. y Biddle, J. (1998). Beauty, Productivity and Discrimination: Lawyer’s Looks and Lucre. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 172-201.

Hamermesh, D. (2006). Changing looks and changing discrimination. The beauty of economists. *Economics Letters*, 93(3), 405-412.

Hamermesh, D. y Biddle, J. (2012). Beauty is the promise of happiness?, IZA Discussion Paper 5600. Bonn: IZA.

Kogan, L., Fuchs, R., y Lay, P. (2013). No pero sí. Discriminación en empresas de Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

Kogan, L. y Galarza, F. (2014). ¿Discriminas o te discriminan? Un análisis de las percepciones de universitarios de cuatro ciudades del Perú. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

López, F., Rossi, M., y Urzúa, S. (2013). The Labor Market Return to an Attractive Face: Evidence from a Field Experiment. *Economics Letters*, 118(1), 170-172.

Manpower Group Colombia. (2014). *Diversidad y talento: Bases de la innovación y la sostenibilidad para Colombia*. Recuperado de <https://bit.ly/1UZ30f9>

Meza, C., Mora, Chávez, N., y Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45.

Organización Internacional del Trabajo (1958) *Convenio sobre la discriminación (empleo y*

ocupación) 111. <https://bit.ly/2IDQPrA>

Organización Internacional del Trabajo (2017). Disponible en: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C111](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111)

Pulido, H. (2014). De cuestiones internas a problemas internacionales: Acerca de las críticas con procesos de selección de personal. *Psicoperspectivas*, 13(3), 30-40. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl> doi:10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE1-FULLTEXT-487

## Capítulo 4

### Gestão da diversidade como elemento do pilar social: Um estudo sobre as práticas nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil<sup>1</sup>

*Silvio Roberto Stefano<sup>2</sup>, Marcia Sierdovski<sup>3</sup> y Sandra Mara De Andrade<sup>4</sup>*

#### 1 Introdução

A diversidade é um tema discutido mundialmente e seus efeitos interferem diretamente nas corporações, exigindo novas habilidades e competências organizacionais, para gerenciar essa diversidade cultural, as empresas precisam ser mais abertas e flexíveis para acolher e auxiliar um ambiente de trabalho heterogêneo (Jonsson & Holmgren, 2013).

Na visão de Dike (2013) a diversidade tornou-se uma questão importante para a gestão nos últimos anos, devido ao reconhecimento das mudanças que estão acontecendo no local de trabalho. Nesse contexto, investigar: como se apresenta o elemento do pilar social da sustentabilidade, a partir da estratégia como prática na gestão da diversidade, nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil? Na qual o objetivo foi analisar a estratégia como prática na gestão da diversidade como elementos do pilar social da sustentabilidade organizacional nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Para Cardoso et al. (2007, p.2), “a diversidade tem sido estimulada pelas organizações, e os motivos vão desde a responsabilidade social até a tentativa de tornar o ambiente mais inovador, pela aglutinação de perfis, formações, raças, orientações, idades, gêneros e experiências diferentes.”. Existem diversas abordagens sobre diversidade, este estudo tem por foco as diversidades sobre raça, gênero e pessoas com deficiência (PcD). Assim, esse estudo analisa as práticas que as melhores empresas estão desenvolvendo no elemento da gestão da diversidade.

1. Agradecemos o apoio recebido do Progep-FIA, pelos dados da pesquisa das Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil que contribuíram para o desenvolvimento do presente artigo. Agradecemos a Fundação Araucária e CNPq pelo auxílio financeiro.

2. Doutorado em Administração. Unicentro. Contacto: professor-silvio@hotmail.com

3. Mestre em Administração. Unicentro. Contacto: marcia.sier@hotmail.com

4. Doutorado em Administração. Unicentro. Contacto: prof.sandraandrade@hotmail.com

Para responder ao objetivo do estudo este artigo está estruturado pela introdução, seguido do referencial teórico, metodologia, análise e discussões dos dados, conclusões e por fim as referências.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão estratégica da diversidade

Kreitz (2007) destaca que as organizações precisam efetivar mudanças para construir, gerenciar e sustentar a diversidade, o que requer compromisso, estratégia e transformações na estrutura e nos processos empresariais. As organizações precisam treinar os gerentes, a fim de desenvolverem habilidades necessárias para uma abordagem multicultural no ambiente de trabalho, preparar e ensinar à valorização das diferenças culturais, no sentido que todos os colaboradores têm direito de serem tratados com igualdade e dignidade (Dike, 2013).

Guimarães (2006) revela em suas pesquisas que existem políticas e práticas empresariais direcionadas para reduzir as diferenças salariais entre brancos e negros. Esse avanço contribui com a redução da discriminação racial entre indivíduos, mas ainda não se tem a totalidade da igualdade de benefícios salariais entre ambos. Cox e Blake (1991) revelam que a satisfação no trabalho, medida entre brancos e negros, apontou que os negros são significativamente menos satisfeitos com suas carreiras e que avançam em menor crescimento que os brancos. Nesse sentido, Guimarães (2006) comenta que a cor é atributo que explica a formação de salários no Brasil, caso um empregado seja negro a sua remuneração é comprimida em torno de 17% a menos em comparação com o salário do branco.

O estudo de Gonçalves et al. (2016) aponta que o número de mulheres vem crescendo no mercado nos últimos tempos, mas quando comparado a ocupação de cargos de liderança e equidade salarial entre homens, percebe-se que a garantia da igualdade de benefícios e oportunidades para o crescimento da carreira da mulher está distante de ser igual. Apesar de todas as transformações ocorridas no mundo do trabalho, as mulheres, estão em desvantagem no ambiente laboral, e sub representadas em posições de liderança, enquanto os homens estão avançando em cargos administrativos, as mulheres estão rompendo com a metáfora do “teto de vidro” (Bendl & Schmidt, 2010).

No que tange a diversidade, as organizações precisam pensar estrategicamente a inclusão de pessoas com deficiência (PcD). É relevante compreender a perspectiva de PcD que sofrem

com problemas mentais, a fim de melhor adaptar intervenções. Desse modo, trabalhar em um ambiente saudável, é um importante elemento de reabilitação que influencia positivamente a vida dessas pessoas (Lanctôt, Durand, & Corbière, 2012).

Na visão de Maccali et al. (2015), o surgimento de leis que têm por obrigatoriedade um percentual reservado de vagas para pessoas com deficiência auxilia na inclusão desses grupos. Nesse caso, os gestores devem trabalhar de uma forma diferente para acolher esses colaboradores, fazendo com que eles não se sintam inferiores, nem menos favorecidos na empresa, comprometendo-se assim com a justiça social.

Nesse sentido, não é responsabilidade social contratar PcD somente para cumprir normas e legislações, é preciso assegurar a inclusão dessa minoria, seja no ambiente de trabalho, seja quanto às funções e cargos desempenhados, quanto aos aspectos organizacionais e sociais desses indivíduos e não simplesmente contratar por benevolência ou obrigação legal, mas sim por se considerar uma organização ética, responsável e de inclusão da diversidade (Maccali et al., 2015).

Na visão de Cox e Blake (1991), a eficácia na gestão da diversidade diminui o percentual das taxas de rotatividade e absenteísmo, apresentando menores custos para as organizações, condicionando, acima de tudo benefício, aos colaboradores e cuidados com as mulheres grávidas, além de mais atenção ao reconhecer seus trabalhadores. Chamar uma organização de empresa cidadã é saber que os valores que norteiam a organização não permitem, por exemplo, empregar em sua mão de obra trabalho escravo ou infantil, mesmo que isso eleve o custo do produto em relação aos seus concorrentes (Alves, 2001).

Kreitz (2007) direciona o compromisso da alta gerência, em treinar os líderes para animar as pessoas para trabalharem juntas, mesmo apresentando diferenças de raça, gênero e deficiências. Dike (2013) reforça que valorizar a diversidade é uma ação que enfatiza a consciência, reconhecimento, compreensão e apreciação das diferenças humanas. Em uma gestão eficaz da diversidade, os líderes precisam entender a gestão da diversidade como um recurso estratégico que proporciona aos colaboradores sentimento de valorização, aceitação e reconhecimento.

## 3 Metodologia

Nesse contexto, apresenta-se uma pesquisa sobre gestão da diversidade realizada nas 150

consideradas as melhores empresas para se trabalhar no Brasil no ano de 2016, no ranking da Você S/A, sendo classificadas a partir do índice de felicidade total - IFT. Essas companhias se destacaram por possuírem melhores condições salariais, maiores oportunidades de crescimento na carreira profissional, qualidade de vida e liderança adequada (Você S/A, 2016). O universo da amostra selecionada foi composto por 62.803 colaboradores distribuídos entre 39.799 do sexo masculino e 22.505 do sexo feminino e 499 que não se identificaram quanto ao sexo, dos níveis estratégicos ao operacional, das diversas regiões e setores da economia.

O questionário foi aplicado pela Fundação Instituto de Administração – FIA (2016) nas mais diversas organizações, que foram coletados por meio de questionários enviados via e-mail aos colaboradores (surveys). As questões possuem formato altamente estruturado e buscam identificar as práticas e políticas de gestão de pessoas, medidas pelos índices de felicidade total no trabalho, almejando descobrir a percepção dos colaboradores sobre a gestão da diversidade. Os dados quantitativos que foram captados pelo uso de várias escalas numéricas do tipo likert de 1 a 5 pontos (discordo totalmente até concordo totalmente).

No Quadro 1 se apresentam as questões analisadas pelos colaboradores no elemento da gestão da diversidade.

<b>Gestão da diversidade - GD</b>	<p>V20.GD - Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais;</p> <p>V24.GD - Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente;</p> <p>V32.GD - Considero que esta empresa atende de forma equilibrada às necessidades dos funcionários, fornecedores e donos da empresa;</p> <p>V34.GD - Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade;</p> <p>V39.GD - As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa;</p> <p>V43.GD - Essa empresa tem um grande significado pessoal para mim;</p> <p>V47.GD - Esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho;</p> <p>V48.GD - Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe;</p> <p>V57.GD - Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários.</p>
-----------------------------------	---

Quadro 1 – Questões de pesquisa na variável de gestão da diversidade. Fonte: Dados da FIA (2016).

O Quadro 1 refere-se as questões de investigação que foram aplicadas aos colaboradores das 150 melhores empresas para conhecer as percepções sobre a variável de gestão da diversidade, essas questões serão analisadas por meio de testes estatísticos descritivos, teste de correlação de Spearman e teste Qui-quadrado.

#### 4 Análises e discussões dos resultados

Neste tópico, são apresentadas as análises, os resultados e discussões da pesquisa, com foco no alcance dos objetivos propostos neste estudo. Inicia-se descrevendo as características sócio-demográficas dos indivíduos pesquisados, como sexo, números de deficientes, idade, cor, cargo e renda. A Tabela 1 apresenta as informações sócio-demográficas dos participantes.

Variável	Tipo	Porcentual
<b>Sexo</b>	Feminino	36,1%
	Masculino	63,9%
<b>Deficientes</b>	Não	96,7%
	Sim	3,3%
<b>Faixa Etária</b>	16 a 25	18,3%
	26 a 30	21,9%
	31 a 35	21,0%
	36 a 44	23,2%
	45 a 70	15,6%
<b>Cor</b>	Amarelo	4,30%
	Branco	62,80%
	Índio	0,50%
	Mulato/Pardo	24,50%
<b>Cargo</b>	Negro	7,90%
	Operacional	50,00%
	Administrativo	21,70%
	Direção/gerência	10,80%
	Vendedor	9,50%
<b>Renda</b>	Supervisor	8,00%
	Até R\$ 1.760,00	29,3%
	De R\$ 1.760,01 a R\$ 2.640,00	22,2%
	De R\$ 2.640,01 a R\$ 5.280,00	25,2%
	De R\$ 5.280,01 a R\$ 10.560,00	14,6%
	De R\$ 10.560,01 a R\$ 14.080,00	4,3%
Mais de R\$ 14.080,00	4,4%	

Tabela 1 – Caracterização do perfil dos respondentes. Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A respectiva amostra apresenta um número maior de participantes do sexo masculino, revelando que as mulheres ainda se encontram em menor porcentagem nos cargos de gerência e direção, Gonçalves et al. (2016) afirmam que as mulheres cresceram ultimamente no mercado de trabalho, mas essa evolução não acompanhou o crescimento representativo, quanto a ocupar cargos de liderança e receber a mesma quantia salarial que os homens.

A representatividade da amostra dos colaboradores que possuem algum tipo de deficiência está em (3,3%). A faixa etária dos trabalhadores está entre 15 a 70 anos, destacando-se com maior

frequência a idade de 36 a 44 anos com (23,2%). Os dados revelam que a raça branca com (62,8%) é a predominante nas organizações, na sequência é a cor mulato/pardo (24,5%), com um percentual pequeno de negro (7,9%), amarelo (4,3%) e índio (0,5%).

As análises estatísticas descritivas, como as médias, desvio padrão e alfa de Cronbach, demonstram quais são as variáveis atendidas nas 150 melhores empresas. A Tabela 2 apresenta os resultados das percepções dos colaboradores.

Elementos	Variável	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Gestão da diversidade - GD	V20. GD	4,3	1,0	0,965
	V24. GD	4,5	0,8	0,964
	V32. GD	4,3	0,9	0,963
	V34. GD	4,5	0,8	0,964
	<b>V39. GD</b>	<b>4,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,965</b>
	V43. GD	4,5	0,8	0,964
	V47. GD	4,1	1,1	0,964
	V48. GD	4,3	1,0	0,964
	V57. GD	3,8	1,2	0,964

Tabela 2 – Média, Desvio Padrão e Alfa de Cronbach no elemento de GD. Legenda: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo na maioria das vezes; 3- Às vezes concordo, às vezes discordo; 4- Concordo na maioria das vezes; 5- Concordo totalmente. Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Os resultados apontam que na gestão da diversidade, a prática analisada é que “as pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa” (FIA, 2016).

Nos testes de correlação comprovou-se que todas as variáveis se apresentaram positivas quanto aos seus coeficientes de correlação. Os coeficientes se apresentam desde correlação fraca, mas definida até correlação moderada média, quando analisado a gestão da diversidade como um elemento do pilar social da sustentabilidade organizacional. A Tabela 3 apresenta as respectivas correlações.

Variável	GD.20	GD.24	GD.32	GD.34	GD.47	GD.48	GD.57	GD.39	GD.43
GD.20	1								
GD.24	,359	1							
GD.32	,425	,534	1						
GD.34	,348	,481	,561	1					
GD.47	,447	,456	,593	,461	1				
GD.48	,568	,408	,524	,426	,581	1			
GD.57	,341	,392	,550	,409	,545	,440	1		
GD.39	,333	,399	,428	,408	,407	,405	,318	1	
GD.43	,359	,463	,514	,449	,468	,412	,431	,383	1

Correlação moderada    
 Correlação moderada baixa    
 Correlação fraca, mas  
Correlação perfeita

Tabela 3 – Correlação entre as variáveis de GD com o pilar social da sustentabilidade. Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

Os dados revelam que as variáveis da gestão da diversidade como elemento de análise do pilar social da sustentabilidade, se apresentaram classificadas como positivas, e o maior coeficiente de correlação encontrado foi de 0,593, na variável de (GD47) que equivale a prática “esta empresa oferece suporte se eu me sentir injustiçado no trabalho” (FIA, 2016).

A visão de Dike (2013) aponta que uma gestão competente da diversidade contribuí para a valorização, aceitação e reconhecimento das diferenças individuais, como fonte de vantagem competitiva de uma organização. Esta variável melhor avaliada na percepção dos colaboradores revela que essa prática é uma realidade vivenciada nas organizações, na qual os colaboradores caso precisem possuem suporte adequado de uma liderança para resolver as suas diferenças.

No teste de Qui-quadrado que comparou com o perfil sócio demográfico, algumas características receberam significâncias como a faixa etária, escolaridade, renda e cargo. As variáveis do perfil que obtiveram significância de ,000 estão direcionadas para a faixa etária, escolaridade, cargo e renda dos colaboradores. O Quadro 2 apresenta as significâncias do Teste de Qui-Quadrado.

Variável	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade	Deficiência	Cor	Região	Cargo	Renda	
G	Gd20	,655	,000**	,000**	,538	,000**	,001**	,000**	,000**
D	Gd24	,066	,000**	,000**	,025	,140	,000**	,000**	,000**
	Gd32	,001*	,000**	,000**	,020	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd34	,000**	,000**	,000**	,083	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd39	,991	,000**	,000**	,000**	,000**	,057	,000**	,000**
	Gd43	,162	,000**	,000**	,897	,012	,000**	,000**	,000**
	Gd47	,000**	,000**	,000**	,132	,000**	,000**	,000**	,000**
	Gd48	,000**	,000**	,000**	,985	,620	,000**	,000**	,000**
	Gd57	,000**	,000**	,000**	,094	,000**	,000**	,000**	,000**

Quadro 2 - Elemento de Gestão da diversidade versus perfil sócio demográfico.  
Fonte: Dados da Pesquisa (2016), output SPSS (2017).

A significância comprovou a sinergia existente entre as questões, com o perfil sócio demográfico da amostra pesquisada. Pode-se inferir que existe uma tendência para a justiça e respeito nas melhores empresas para se trabalhar para as variáveis pesquisadas. A gestão da diversidade deve “acolher” as diferenças individuais entre os trabalhadores, e realçar a inclusão das mulheres no ambiente de trabalho, as pessoas com deficiências e de características físicas distintas (Washington, 2008).

Nessa ocasião, o know how interfere na forma de compreender as tarefas e elaborar as decisões, pois sofre influência dos comportamentos, habilidades e aprendizagens do indivíduo. O conhecimento favorece o crescimento profissional do colaborador, que interfere no cargo que ocupa e no salário que recebe. As práticas estão ligadas ao “fazer”, e essa sabedoria fornece a cognição, o comportamento e os recursos para se relacionar com os demais e conseguir realizar as atividades em grupo construindo a atividade estratégica (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

Dessa forma, a gestão da diversidade é entendida como um recurso estratégico, em que uma organização é um campo de “construção social da diversidade em que se descobre a interação entre vários elementos e mecanismos da vida profissional que transcendem as fronteiras tradicionais entre o mercado de trabalho, o ambiente de trabalho e a organização do trabalho.” (Jonsson & Holmgren, 2013, p.8).

## 5 Conclusões

O objetivo do estudo foi atingido quando realizamos os testes propostos e identificamos quais são as práticas sociais que as melhores empresas desenvolvem no elemento de gestão da diversidade. A análise descritiva revelou a prática que as pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nas organizações pesquisadas. O teste de Correlação de Spearman mostrou que as variáveis são correlacionadas positivamente com o pilar social da sustentabilidade, classificados desde correlação fraca, mas definida, até correlação moderada média. Teste de Qui-Quadrado revelou que as características individuais como idade, escolaridade, cargo e renda são significâncias.

A contribuição dessa pesquisa está direcionada para que os pesquisadores no campo das ciências sociais e administração, a fim de intensificarem outros estudos, a partir dessa pesquisa. Auxilia na gestão das variáveis que foram analisadas como fracas na percepção dos colaboradores, nas quais as melhores empresas podem ser exemplos de práticas para outras organizações.

As limitações desta pesquisa podem se apresentar, quanto à amostra analisada, que foram somente os colaboradores das melhores organizações, e por ser apenas uma pesquisa quantitativa (survey). As sugestões de estudos podem estar direcionadas para as práticas mais percebidas pelas mulheres, e os sentimentos delas em cargo de gerência.

## Referências

- Alves, L. E. S. (2001). Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, 41(4), 78-86.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’- different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612-634.
- Cardoso, J. A. D. S., Farias-filho, J. R. D., Cardoso, M. M. D. S., Deiro, R. M; & Oliveira, U. R. (2007). Gestão da diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. *Pensar Contábil*, 9(36).
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational*

---

competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations*. Degree Thesis: Arcada.

Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

FIA. Fundação Instituto Administração São Paulo. (2016). *Manual técnico de pesquisa: laudos éticos, questionários empresa e colaborador*.

Gonçalves, E. B. do. P., Espejo, M. M. dos S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). *Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras*. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95.

Guimarães, R. de O. (2006). *Desigualdade salarial entre negros e brancos no Brasil: discriminação ou exclusão*. *Revista Econômica*, 8(2), 227-251.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. *Human relations*, 60(1) 5-27.

Jonsson, A., & Holmgren, D. (2013). *Cultural diversity in organizations: a study on the view and management on cultural diversity*. Master thesis, Umeå School of Business and Economics.

Kreitz, P. A. (2007). *Best practices for managing organizational diversity*. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.

Lanctôt, N., Durand, M. J., & Corbière, M. (2012). *The quality of work life of people with severe mental disorders working in social enterprises: a qualitative study*. *Quality of Life Research*, 21(8), 1415-1423.

Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. D., & Boehs, S. D. T. M. (2015). *As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade*. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157.

Você S/A. (2016). *As 150 melhores empresas para você trabalhar 2016*. Exame, São Paulo, 4 out. Disponível em: <[http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-](http://exame.abril.com.br/carreira/as-150-melhores-empresas-para-voce-trabalhar-2016/)

[voce-trabalhar-2016/](http://voce-trabalhar-2016/)>. Acesso em: 02. fev. 2017.

Washington, D. (2008). *The concept of diversity*. Durham: Washington & Company.

## Capítulo 5

### Trabajando con orgullo

Mauricio Ercole<sup>1</sup>, Ananth Gopal<sup>2</sup> y Tom Henderson<sup>3</sup>

#### Contexto General

Trabajar con Orgullo, es un programa de capacitación para gerentes y líderes emergentes, que busca crear un ambiente de trabajo inclusivo, donde todos se sienten empoderados y a poder ser auténticos en el trabajo. Entendemos como un ambiente de trabajo inclusivo, aquel bajo el cual no se practica o tolera ningún tipo de discriminación, donde se ejerce la igualdad de los trabajadores y se los respeta sea cual sea su condición.

Este programa se ha desarrollado por Polykala (Polykala, 2018) en sociedad con la Municipalidad de Yarra (Yarra City Council, 2018) y fue financiado por el premio Liderazgo de SACS (Polykala, 2016). También, obtuvo en 2017 el Premio a la diversidad e inclusión en LGPro Awards for Excellence (Polykala, 2018). El propósito de “Trabajar con Orgullo”, es simplemente reconocer las diferencias y celebrarlas.

Según The Pink Ceiling Report (Gay and Lesbian Health Victoria, 2006), el 53% de los gay y lesbianas experimentan discriminación en su lugar de trabajo, 50% experimenta bromas sobre homosexuales y el 28% recibe preguntas agresivas acerca de su orientación sexual. Por otra parte, según AWEI (Pride in Diversity, 2013) sólo el 50% respondería honestamente sobre su pareja frente a un cliente o “stakeholder”. En el caso de los transgénero el 97% ha experimentado acoso y maltrato en su lugar de trabajo, según National Centre for Transgender Equality and National Gay and Lesbian Taskforce (Polykala, 2016). Lo anterior crea un ambiente hostil, donde el 61% (Dorie & Christie, 2014) de todos los empleados cubren sus identidades de alguna manera, no necesariamente para ocultar algo, sino minimizando aspectos por temor a atraer atención no deseada o hacer que los demás se sientan incómodos. Ocultar “el verdadero yo” puede ser incapacitante, ya que se gasta una enorme energía y esfuerzo para ocultar su

1. Profesor de Liderazgo, Universidad Adolfo Ibañez, mauricio.ercole@edu.uai.cl

2. Polykala, PhD(C) Australian Centre of Cultural Environmental Research, University of Wollongong, ananth@polykala.com

3. Polykala Director, Groupwork Institute of Australia, tom@polykala.com

orientación.

Por ello, creemos que es fundamental intervenir las organizaciones con el fin de mejorar el bienestar de las personas que forman parte de él, incluso creemos necesario introducir este tipo de prácticas en la formación educacional de quienes tendrán posiciones de liderazgo en el futuro.

El objetivo de “Trabajar con Orgullo” es proporcionar a los participantes, herramientas y conocimientos para ayudarlos a fomentar un ambiente acogedor para todos los empleados. Esta capacitación ofrece formas de reducir el aislamiento, la ansiedad, el dolor y la vergüenza experimentados por los empleados que se sienten obligados a cubrir o anular los aspectos centrales de su identidad. Se hace necesario compartir un modelo que esté diseñado para promover el comportamiento positivo de manera empática y práctica, permitiendo a los empleados sentirse cómodos. Es un programa especialmente diseñado para formar a los participantes en ser más receptivos, vibrantes y productivos. Se busca equipar con habilidades prácticas y lingüísticas para poder sostener conversaciones difíciles y así comenzar el trabajo adaptativo de la organización.

Nuestra capacitación tiene como objetivo brindar experiencias de primera mano, mediante la aplicación de estas herramientas, en un entorno de aprendizaje compatible.

#### Metodología

Nuestro programa está concebido como una intervención más que como una capacitación tradicional y se desarrolla en principalmente en organizaciones donde conviven personas heterosexuales y LGBT. “Trabajando con Orgullo” trabaja 3 componentes clave.

1. Desarrollar habilidades para convertirse en un defensor activo de los lugares de trabajo inclusivos y la comunidad.
2. Identificar y superar las barreras personales para intervenir.
3. Profundizar la comprensión de las complejidades y el impacto que genera la discriminación LGBT.

Bajo estos pilares se utilizan tres metodologías, Liderazgo Adaptativo (Ronald, Alexander, &

Marty, 2009), Mindfulness (Instituto Mindfulness, 2018) y aprendizaje experimental. Lo anterior busca poner al “alumno” en el centro del contenido, el cual solo puede ser traído a la vida real a través de su propia voluntad de darle una oportunidad a las cosas y participar en la reflexión activa.

¿Cómo influyen estas 3 bases conceptuales en el diseño e implementación de “Trabajando con Orgullo”? Liderazgo Adaptativo es la base de la estructura de este programa. Se define como la capacidad de movilizar a las personas a enfrentar sus problemas más difíciles, generando en ellos un trabajo adaptativo en lugar de evasión.

Liderazgo Adaptativo pone a las personas y sus conflictos como parte fundamental del proceso de aprendizaje, generando un desequilibrio que es capaz de sostener un proceso de búsqueda de un nuevo ADN organizacional, lo cual permite enfocarse verdaderamente en las cuestiones de fondo y no en los aspectos superficiales.

Cómo base metodológica, el modelo de Liderazgo Adaptativo nos centra en aquellos problemas donde es necesario generar aprendizaje. Este tipo de desafíos, están asociados a un nivel alto de resistencias, ya que toma en cuenta aspectos cruciales, cómo los valores, los supuestos, las pérdidas y las expectativas de los miembros. El objetivo es saber qué tan incómodos están cada uno con el problema y así diseñar estrategias de intervención adecuadas que permitan el progreso. El objetivo de utilizar Liderazgo Adaptativo, tiene que ver con la necesidad de levantar el conflicto que el sistema está evadiendo, para administrarlo como el herramienta fundamental de un proceso de cambio, ya que sólo a través de él se puede dar cabida a nuevas realidades, estableciendo un ambiente contenedor que permite mantener el foco un espacio “seguro” para hacerse cargo.

Sin embargo, el aspecto más relevante del liderazgo Adaptativo, es que su fin en sí mismo es avanzar a una meta socialmente útil, es decir, mejorar el bienestar total del sistema en el que se implementa, buscando el bien común.

En relación a la temática LGBT, el liderazgo adaptativo nos permite exponer la realidad tal cual es, la de todos los que están presentes. Nos permite poner a la discriminación como brecha principal, pero también nos permite evidenciar cómo este problema se hace carne en el sistema específico donde se está llevando a cabo la intervención, con los bemoles propios de cada sistema. Por ello, lo primero es educar en lenguaje y contenido ciertos aspectos que habitualmente están

mal organizados en los sistemas donde existe discriminación. Para ello, entregamos un manual donde se describen y definen muchos de los conceptos que habitualmente se utilizan mal. Esto permite eliminar ciertos mitos o ideas erróneas al mismo tiempo que nos contextualiza en una realidad propia.

Por otra parte, Trabajando con Orgullo utiliza las dos otras bases metodológicas como herramientas para desarrollar, desagregar y visualizar el conflicto. Ambas ponen al individuo como centro del aprendizaje. Nuestro taller brinda la experiencia a los participantes de lo que se siente al ocultar los aspectos clave de su identidad y así identificarse con aquellos que se sienten forzados a ocultar su sexualidad o expresión de género. Para ello, se utiliza un dinámico juego de roles de Forum Theatre (Farmer, 2014), donde exploramos estrategias prácticas para ayudar a los participantes a intervenir en situaciones en las que sienten que se ha violado un derecho humano o un estándar moral. Nos acercamos al programa a través de la actitud de crear conciencia en lugar de vigilar o aplicar nuevas normas morales.

Forum Theatre es un tipo de teatro creado por Augusto Boal, que busca implicar a los participantes en la búsqueda de una solución. Está basado en el Teatro del Oprimido, cuya principal innovación es que la audiencia tiene parte activa en el desarrollo de la obra. La metodología consiste en una breve presentación, que puede ser ensayada o improvisada y que contiene demostraciones de problemas sociales o políticos específicos, que en el caso de “Trabajando con Orgullo” se enfocan en contextos de discriminación a LGBT. En rol de la audiencia toma fuerza cuando la obra comenzará de nuevo y ellos pueden reemplazar o agregar personajes en el escenario para presentar sus intervenciones: soluciones alternativas o miradas diferentes.

De esta forma, utilizamos el enfoque de Mindfulness junto con el aprendizaje experiencial para armonizar mejor a los alumnos con sus propios pensamientos y sentimientos. Esto es particularmente cierto cuando abordamos la idea de cubrir y la acción de espectadores. Argumentamos que las personas solo se darán cuenta de sus propias barreras para la acción cuando presten atención a su diálogo interno. Por lo tanto, incluimos una serie de oportunidades para que los participantes hagan una pausa, reflexionen y tengan sus propias ideas. Ser consciente no es una complicación conceptual, pero es prácticamente muy difícil. Es por eso que el aprendizaje experiencial es el complemento perfecto para abordar estas temáticas.

A través del ejercicio anterior se exploran algunos conceptos importantes:

1. Cubrir el hecho de que algunas personas sienten que tienen que minimizar aspectos de su identidad para encajar y ser un espectador activo
2. Efecto de consenso falso: los autores de conductas dañinas creen que todos están de acuerdo con ellos (incluso si no lo hacen) porque nadie cuestiona sus acciones o comportamientos.
3. Efecto espectador: en grupos de personas, la acción correctiva (intervención) con frecuencia es menos probable porque la gente cree que “alguien más debe intervenir”.

En resumen, la metodología de Trabajando con Orgullo, consiste un taller bajo el cual los participantes son enfrentados el conflicto de la discriminación de personas LGBT pero aplicado a su propia realidad, a través de un trabajo educativo y juegos que los permiten sacar a la luz aquellos asuntos que impiden avanzar hacia una comunidad que reconoce la diversidad y la celebra, entregando el espacio para que sean los mismos participantes quienes decidan cómo avanzar en ese desafío.

#### Alcance

Más de 300 personas han formado parte de este programa. Se ha implementado en más de 20 municipios Australianos, 5 ONG, 4 universidades, escuelas secundarias, empresas privadas y organismos estatales de Victoria y South Australia. Utilizamos una encuesta de satisfacción al finalizar cada intervención la que ha tenido los siguientes resultados:

- 100% de los participantes informó un mejor comprensión de las personas LGBT y su espacio en el lugar de trabajo.
- 89% se sentiría cómodo al relacionarse con alguien que dijo o hizo algo que no fue inclusivo, utilizando las estrategias aprendidas durante el programa.
- El 100% recomendaría “Trabajando con Orgullo”.

#### Testimonios

*“Este programa es fundamental para cualquier moderno. Te contiene para llevarte fuera de la zona de confort y te desafía. Lo más importante, es que construye un espacio seguro para aprender, compartir experiencias y poder preguntar las cosas que necesitas*

*preguntar”* (Day, s.f.)

*“Quedamos contentos con el taller, disfrutamos la naturaleza de la dinámica, así como la prueba de diferentes respuestas”* (Szoke, s.f.)

*“Estaba buscando un programa de liderazgo que fuese más que una lista de conocimientos y fue exactamente lo que encontré. Siento que la capacidad de resiliencia y la agilidad en liderazgo que con la que salí, se quedarán conmigo y serán aplicables en muchas situaciones”* (Neighbourlytics, s.f.)

#### Reflexiones

Durante la realización de los cursos, hemos llegado a diversas conclusiones que nos han permitido mejorar el programa, pero también hemos observado comportamientos que confirman la necesidad de trabajar con nuestras bases metodológicas.

En primer lugar, las personas no quieren salir del status quo y se hace difícil comenzar a entrar en momentos de mayor transparencia, sobre todo a la hora de sincerar tanto los dolores como comportamientos discriminatorios. Si bien hay acuerdo con que la discriminación a nivel genérico es nociva para cualquier sistema social, hemos evidenciado síntomas claros de lo contrario, observando que los valores que operan en ese sistema en particular son diferentes a los declarados por sus miembros. Esto hace que sea una cuestión compleja poder sacar a luz aquellos aspectos que son necesarios para avanzar, pero al mismo tiempo, es justamente lo que Trabajando con Orgullo intenta utilizar como herramienta movilizadora.

Por ejemplo, generalmente al comienzo de los talleres, el sistema recurre a un tono humorístico constante, el cual refleja de manera fidedigna la incomodidad que genera comenzar a hablar sobre estos asuntos.

También hemos tenido casos en los cuales no todos los miembros del grupo estaban en conocimiento que dentro de su equipo había homosexuales y lesbianas, lo que genera un desequilibrio inmediato. No obstante, en la mayoría de estos casos la evolución del taller se ha mostrado favorable, en cuanto muchos de los modelos mentales bajo los cuales operaban las diferentes facciones del sistema pierden peso al enfrentar la realidad tal cual es. Los resultados han sido positivos en cuanto la discusión del sistema se pone en verdaderamente construir

la nueva realidad diversa de manera sistémica y no en visiones individuales, muchas veces amparadas en los rumores, desconocimiento y suposiciones.

Quizás lo más complejo, ha sido trabajar en organizaciones donde la discriminación ha generado heridas profundas en las personas, llevando el conflicto a un lugar estático de rencores, violencia y malestar. En este tipo de ocasiones, el facilitador ha tenido que tomar un rol más protagónico, sobre todo a la hora de intervenir en el desarrollo de la actividad teatral. Esto se genera, porque los sistemas heridos están muy reacios a poner el problema sobre la mesa y por lo tanto, hemos aprendido a trabajar una buena parte del tiempo en construir un ambiente contenedor que permita pasar a las siguientes etapas, incluso, con sesiones más largas de lo habitual, pero se volvió necesario avanzar de manera dosificada para poder sostener las conversaciones difíciles sin caer en la negación, el humor excesivo o simplemente en la incomunicación.

Dentro de nuestra experiencia, hemos visto con frecuencia la creación de falsos concesos durante el taller y es ahí donde hemos debido intervenir. La creación de falsos concesos o equilibrios mentirosos es una dinámica habitual, pero que no generará la movilidad requerida.

Esto ha sido relevante a la hora de utilizar este modelo, ya que no se trata de una mera forma de manipulación hacia cualquier fin y mucho menos un maquillaje para otros objetivos, por el contrario, es una forma de gestionar personas para avanzar hacia un lugar mejor para todos.

La aplicación de lo anterior sirve por ejemplo, para identificar a quienes desean avanzar en estos temas pero amparados en propósitos equívocos y nocivos para el sistema. De ahí la obligación de separar Síntomas de Causas. Si alguien llega a pensar que es necesario declararse inclusivo para mejorar la productividad de sus trabajadores es diametralmente diferente a creer que es necesario ser inclusivo por que mejora el bienestar de las personas y que eso, naturalmente tendrá una consecuencia positiva en sus trabajadores. Ya que en el primer caso, las conductas discriminatorias seguirán ocurriendo y disfrazándose de una falsa realidad.

La cuestión sobre la diversidad y la diferencia en las organizaciones resulta un asunto crucial de cara a los nuevos desafíos de la sociedad, tanto por generar valor en sí mismo, como por los impactos que genera en las dinámicas de los sistemas sociales. La discriminación sufrida en alguno de nuestras actividades recurrentes como personas no para sólo ahí, afecta nuestra dignidad en los sentidos más complejos y amplios.

Por lo tanto, resulta evidente la necesidad de intervenir mediante prácticas que nos permitan avanzar en mejorar la felicidad de las personas, impulsando el trabajo conjunto entre las demandas sociales y personales con la dinámica del sector privado, público y académico. Nuestro trabajo apunta a generar aprendizaje en cuestiones que generen un mejor lugar para todos.

#### Bibliografía

Day, A. -D. (s.f.). Our Programs. Obtenido de Working with Pride: <http://polykala.com/#section-our-programs>

Dorie, C., & Christie, S. (2014). Help your employees be themselves at work. Harvard Business Review.

Farmer, D. (2014). Drama Strategies. Obtenido de Forum Theatre: <https://dramaresource.com/forum-theatre/>

Gay and Lesbian Health Victoria. (2006). Report. Obtenido de <https://www.glhv.org.au/report/pink-ceiling-too-low-work-place-experiences-lesbians-gay-men-and-transgender-people>

Instituto Mindfulness. (2018). ¿Qué es Mindfulness? Obtenido de <http://www.institutomindfulness.cl/que-es-mindfulness/>

Neighbourlytics, J. C. (s.f.). Our Programs. Obtenido de Working With Pride: <http://polykala.com/#section-our-programs>

Polykala . (2018). About Us. Obtenido de <http://polykala.com/>

Polykala. (2016). Working With Pride Participant Manual. Melbourne, Australia.

Pride in Diversity . (2013). Publications. Obtenido de Achived Publications: <http://www.pid-awei.com.au/content/uploads/2015/07/AWEI-2013-Benchmarking-Publication-WEBSITE-COPY-V9.pdf>

Ronald, H., Alexander, G., & Marty, L. (2009). The Practice of Adaptative Leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Szoke, H. C. (s.f.). Our Programs. Obtenido de Working with Pride: <http://polykala.com/#section-our-programs>

Yarra City Council. (2018). About us. Obtenido de <https://www.yarracity.vic.gov.au>

## Capítulo 6

### A estratégia como prática social na perspectiva das mulheres atendidas pela secretaria de políticas públicas para as mulheres de Guarapuava

*Mônica Cristina Antonucci de Lima Motta<sup>1</sup>, Juliane Sachser Angnes<sup>2</sup> y Marcos de Castro<sup>3</sup>*

#### 1 Introdução

Devido ao alto índice de feminicídios que ocorrem diariamente em todo o Brasil é de suma importância que se conheçam as práticas legais da Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres (SPPM). De modo a contribuir para as que sofrem algum tipo de violência sejam amparadas, tenham apoio e suporte ao iniciar uma nova história.

Ponderando a luta histórica pelos movimentos feministas na busca por direitos iguais para as mulheres, evidencia-se que a SPPM necessita de uma estratégia coerente para seu atendimento à comunidade. Desse modo, iremos vincular a teoria da estratégia como prática social, a fim de identificar o strategizing utilizado pela secretaria.

O objetivo deste estudo é compreender qual a estratégia como prática social é utilizada na secretaria de políticas públicas para mulheres e o modo que as beneficiárias veem o strategizing. A estratégia como prática social, vinculado as políticas públicas para as mulheres irá contribuir no entendimento das estratégias bottom-up, top-down ou middle-top-down. Ou seja, se as estratégias são realizadas de forma emergente, considerando os problemas das beneficiárias e criando políticas igualitárias, ou se as estratégias utilizadas são de forma deliberada, sem compreender a necessidade real de quem faz uso dessas políticas.

A estratégia como prática social converge com a organização da SPPM e como a sociedade é beneficiada com suas práxis. Para tanto, a questão que norteará este estudo será: Como se

1. Mestranda em Administração pela Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO. E-mail: moniantoniucci@yahoo.com.br (Brasil)

2. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professora do Departamento de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná – UNICENTRO. E-mail: julianeangnes@gmail.com (Brasil)

3. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGADM/Unicentro), E-mail: marcosdecastroms@yahoo.com.br (Brasil)

realiza a estratégia como prática social na Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres de Guarapuava-PR?

Contemplando as diversas teorias de administração, percebemos que a sociedade move as organizações e ainda possibilita olhar a organização pela ótica de qualquer teoria apresentada. Optou-se neste estudo pela estratégia como prática social, devido à conexão da SPPM e com a sociedade que é beneficiada com suas práxis.

Considerando as mudanças sociais, especialmente, as que envolvem perspectiva do gênero feminino, percebe-se um vasto precipício de desigualdades sociais entre os gêneros, o que remete aos órgãos públicos a criação de políticas públicas que assegurem os direitos das mulheres na sociedade. Em Guarapuava/PR, a SPPM foi criada, devido ao alto índice de feminicídios. Atualmente, a secretaria é responsável por atender mulheres, em dois eixos, o combate à violência contra a mulher e a promoção da autonomia econômica para as mulheres.

Assim, será apresentada uma pesquisa descritiva, utilizando o método qualitativo, seguindo a técnica de estudo de caso. A coleta de dados se dará por meio de entrevistas semiestruturadas, observações diretas, diário de campo e pesquisa documental. Para a análise dos dados utilizou-se a análise do discurso comparando as entrevistas coletadas. Sendo possível compreender como as práticas são realizadas, ou seja, as práxis e os praticantes envolvidos, que convergem na estratégia como prática social, integrando as políticas públicas em favor das mulheres, demonstrando os serviços disponibilizados pela secretaria. E ainda, proporcionando uma visão holística das desigualdades entre os gêneros e as tentativas de mudanças para a sociedade.

## 2 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, utilizado o método qualitativo, seguindo a técnica de estudo de caso. Goode e Hatt (1968, como citado em Godoy 2010) caracterizam o estudo de caso como “método de olhar a realidade social”. Hartley (1995, como citado em Godoy 2010), destaca ainda que o estudo de caso tem sido utilizado quando se quer compreender os processos de inovação e mudança, identificando e analisando as forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica de vários grupos.

A coleta dos dados ocorrerá por entrevistas semiestruturadas, realizadas com a atual secretária da SPPM, e três mulheres beneficiadas pela secretaria no eixo da violência e no eixo da autonomia

econômica. Serão realizadas observações diretas, diário de campo e pesquisa documental. Para a análise dos dados será utilizada a análise do discurso, uma ferramenta que auxilia na construção do significado dos atores que exteriorizam o discurso, conforme citam os autores Silva, Gobbi e Simão (2004). A análise do discurso interroga os sentidos estabelecidos em diversas formas sejam elas verbais ou não verbais, deste modo sugerem-se interpretações orais e da linguagem corporal. (Caregnato, Mutti, 2006).

Foram definidas quatro categorias de análises, divididas em práticas, práxis, praticantes e percepção do strategizing, a fim de comparar as entrevistas, a observação direta e os documentos, as categorias de análise que orientaram a pesquisa na coleta e análise dos dados foram:

a) Categoria práticas: São as atividades desenvolvidas diariamente pela organização (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Nesta categoria verificou-se o entendimento das beneficiárias atendidas pela SPPM, referente às atividades que são realizadas, comparando com a análise dos documentos e a entrevista semiestruturada com a secretária.

b) Categoria práxis: A forma que os praticantes, realizam as práticas (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Buscou-se por meio da entrevista semiestruturada compreender se as beneficiárias possuem conhecimento sobre as práxis da secretaria comparando com a entrevista da secretária e a análise dos documentos.

c) Categoria dos praticantes: Os sujeitos que executam as atividades. (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Através da entrevista semiestruturada com a secretária e observação direta, buscou-se verificar quem são os praticantes existentes na SPPM e comparar com a entrevista semiestruturada com as beneficiárias.

d) Categoria percepção do strategizing: a interconexão da prática, práxis e praticantes no fazer da estratégia resultando em interações e mudanças sociais (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007). Nesta categoria, buscou-se a compreensão do strategizing da secretária, por meio da entrevista semiestruturada, triangulando com a percepção das beneficiárias e a análise documental proposta pela secretaria.

Considerando as categorias de análise, o estudo evidenciou a combinação descrita das práticas, práxis, praticantes e strategizing coletadas nas entrevistas convergindo com a teoria apresentada

a seguir.

### 3 Referencial teórico

Quando se formula uma estratégia, busca-se entender como são desenvolvidas, implementadas e avaliadas. Mintzberg e Waters (1985) descreveram as estratégias deliberadas como sendo definidas e posteriormente realizadas, caso contrário, serão estratégias não realizadas. E as estratégias emergentes não seguem um padrão definido e pretendido, mas surgem quando algum plano resolve ser diversificado ou alterado.

As decisões tomadas por meio das estratégias deliberadas são conhecidas por top-down, decisões tomadas de cima para baixo, seguem o modelo racional, burocrático e formal. Já as decisões tomadas via a estratégia emergente, são chamadas de bottom-up, são decisões tomadas de baixo para cima, priorizando a visão democrática e participação das pessoas envolvidas no processo. (Mintzberg e Waters, 1985; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010). As decisões que intermediam as duas, são chamadas de middle-up-down, decisões que vem de cima para baixo e envolve todos os níveis hierárquicos. (Andersen, 2000; Lavarda et al., 2010).

A estratégia como prática social tem contexto inovador, descolado da visão estratégica tradicional, pois, analisa o impacto da estratégia na sociedade e como ela está sendo desenvolvida por aqueles que a praticam. Whittington (2006) integra três rudimentos: práticas, práxis e praticantes, que combinar-se na estratégia-como-prática. As práticas são as rotinas e atividades realizadas em uma organização. A práxis é o modo em que os indivíduos realizam as atividades, e os praticantes são os estrategistas que realizam as práticas. A conexão entre as práticas, práxis e praticantes são denominadas strategizing, ou seja, “o ato de fazer estratégia” (Jarzabkowski e Wilson, 2004; Johnson et al., 2007). Essa abordagem considera as atividades realizadas, as práticas, bem como permite um estudo dos praticantes da estratégia e das práxis em que estão envolvidos (Jarzabkowski, 2010).

Considerando a estratégia como prática, é compreensivo que tal pesquisa tenha enfoque em vários vieses das organizações, pois cada uma possui um modo específico de praticar as estratégias definidas. Entretanto, a estratégia como prática social, vai além do intra-organizacional e passa interagir com a sociedade de modo que as estratégias definidas dentro da organização impactam na sociedade como um todo.

Partindo desse pressuposto, é inerente pesquisar o strategizing, da secretária de políticas públicas para mulheres do município de Guarapuava para compreender o modo que as estratégias são definidas, as suas práticas, práxis e praticantes envolvidos na estratégia, bem como o modo que as mulheres atendidas pela secretaria enxergam as ações realizadas. Assim, abordaremos a SPPM do município de Guarapuava.

No dia 8 de março de 2013 pela lei 2.091/13 foi criada a SPPM, uma ação da prefeitura e da câmara municipal, para enfrentar a violência contra as mulheres do município de Guarapuava, criando políticas públicas exclusivas para as mulheres. A criação dessa secretaria já era uma solicitação dos movimentos e organizações feministas do município. A SPPM trabalha em dois eixos: Combate a violência contra a mulher e a promoção da autonomia econômica das mulheres. No eixo de combate a violência contra a mulher, a secretaria conta com uma equipe técnica com psicóloga, assistente social e advogada, além da Casa Abrigo que acolhe as mulheres vítimas de violência com risco de morte. A SPPM também oferece formação para os agentes públicos que atendem essas vítimas, como médicos, enfermeiras, policiais, professores, entre outros. No eixo da promoção da autonomia econômica das mulheres, a SPM promove cursos profissionalizantes.

### 4 Análise dos resultados

Seguindo as categorias de análise pré-estabelecidas, a primeira refere-se às práticas desenvolvidas pela SPPM. No combate a violência contra a mulher existe atividades de: (1) Acolhimento da mulher em situação de violência; (2) Reuniões da rede de enfrentamento a violência contra a mulher; (3) Treinamento dos agentes de saúde; e (4) Palestras em escolas, faculdades e comunidade. No eixo de autonomia econômica foram realizadas as atividades: (1) Oficinas de autonomia e empoderamento das mulheres; e (2) Cursos profissionalizantes.

Durante as observações realizadas na SPPM observou-se que a maioria das práticas é inspirada em secretarias de outros estados que já existem a mais tempo, contudo, percebe-se que a secretaria busca realizar ações que não à caberiam, em entrevista, a secretária relatou que a SPPM é um organismo de gestão de políticas públicas e não de atendimento, nos demais estados existe uma coordenadoria para o atendimento às mulheres, o intuito é formalizar o processo que já existe na prática.

Para as beneficiárias, a compreensão das práticas realizadas pela SPPM resume-se ao acolhimento das mulheres em situação de violência e cursos que participaram. Reuniões

com a rede de enfrentamento, treinamentos para os agentes de saúde e palestras não foram mencionados pelas entrevistadas. Na categoria das práticas, relatam-se como essas atividades foram desenvolvidas. No eixo do combate à violência, o (1) Acolhimento da mulher em situação de violência é realizado de três formas distintas, a primeira delas é a busca ativa, por intermédio de ações nos bairros, denúncias de maus tratos ou ainda identificação de mulheres que sofrem violência. Outra maneira do acolhimento é o encaminhamento pela Rede de enfrentamento contra a violência a mulher, formada por hospitais, agentes de saúde, delegacia da mulher, escolas, faculdade e outros parceiros. E por último a procura voluntária pela vítima. O atendimento é realizado no primeiro momento com uma assistente social, que irá direcionar a vítima para casa abrigo, caso esteja em situação de risco de morte. Mesmo que não exista tal risco, as mulheres são encaminhadas para a psicóloga, em casos de necessidade de intervenção jurídica, a secretaria oferece aconselhamento judicial com a advogada. E ainda neste atendimento podem ser encaminhadas para a Rede de enfrentamento a violência contra a mulher.

Nas (2) Reuniões da rede de enfrentamento a violência contra a mulher a secretária desenvolve o papel de intermediadora, tanto no acolhimento de novas mulheres quanto no encaminhamento de casos que necessitam de intervenções de outros órgãos. O (3) Treinamento dos agentes de saúde tem o intuito de prepara-los para identificar uma mulher em situação de abuso e encaminhá-la para o atendimento da secretaria. As (4) Palestras em escolas, faculdades e comunidade, visam à prevenção da violência contra as mulheres, esclarecendo dúvidas e oferecendo apoio a denúncia.

No eixo da autonomia econômica, as (1) Oficinas de autonomia e empoderamento das mulheres, auxiliam as beneficiárias a romperem o ciclo da agressão e dependência do homem e incentivam a valorização pessoal e econômica das mulheres. Os (2) cursos profissionalizantes foram realizados na área de Construção Civil como pintora, pedreira e azulejista. Foram oferecidos também cursos de costura, boas práticas no manuseio de alimentos, panificação, entre outros. Mais de 20 cursos se realizaram no ano de 2016. Os cursos são oferecidos gratuitamente e abertos à comunidade em geral, entretanto as mulheres vítimas de violência possuem preferência.

Na categoria dos praticantes, as pessoas envolvidas seguem uma hierarquia. No topo está a secretária, que coordena às atividades, os recursos, a gestão de pessoas, a busca por parcerias e a representação política. Não subordinado a secretária, existe a Rede de enfrentamento a violência contra a mulher, composta por órgãos-chaves no combate à violência e o Conselho Municipal dos Direitos da Mulher. A secretaria conta ainda com 14 colaboradores diretos. A

última categoria de análise é a percepção do *strategizing*, ou seja, a interconexão da prática, prática e praticantes no fazer da estratégia resultando em interações e mudanças sociais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

Observou-se que o acolhimento das mulheres em situação de violência é o principal foco da secretaria durante o desenvolvimento deste estudo. Nas ações de busca ativa, são envolvidas todas as integrantes da secretaria, na maioria dos casos essa busca ativa é realizada também com o apoio da Rede.

Entretanto, por se tratar de um órgão público, a secretaria fica limitada a algumas restrições de diretrizes legais. Então, apesar da autonomia que a secretaria possui para algumas ações, acaba esbarrando em estratégias políticas pré-definidas, deste modo, considerando todo o contexto do atendimento às mulheres em situação de violência, há de se convir que a estratégia neste aspecto possa se caracterizar como *middle-up-down*, (Andersen, 2000; Lavarda et al., 2010) pois recebem influência nas decisões estratégicas tanto da hierarquia política e legislativa, quanto da necessidade das beneficiárias.

Nas Reuniões da rede de enfrentamento a violência contra a mulher, as colaboradoras envolvidas com as mulheres do eixo da violência e a secretária, juntamente com os representantes dos órgãos da rede definem estratégias para realizar o atendimento das mulheres no aspecto do eixo da violência e da autonomia econômica por meio de parcerias. Compreende-se que a estratégia *middle-up-down* está presente, pois as decisões são de forma colaborativa entre a rede.

O Treinamento dos agentes de saúde são realizados pela psicóloga ou por agentes da Rede, o objetivo é incentivar um tratamento mais humanizado para as mulheres que chegam em situação de violência, e muitas vezes o primeiro contato que elas têm é o agente de saúde. Aqui se destaca um ponto falho na Rede, pois nem todos os órgãos envolvidos estão preparados para atender de modo acolhedor. Sugere-se que nesta prática, o *strategizing* seja do tipo *top-down*, onde as decisões seguem um formato burocrático e racional e hierárquico de cima para baixo. (Andersen, 2000; Lavarda et al., 2010).

Do mesmo modo, caracterizam-se as Palestras em escolas, faculdades e comunidades. Mesmo sendo preventivas, são direcionadas de acordo com a diretriz estabelecida pela secretaria, caracterizando a estratégia como *top-down*. No eixo da autonomia econômica, vemos o *strategizing* das práticas de Oficinas de autonomia e empoderamento das mulheres, também

como top-down, as oficinas focam em como as mulheres devem ter autonomia e se sentirem valorizadas. Contudo, apesar das oficinas contribuírem para elevar a autoestima das mulheres, especialmente, as que sofriam violência encontram-se em um momento em que não sabem como recomeçar. As oficinas oferecem um direcionamento pré-estabelecido para esse recomeço.

Os cursos profissionalizantes são práticas que possibilitam as mulheres um ingresso no mercado de trabalho. Porém, nem todas as beneficiárias conseguem uma colocação no mercado de trabalho. Nota-se que a estratégia é do tipo top-down, pois as mulheres não são questionadas sobre a vocação de cada uma ou qual curso gostaria de realizar. Observou-se que a percepção da secretaria é o empoderamento da mulher e a sua participação ativa na sociedade inclusive em ambientes em que são dominados na maioria por homens, como na construção civil. Notou-se que as mulheres entrevistadas que fizeram os cursos na área de construção civil se sentem inibidas de trabalhar, devido ao histórico de agressão ou pela baixa estima em que se encontram, resultados de relacionamentos abusivos.

## 5 Considerações finais

Ao triangular as entrevistas com a secretária, com três beneficiárias, observação direta e análise documental identificam-se as práticas, as práxis e os praticantes envolvidos no fazer o strategizing ou a estratégia como prática social que resultam na interação com a sociedade. Por intermédio das práticas, foram detalhadas as práxis e o modo que a SPPM realiza a estratégia como prática social, comparando as análises realizadas percebe-se que as atividades de acolhimento às mulheres em situação de violência e as reuniões da rede são tratadas de modo middle-up-down. E as demais práticas, são realizadas com estratégias do tipo top-down.

O estudo contribuiu para a ampliação das discussões da estratégia como prática social e para o olhar das desigualdades sociais existentes atualmente e ainda, políticas públicas realizadas na tentativa de que as mulheres que sofrem algum tipo de violência possam receber amparo. Não foi possível realizar a observação direta das reuniões e entrevista com os integrantes da rede de enfrentamento da violência contra a mulher, tornando esse estudo limitado.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se a realização da pesquisa em outras secretarias a fim de comparar a estratégia como prática social da secretaria de políticas públicas para as mulheres de Guarapuava com as de outras regiões ou estados. Futuramente também é possível desenvolver estudos de redes organizacionais, tendo por objeto além da SPMM a própria rede de

enfrentamento da violência contra a mulher.

Deste modo, compreende-se que a estratégia como prática social da Secretária de políticas públicas para mulheres possibilita que a sociedade feminina seja beneficiada com as suas práxis e contribui para o olhar mais humanizado para as mulheres em situação de violência. A secretaria promove a autonomia econômica por meio de cursos profissionalizantes, porém não existe uma inclusão efetiva no mercado de trabalho para todas as beneficiárias. Como a SPPM é relativamente nova, existem ações que ainda não foram desenvolvidas, contudo, espera-se que a secretaria continue evoluindo na sua estratégia como prática social a fim de gerar mudanças que atuem contra as desigualdades e discriminações sociais.

## Referências

Andersen, T. J. (2000) Strategic planning, auto-nomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33(2nd ed.), 184-200.

Cargnato, R.C.A & Mutti, R. (2006) Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm, Florianópolis*, 15(4a ed.): 679-84. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>.

Godoy, A. S. (2010). *O estudo de caso qualitativo*. (2a ed). São Paulo: Saraiva.

Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice: an activity-based approach*. Londres: Sage.

Jarzabkowski, P. (2010) Activity-theory approaches to studying strategy as practice. In: GOL-SORKHI, Damon et al. (nd). *Cambridge Handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 27-140.

Jarzabkowski, P., Wilson, D. C. (2004) Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14-20.

Jarzabkowski, P.; Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenge of a practice perspective. *Human Relation*, 60(1), 5-27.

Johnson, Gerry et al. (2007) *Strategy as practice: research directions and resources*. Nova York,

NY: Cambridge University Press.

Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., PERIS-BONET, F. J. (2010) How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4nd ed.), 358-370.

Lei n. 2.091/13, de 8 de março de 2013. Ação da Prefeitura e da Câmara Municipal de assumir e enfrentar a violência contra a mulher com políticas públicas efetivas e exclusivas para as mulheres. Recuperado de: <http://www.guarapuava.pr.gov.br/wp-content/uploads/Boletim-Oficial-1107.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Waters, J. S. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6 (3rd ed.), 257-272.

Silva, C.R., Gobbi, B.C. & Simão, A. A. (2004). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais e Agroindustriais*. *Revista Eletrônica de Administração da UFLA, Lavras*, 7(1), 70-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/878/87817147006.pdf>.

Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5nd ed.), 613-634.

## Capítulo 7

### Adultos/as Mayores y empresa, de la informalidad a la consolidación

Isabel E. Torres Zapata<sup>1</sup>, Amaya Pavez Lizarraga<sup>2</sup> y María José Araya León<sup>3</sup>

Hoy en día, han cobrado especial importancia la presencia de los adultos mayores (AM) en las empresas chilenas, debido a una coyuntura puntual en la que se entrelazan escasez de personas activas laboralmente, bajas jubilaciones, actividades laborales posibles de abordar por este grupo etario y coyunturas económicas poco favorables (Infante, 2015). En la sociedad actual podemos encontrar a los/as AM en diversidad de cargos y posiciones de poder. Más aún en una sociedad que emprende de manera tardía, en promedio los 48 años es la edad para consolidar y formalizar una empresa en Chile (Mandakovic y Serey, 2016), o bien las personas AM se quedan en sus puestos de trabajo si el sistema laboral se los permite, por lo que a nadie le debería extrañar la presencia y prevalencia de los/as AM en las organizaciones empresariales chilenas.

En los países desarrollados la discusión acerca del autoempleo y la creación de pequeños negocios en la Tercera edad, ha sido escasamente abordado, ya que se torna un ámbito de estudio de escaso impacto de acuerdo a los expertos de esos países ya que los/as AM cuentan con un sistema de cuidado social que nos los motiva mayormente a tener que generar sus propios ingresos, toda vez que las enfermedades y la degeneración física y mental propia de la edad, hacen que los eventuales emprendimientos sean abandonados al poco andar. Por otra parte, las investigaciones en este tema, se centran en evaluar la propensión a emprender en la tercera edad, al igual como se mide en los jóvenes, llegando a la conclusión de que se trata de una cantidad muy escasa de personas (Curran y Blackburn, 2001; Zhang, 2008) y por lo tanto, el impacto en la economía de este sector del emprendimiento sería muy marginal. Al menos en los países desarrollados, dicho argumento sería válido, ya que los sistemas previsionales, de salud, infraestructura, y en general de bienestar orientado hacia los adultos mayores está en mejores condiciones que las que observamos en los países en vías de desarrollo. Por otra parte, estos son también argumentos de peso, para entender que tampoco se trata de un número importante de empresas o que con ello se logre resolver temas sistémicos que afectan a este grupo etario

1. Departamento de Contabilidad y Auditoría. Universidad de Santiago de Chile. e-mail: isabel.torres@usach.cl

2. Unidad de Salud Pública de la Facultad de Ciencias Médicas. Universidad de Santiago de Chile. e-mail: amaya.pavez@usach.cl

3. Académica Área de Diseño Industrial de la Facultad Tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. e-mail: maria.araya.l@usach.cl

como son las bajas pensiones, problemas de salud o la escasa presencia de políticas públicas para estas personas. Sin embargo, en el ámbito de las economías emergentes la realidad de los/as AM muestra que el fenómeno de las empresas y el emprendimiento se conecta con otros elementos como son la escasez de recursos, conocimiento y oportunidades, informalidad, aparte de los propios de la edad.

Ahora bien, de la empleabilidad de los adultos mayores mucho se ha mostrado en las estadísticas, sin embargo, aún quedan muchas preguntas sin resolver respecto de la relación de los Adultos/as mayores y las organizaciones. En este estudio específicamente abordaremos la relación entre los/as AM y su participación como creadores de empleo por cuenta propia o de pequeños negocios. Es relevante diferenciar estas empresas de otras y no confundirlas debido a que como objeto de investigación se considera un grupo de alta relevancia producto de la creciente importancia en la población mundial de los/as AM. De acuerdo a cifras de la OMS, el 2050 el 22% de la población mundial tendrá más de 60 años, por lo que conocer el ámbito de acción en temas relacionados con subsistencia y actividad comercial, implican un elemento diferenciador a la hora de comparar su impacto en la sociedad, ya que aunque en estricto rigor hacen lo que hace cualquier empresa, la relación del tiempo de sobrevivencia del emprendedor/a, agrega un elemento altamente diferenciador al momento de emprender que lo que ocurre en una persona joven, toda vez que aunque en ambos casos los emprendedores pueden iniciar su negocio contemplando la vida eterna de sus emprendimientos, en el caso de un/a AM las posibilidades de ver sus esfuerzos coronados con el éxito, están dentro de un arco de tiempo mucho menor, por lo que la energía, los modos de gestión y la superación de barreras en esta edad son elementos distintivos, al igual que aspectos como la sustentabilidad, la relación con los/as empleados/as, el juicio acerca de lo que se considera ser exitoso, entre otros factores.

Al igual que en otros ámbitos del estudio de los emprendedores y empresas, a pesar de las múltiples barreras, y parafraseando a Galileo Galilei, “y sin embargo, existen”. Las oportunidades se crean o existen, la visión de negocios o bien las necesidades, hacen que estas personas logren salir adelante con todas las eventuales barreras sistémicas que desde fuera se pudiese creer que están presentes en este tipo de emprendimiento. Por lo tanto, se requiere alcanzar una mayor comprensión desde una perspectiva social y de generación de políticas públicas y privadas adecuadas. Por otra parte, se espera poder establecer una taxonomía especial para este grupo de empresas, considerando los criterios planteados en 1984 por Carland y otros, quienes ya en esos tiempos hacían énfasis en la confusión que se genera en torno al emprendedor y al no emprendedor. Es decir, emprendedor es aquella persona que lidera el proceso de creación

y desarrollo de una empresa, mientras que el no emprendedor es quien realiza una actividad comercial solo para fines de subsistencia, y sin involucrar mayor innovación o adaptación hacia sus clientes. Si consideramos a las empresas como organismos vivos (Kleiner, 2010), la presencia de taxonomías hace relevante su comprensión y las fases de su desarrollo. En este sentido, es importante señalar que en esta investigación se entiende a la empresa de acuerdo a una teoría que define el emprendimiento. Witt (1998) lo describe basado en la imaginación y el liderazgo como una teoría de desarrollo de empresas (enfoque de auto-organización). Witt señala el papel fundamental de los emprendedores basándose en un proceso cognitivo llamado “liderazgo cognitivo”. Este liderazgo es un proceso clave en el establecimiento de la empresa y el crecimiento. Este proceso determina si una empresa puede ser capaz de aprovechar oportunidades o no. El empresario debe ser capaz de compartir con sus empleados su “concepción de la empresa”. Esta teoría, no rechaza o invalida las múltiples visiones, teorías y conceptos asociados a las empresas, (Recursos y Capabilities, Barney, 1991; Ventajas competitivas, Porter, 1980, por mencionar algunas), pero que sin embargo, para los fines de esta investigación carecen de la capacidad explicativa que necesitamos establecer. Este aspecto es muy relevante también de destacar, ya que no es desde hace mucho que se considera la importancia del emprendedor/a en el desarrollo de la empresa, que tan grande, que tan próspero, que tan exitoso, que tan internacionalizada, puede llegar a ser una empresa, hoy se comprende que no solamente desde los recursos generados al interior de la organización, sino que más bien de la visualización, del sueño si se quiere decir, que espera lograr quien lo crea, o como se diría en la visión anglosajona, el “arm’s lenght” (el largo de mi brazo), es decir, el desarrollo de una organización esta vinculada a una visión o lo que denominamos el proceso de creación de imágenes, como la forma en que un emprendedor/a logra visualizar el alcance de su creación y posteriormente buscará los recursos y la forma en el tiempo de llegar a concretar dicha visualización.

Este trabajo a su vez presenta un sesgo de género dado por que las personas entrevistadas son mujeres, de manera de distinguir aquellas situaciones que pudieran ser diferenciadoras, toda vez que lo que se propone con este estudio es poder hacer recomendaciones de políticas públicas o iniciativas privadas que contemplen a este grupo etario como dignos de aprecio y apoyo en sus esfuerzos por lograr desarrollar un negocio, a pesar de que su edad y condiciones, en la mayoría de los casos contemplan una carga social que les juega en contra, más aún en una sociedad donde el respeto hacia los adultos mayores a dado paso a la precariedad y constante invisibilización. Por lo tanto, la proposición de trabajo es determinar si el Emprendimiento en Adultos Mayores es distinto y en qué sentido al emprendimiento en cualquier otro grupo etario, estableciendo como principales diferencias de análisis, respecto de: Valores, creencias, comportamiento, prácticas,

prejuicios, emociones, limitaciones sociales y expectativas sociales.

Este estudio se plantea como una investigación exploratoria, se realizaron entrevistas en profundidad con perspectiva etnográfica. Participaron dos mujeres AM que realizan actividades comerciales por cuenta propia, en las zonas comerciales de la comuna de Estación Central. De acuerdo a las entrevistas realizadas, destacamos los siguientes testimonios entregados por las entrevistadas que dan cuenta de las unidades de análisis a explorar, éstas se detallan en el Anexo1. A continuación, se presenta un resumen respecto de los temas definidos como características genéricas de los emprendimientos:

	Emprendedora 1	Empresaria 1
Tipo de negocio	Producción de tejidos para vestuario personal	Comercializadora de ropa
Antigüedad del negocio	1 año y medio	De toda la vida, lo heredó de su madre
Personas que trabajan con Ud.	Trabaja sola	Una hija
Ubicación	Trabaja en su casa, participa de ferias que organiza la municipalidad	Local comercial por Alameda en Estación Central
Quisiera estar haciendo otra actividad, quedarse en casa por ejemplo	“No, me gusta mucho lo que hago y poder venderlo, aún mejor”	“No, me aburro, me gusta venir todos los días, la gente con la que comparto acá es como mi familia”

Tabla 1 Resumen de características de las entrevistas

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 1, se trata de dos emprendimientos en AM, uno que lleva mucho tiempo de tradición familiar y otro muy reciente, destaca que inicia el emprendimiento de adulta mayor; es decir, cambia su itinerario de vida de persona pasiva económicamente a activa y empresaria esto implica un cambio biográfico que da cuenta de la versatilidad de la etapa de vejez y contradice la creencia hegemónica del fin del aporte de los/as AM a la actividad económica producto de la situación de jubilación o cese de actividades remuneradas por cuenta de terceros, en este caso ocurre por cuenta propia.

Las dos experiencias biográficas convergen en la iniciativa mujeres adultas mayores en la empresa, aunque tienen características distintas respecto de apoyo familiar, ubicación y dependencia, en ambos casos se trata actividades económicas autónomas dirigidas por adultas

mayores que constituyen autoempleo.

Ahora bien, los conceptos bajo estudio que se observan en la Tabla 2, permiten señalar que, aunque se trata de enfoques y motivaciones muy distintas, los valores, creencias, comportamiento, prácticas, prejuicios, emociones, limitaciones sociales y expectativas sociales, son muy similares y sólo presentan diferencias en la profundidad del compromiso de cada una para con esta actividad. Por otra parte, todos estos aspectos no tienen gran diferencia en lo que se puede apreciar en cualquier otro tipo de emprendimiento.

	Emprendedora 1	Empresaria 1
Valor	“Mis hijos y la gente en general aprecia mucho mi trabajo, mi marido es más bien reticente, siempre me dice que me dedique a otra cosa, como chocolates o cosas más fáciles de vender”	“Mi familia aprecia mucho que yo todavía venga a trabajar con la edad que tengo, la salud me acompaña”
Creencias	“Creo que soy exitosa porque mi negocio ha crecido rápido, tengo muchos pedidos, me ha ido bien”	“Me parece que si soy exitosa, me ha ido bien, he criado a mi familia, ellos ahora son comerciantes también, les va bien”
Comportamiento	“Antes era vendedora de tienda, he tenido varios negocios, pero nunca me había ido bien” “He participado en todas las capacitaciones que me ha ofrecido la municipalidad desde que entre en esto” “Sólo llevo control de ingresos y gastos, todavía no me quiero formalizar, creo que no me conviene aún porque estoy postulando a un subsidio habitacional en el sur, donde quiero trasladar mi negocio y abrir otro de turismo rural que completamente lo que hago actualmente”	“Siempre he sido comerciante” “He participado de algunos cursos del FOSIS” “Mi hijo me lleva la contabilidad, por ser de la tercera edad, la municipalidad me da un descuento en el pago de la patente de este local”
Prácticas	“Mis clientes los consigo en las ferias y tengo un sitio web, a veces la gente hace pedidos” “Yo misma compro lanas en distintas partes, ahora estoy viendo comenzar a trabajar solamente lanas naturales del sur” “La tecnología me gusta y cada vez que puedo o me enseñan aprendo algo”	“La gente que pasa por la calle es mi cliente, pocas veces la gente vuelve, es así de paso” “Nosotros compramos acá mismo en Estación Central a las importadoras” “No se computación, acá no se necesita, pero sí me gustaría aprender”

Prejuicios	<p>"Nunca me he sentido discriminada por mi edad, lo único que veo es que las cosas se hacen para todas las personas y creo que en el caso de los AM, deberían haber cursos o actividades orientadas más hacia nosotros"</p> <p>"El único miedo que tengo es a fracasar, ¡pero eso mismo me motiva!"</p>	<p>"No me siento discriminada, al contrario, hay beneficios para uno"</p> <p>"Miedo: En el negocio, a que a uno le roben la mercadería, se pierde mucho, acá ¡pagamos guardias en la noche!"</p>
Emociones	Principal motivación: "Cumplir mis sueños"	Principal motivación: "De esto vive mi familia"
Limitaciones sociales	<p>"No veo obstáculos"</p> <p>"Me gané un proyecto y el resto lo financie yo, pero no necesito mucho"</p> <p>"No tengo deudas"</p>	<p>"Tengo de siempre este negocio, pero no veo barreras para hacer negocios"</p> <p>"No tengo deudas"</p>
Expectativas sociales	<p>Varias experiencias negativas hoy le permiten enfocar su esfuerzo de manera más madura y dedicada a un objetivo</p> <p>"Hasta donde alcance"</p> <p>"No sé si alguno de mis hijos se haría cargo, se dedican a otras cosas, son profesionales.</p>	<p>Toda la vida en este trabajo, sus hijos continúan con la misma actividad</p> <p>"Mis hijos tienen locales y mi hija se quedará con este local de acá"</p>

Tabla 2 Conceptos bajo estudio

De acuerdo al marco teórico de este estudio nos encontramos que la emprendedora 1 cabe dentro de la categoría de Emprendimiento de acuerdo a Carland y otros (1984), mientras que la empresaria 1, sería un emprendimiento por subsistencia o sea no cumple con la definición. Ahora bien, dado que en los AM el emprendimiento por subsistencia es muy relevante se propone denominarle de esa misma forma, emprendimiento por subsistencia, dado que ello engloba la dependencia del negocio no sólo por parte de quien crea el negocio, y acá la edad no es relevante, tal como ocurre en la realidad. Por otra parte, es importante señalar, que debido a la edad de estas personas también el tema de género es muy relevante, o al menos, fue un factor que se destaca en ambas entrevistas dado que muestran la construcción de una adultez mayor con autonomía, competitiva en el marco económico que nos rige y con sentido de vida. Queda abierto para futuras investigaciones ampliar a hombres este estudio de manera de poder comparar los puntos de inflexión en la construcción de masculinidades y feminidades con perspectiva económica.

## Conclusiones

La principal diferenciación que se aprecia es la edad de la persona que lleva adelante el emprendimiento, porque estas personas en todos los ámbitos que uno podría considerar diferenciadores en términos de emprendimiento las diferencias no existen, sino más bien son prejuicios de los/as investigadores/as de este trabajo. Ahora bien, ello no obsta que es necesario enfocar los esfuerzos de capacitación, desarrollo de políticas públicas y la mirada hacia este sector, permiten un desarrollo más armónico del sector en la medida de que no todo se oriente solamente hacia los jóvenes, hacia la innovación, o hacia aspectos de la modernidad que en algunos casos contemplan una barrera difícil de soslayar a aquellas generaciones para las cuales los artefactos tecnológicos no les son connaturales. En resumen, no hay grandes diferencias entre estos emprendimientos de otros, pero es importante conocer que dentro de la diversidad, el reconocer ciertas diferencias es necesario destacar las especificidades y no caer en la homogenización (Bourdieu, 2014), ya que esto último tiende a hacernos creer que al ser todos iguales no se requieren espacios de comprensión o de conocimiento específico que permite ayudar y apoyar a muchos/as en el camino hacia la generación de una actividad que no solamente en este caso considera el incremento de sus ingresos, sino que también reconocimiento social, mantenerse activos/as, mejorar su calidad de vida y darles un sentido de aporte colectivo en una etapa donde la sociedad permanentemente les está haciendo saber que su aporte ya terminó, lo que a todas luces no es así. Por lo tanto, en la medida de que hacemos más visibles la presencia de esta especificidad dentro de la diversidad de emprendedores/as, es posible motivar a más personas a que se sumen.

## Referencias

- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, N°1, pp 99-120.
- Bourdieu, P. (2014), *Capital cultural, escuela y espacio social*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Carland, J.W. , Hoy, F., and Boulton, and Carland, J.C. (1984) Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*. No. 9, pp. 354-359.

Curran, J. y Blackburn, R. (2001). Older People and the Enterprise Society: Age and Self-Employment Propensities. *Work, Employment & Society*, 15, pp 889-902

Infante, M-J (2015) Adultos mayores explican casi la mitad del total de los empleos creados en el último año. *El Mercurio* Fecha de la noticia: 7 de febrero de 2015. En <<http://www.elmercurio.com/blogs/2015/02/07/29203/Adultos-mayores-explican-casi-la-mitad-del-total-de-los-empleos-creados-en-el-ultimo-ano.aspx>> Fecha de consulta: 2 de febrero de 2018.

Kleiner, J. (2019) The Organization Is Alive. En <<https://www.strategy-business.com/article/00028>> Fecha de consulta: 6 de marzo de 2018

Mandakovic, V. y Serey, T. (2016) Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Nacional de Chile. <[www.negocios.udd.cl/gemchile](http://www.negocios.udd.cl/gemchile)> Fecha de consulta: 7 de marzo de 2018

Porter, M (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Zhang, T. 2008, Elderly entrepreneurship in an aging US economy: it's never too late, *World Scientific Pub.*, Singapore ; Hackensack, NJ.

## Capítulo 8

### La emergencia de la “diversidad sexual” como campo de acción pública en Chile (1990-2016)

Caterine Galaz<sup>1</sup>, Lelya Troncoso<sup>2</sup> y Rolando Poblete<sup>3</sup>

#### Introducción

En el proyecto Fondecyt N°1170417 “Acción pública y diversidad sexual en Chile: construcciones sociales en democracia (1990-2016)” nos hemos propuesto analizar la emergencia de la “diversidad sexual” como campo de acción pública en Chile, visibilizando las matrices de comprensión que la han constituido en democracia como un espacio de intervención social que ha superado los tradicionales abordajes jurídicos y psicomédicos. Nos interesan los modos en los cuales la gestión de la diversidad empieza a operar sobre una multiplicidad de sujetos cuya condición los sitúa como objetos susceptibles de ser intervenidos desde lo público.

En esta ponencia expondremos resultados preliminares de este proyecto en curso, con especial interés por los usos del concepto de “diversidad” en políticas públicas relacionadas con la diversidad sexual en Chile, preguntándonos de qué manera éstas han contribuido a la despolitización de las demandas de la diversidad sexual en el contexto neoliberal chileno, realizando a su vez un análisis de los procesos de subjetivación de estos discursos y prácticas desde un enfoque interseccional.

Analizamos los usos de la “diversidad sexual” en un contexto de resurgimiento de discursos explícitamente conservadores y heteronormativos en Chile, que coexisten a su vez con discursos liberales anclados en un imaginario de libertad sexual individualizante que se significa en cuanto estilo de vida, opción personal, tolerancia a quien es diferente y construcciones neoliberales de amor romántico.

Internacionalmente la adopción de una mirada inclusiva con las comunidades LGTBI opera

1. Académica Carrera de Trabajo Social, Universidad de Chile. Email: cgalazvalderrama@uchile.cl

2. Académica Carrera de Trabajo Social, Universidad de Chile. Email: lelya.troncoso@gmail.com

3. Académico Universidad Bernardo O'Higgins. Email: rolando.poblete.melis@gmail.com

diferenciando entre países occidentales “desarrollados” y entre aquellos atrasados y poco democráticos, volviéndose un discurso deseable dentro de las redes globalizadas de poder (Sabsay, 2011). Algunas teorías feministas críticas (Brown, 2008; Butler, 2007; Puar, 2007) se interroga hasta qué punto estos discursos promueven valores individualistas y lógicas neoliberales que desatienden el nivel estructural de las desigualdades sociales (Coll-Planas, 2009), y de las cuales sólo se privilegian un grupo selecto LGBTI. Estas lógicas se reproducen, por ejemplo, cuando se aborda la orientación sexual como una “opción personal” que debe ser respetada, ignorándose el potencial cuestionamiento político a un orden heteropatriarcal dominante (De Lauretis, 1991; Sáez, 2004).

Nos interesa aquí hablar de “acción pública” por sobre el análisis de políticas públicas, precisamente porque el primer concepto refleja que el poder público estatal no tiene el monopolio de lo político ni del trabajo en asuntos públicos, ni de su gestión de forma exclusiva y omnipresente, sino más bien el Estado se encuentra interpelado por diversas esferas sociales y por tanto, sus acciones son articuladas en un cruce de caminos con la acción de otros agentes sociales. Por tanto, la interpretación de lo que es un problema social y su intervención, es múltiple y aunque las leyes, políticas públicas e intervenciones directas competen al Estado, no las hace como un órgano omnipresente, sino en relación a las acciones de otros agentes (Durán, 1990; Thcengig, 1997).

## Metodología

Desde una metodología cualitativa posestructuralista, se realizó un análisis de discurso inspirado en el abordaje “WPR” (“What’s the problema represented to be”) desarrollado por Carol Bacchi (Bacchi y Eveline, Bacchi, 2010; 2012; Bacchi y Goodwin, 2016) para una comprensión postestructural de políticas públicas como relaciones y prácticas estratégicas que necesitan ser interrogadas para ser problematizadas. Bacchi cuestiona la mirada común que asume que las políticas estatales resuelven problemas externos que necesitan ser abordados, asumiendo más bien que las prácticas gubernamentales producen “problemas” como tipos de problemas particulares.

Se realizó una aproximación a 9 leyes que explícitamente abordan la noción de diversidad sexual ya sea como objetivo central -el centro es la identidad y/u orientación sexual- o como ámbito emergente dentro de la discusión de normativas generales para la ciudadanía. Además se analizaron 10 normativas educativas que consideran la “diversidad sexual” y 9 normativas de

salud. Se identificó la concepción de la diversidad sexual que surge de los relatos. El objetivo de este ejercicio fue “descomponer el texto, asignar, desarrollar categorías y ponerlas en orden” (Flick, 2002, p. 196).

Analizamos las estrategias, prácticas y discursos derivados de diferentes modelos de abordaje de la “diversidad sexual” desde el Estado chileno. Una primera etapa se centró en interrogar críticamente las últimas leyes y normativas ministeriales aprobadas en Chile que hacen referencia a la “diversidad sexual”, además de sus respectivas discusiones en las comisiones de trabajo del Congreso. A partir de este análisis discursivo hemos podido dar cuenta de la emergencia de la “diversidad sexual” como campo de la acción pública en Chile y los entramados binarios en los que son articuladas las nociones de “diferencia”, “otredad”, sexualidad y sujetos sexuales. Desde un enfoque feminista interseccional hemos prestado especial atención a los modos en los cuales en estas políticas emergen formas privilegiadas de otredad y sexualidad, que suelen estar centradas en un reconocimiento identitario que se desvincula de otros ejes de diferenciación/desigualdad. Los abordajes interseccionales han complejizado el proyecto político de visibilización de consecuencias sociales y materiales de las categorías de diferenciación como género, clase, sexualidad y “raza”, siendo a su vez compatible con proyectos posestructuralistas de deconstrucción de categorías, cuestionamiento de universalismos y un interés por explorar las operaciones dinámicas y contradictorias del poder (Brah, & Phoenix, 2004; citado en Davis, 2008).

## Resultados

Vemos como el concepto de “diversidad” al contrario del sentido común que se le da en relación a la vivencia de una pluralidad aséptica respecto de las diferencias, habla a su vez de la construcción de subjetividades y de procesos de dominación y resistencia (Foucault, 1977). La “diversidad sexual” es un sitio de conflictos y controversias aún en dispositivos sociales y políticos. Si bien en sus orígenes estuvo ligada a las ideas de perversión y desviación, sugiriendo un distanciamiento de la “normalidad” (Weeks, 2012a), vemos que en algunos relatos conservadores políticos y sociales sigue permeando esta comprensión pero de maneras más sutiles y amparadas incluso en discursos pro derechos. Siguiendo a Foucault, el campo de las sexualidades es el fruto de un régimen de poder-saber desarrollado por medio de disciplinas que contribuyeron con sus discursos a definir los parámetros de lo normal/ anormal, lo moral/lo abyecto (Foucault, 1977). Vemos que esto se sigue reificando en las leyes y normativas analizadas, de una manera más sutil que de manera evidente.

En las leyes y normativas sociales analizadas (leyes y normativas de salud y educación) emerge el establecimiento de una diferencia construida sobre la base de una jerarquía, que en este caso remite a la heteronorma. El/la otro/a de la diversidad sexual, aparece como lo “otro”, un todo unificado, lo cual justifica el ejercicio de un poder disciplinario ejercido por y desde las instituciones del Estado (empíricamente esto se observa en normativas de inclusión, de educación sexual, de prevención de salud, de convivencia escolar, o leyes de unión civil y antidiscriminación, entre otras).

Por un lado, se verifican una serie de declinaciones de la diferencia. Por ejemplo, una de ellas se inscribe a la “diversidad sexual” en un conjunto heterogéneo de otredades en el cual se amalgaman diferencias varias como “otros/as” (pueblos originarios, discapacidades, migrantes, etc). En el mejor de los casos logran coexistir una multiplicidad de otredades, en ausencia de principios taxonómicos, lo cual pone al descubierto el funcionamiento heterológico del término. La diversidad sexual es diversidad en general. Por otro lado, emerge otra declinación unificante donde la diversidad sexual es nombrada como un todo, invisibilizando las diferencias posibles dentro de esta categoría (la diversidad sexual es el todo, más allá de las consideración de Lesbianas, Gays, Trans, Bisexuales e Intersexuales).

Asimismo al analizar el corpus de leyes y normativas podemos destacar la emergencia de tres grandes repertorios argumentativos por donde transita la concepción de diversidad sexual: el anti-discriminación, la lógica de derechos sociales, y en menor medida, de defensa heteronormativa:

1. Antidiscriminación: la emergencia de la “diversidad sexual” tiene que ver con una demanda internacional de suscripción de acuerdos internacionales sobre la temática una vez acabada la dictadura. Vemos que los argumentos que se esgrimen tienen que ver con la necesidad de respetar la diversidad sexual como valor democrático, estableciendo una suerte de medida de distinción entre países desarrollados versus aquellos que no lo son. Promover estrategias anti-discriminatorias se relaciona con la idea de progreso de desarrollo del país y, por tanto, se establece como un ideal a seguir para ubicar a Chile dentro de un cierto estatus civilizatorio. Esto se hace a través de la comparación con otros sistemas legales; pero también recurriendo a un conjunto de saberes -biológicos, ecológicos, jurídicos- que dan sustento científico a esta postura, haciendo emerger a la discriminación como algo anti-natural.

También la incorporación de la diversidad sexual emerge para dar respuestas a hechos del acontecer nacional, como el crimen de odio contra Daniel Zamudio. Desde el retorno a la democracia, siete leyes se relacionan con explicitar dentro de su corpus legal, la no discriminación

sexual, llegando a su punto máximo con la ley anti-discriminación. Esta ley se conoce como Ley Zamudio por la muerte de Daniel Zamudio, joven homosexual asesinado a golpes por un grupo neonazi en marzo de 2012.

En otras normativas se incorpora la diversidad como categorías generales protegidas de la discriminación “a la orientación sexual y la identidad de género” como la de televisión digital, que creó el Consejo Nacional de Televisión; la ley que moderniza el sistema de relaciones laborales; y la que incluye a las personas LGBTI en la tipificación de delitos de tortura. Pese a que se trata de cuerpos legales no orientados a la temática en específico, en el debate de las comisiones y de las cámaras, emergió la necesidad de explicitar algunos temas como la orientación sexual.

En otras leyes, pese a que en la discusión se promovió el uso explícito de la “diversidad u orientación sexual” o “minorías sexuales”, finalmente no se hace referencia explícita a colectivos LGBTI; sin embargo, sí incluye el principio de la no discriminación y de respeto a la “diversidad social” -como la ley general de educación y la ley de convivencia escolar. En éstas, se contra-argumenta que el genérico “social” o “cultural” engloba cualquier tipo de discriminación y que, por tanto, no es necesario explicitar las diferencias sexuales. En este ejercicio argumental al invisibilizar la diferencia también quedan invisibles las desigualdades de trato que pueden recibir las personas por su identidad y/u orientación sexual. Como ejemplo vemos que ante la indicación número 198 a la ley de educación que se presentó para agregar que no se pudiera discriminar por “apariencia física, preferencia sexual y cualquier otro tipo de discriminación arbitraria”, se consideró que el uso genérico englobaba estas particularidades y que, por tanto, no debía especificarse.

2. Lógica de Derechos sociales: El segundo repertorio argumentativo donde se mueve la diversidad sexual se relaciona con la lógica de derechos sociales específicos (salud, matrimonio, educación, entre otros). A diferencia de las iniciativas anti-discriminatorias donde la argumentación en contra es más sutil; en iniciativas estatales que amplían o reconocen derechos sociales a personas LGBTI, el debate social se vuelve intenso tanto entre expertos/as como políticos/as, evidenciando una disputa cultural entre sectores sociales que se apegan a valores heteronormativos y otros que toman en cuenta las demandas de movimientos LGBTI, por ejemplo sobre el Acuerdo de Unión Civil. La argumentación en contra de estas leyes, generalmente viene de sectores vinculados al activismo cristiano conservador, Por activismo cristiano conservador que entendemos como aquel que se presenta en consonancia con las posiciones de las iglesias cristianas en materia de sexualidad (Morán Faúndes, & Vaggione, 2012, Sgró Ruata, & Rabbia, 2011).

Estos postulados se sustentan tanto en la apelación a valores religiosos, así como también a cuestiones de tipo científico-médico y legal, refiriéndose al carácter “anti-natural” de ciertas prácticas e identidades que escapan a la heterosexualidad.

3. Defensa heteronormativa: Entre las leyes que se consideran contra la diversidad sexual, se ha concretado una única que plantea la argumentación de la identidad sexual desde una defensa explícitamente heteronormativa: la diversidad como un factor disruptor de la ciudadanía, al colocarla como causa para poder justificar la disolución del vínculo matrimonial. En esta discusión el bien prioritario que se reafirma es la “familia” -que es reivindicada como naturalmente heterosexual; institución consagrada en la Constitución chilena. Se consagran argumentos que emergen en la discusión de las otras leyes tramitadas: la naturaleza del matrimonio heterosexual y la anti-naturaleza de otras prácticas en el derecho canónico, la apelación a la moral mayoritaria judeo-cristiana y la distinción homosexual-heterosexual.

## Conclusiones

En el análisis de estas discusiones, vemos que prevalece una visión de “diversidad sexual” que se levanta como término sombrilla (Careaga, 2004) para agrupar de forma generalista a grupos estigmatizados por sus prácticas, orientaciones y/o identidades sexuales. A la vez, emerge la construcción de una otredad (las personas LGTBI) situada en relación a un sistema de privilegio y a una matriz heterosexual (Rich, 1980; Wittig, 2006). Podemos levantar una sospecha sobre las categorías con las que trabajamos ya que pueden terminar reforzando el binomio de los/las “diversos/as” versus los/as “normales”.

En estos discursos, la heterosexualidad aparece como aquello no marcado, no sexualizado, corporeizado ni cuestionado, y las subjetividades por fuera de la heteronorma son homogeneizadas en un amplio espectro donde finalmente se terminan produciendo sujetos abyectos e invisibles para las políticas públicas, en complejos procesos de visibilización/invisibilización, reconocimiento/marginalización.

La invisibilización de las prácticas heterosexuales tiene por consecuencia que por un lado, se reivindique como natural el marco normativo donde socialmente debe moverse este conjunto social (lo permitido estaría en contradicción con las prácticas de la otredad LGTBI), mientras que a la vez, quedan invisibles las especificidades de las necesidades sociales, económicas, médicas, entre otras, de los colectivos agrupados en la sigla LGTBI; ya que parecieran compartir las

mismas preocupaciones y luchas, dejando fuera cualquier planteamiento a otras diferencias que le intersectan (clase, edad, procedencia nacional, etnia, entre otras). Se desconoce la distribución diferencial de vulnerabilidad, condiciones de protección y precariedad (Butler, 2010) que afectan a los distintos sujetos. Se asume que en lo LGTBI -en tanto sumatoria de identidades- quedan subsumidas todas las posibilidades de prácticas, existencias y subjetividades por fuera de la heterosexualidad.

En las discusiones parlamentarias se homologa el uso de los términos “identidad sexual”, “orientación sexual” y “preferencia sexual”. La distinción entre estas nociones no parece importar porque precisamente refiere a esa otredad. El cuerpo sexuado aparece siempre del lado de los no heterosexuales; la diferencia está situada fijamente en “ellos/as” quienes emergen como “los/las sexualmente diferentes”; invisibilizando la otra cara, al conjunto social heterosexual como no afecto al problema en discusión.

Se da un juego de invisibilidad/visibilidad: por un lado, en las discusiones de leyes que son generales para toda la ciudadanía y en las que se propone un reconocimiento de la población LGTBI, muchas veces se acuerda no enunciarlos explícitamente porque se sobre-entiende que ciertos usos genéricos como “diversidad social” o “cultural” engloba al conjunto ciudadano y sus minorías, por tanto, se invisibiliza la referencia a una identidad sexual concreta. A la vez, cuando efectivamente se incorpora en otras leyes más específicas, las identidades se vuelven visibles, por exceso de su consideración como “minorías”; en relación a lo invisible que aparecen las prácticas del conjunto heterosexual. Como consecuencia esta diferenciación sexualizada, coloca a la diversidad sexual como una “otredad problemática” ante la que se debe actuar, ya sea por una lógica de ampliación de derechos, y/o bien, para evitar una desviación de los marcos aceptados como “normales”.

## Referencias

- Bacchi, C. y Eveline, J. (2010). *Mainstreaming politics: gendering practices and feminist theory*. Adelaide: University of Adelaide Press.
- Bacchi, C. (2012). Why study problematizations? Making politics visible. *Open Journal of Political Science*, 2 (1), 1–8.
- Bacchi, C. y Goodwin, S. (2016). *Poststructural Policy Analysis. A Guide to practice*. Nueva York:

---

Palgrave Macmillan.

Brown, W. (2008). *Regulating aversion: Tolerance in the age of identity and empire*. New Jersey, NJ: Princeton University Press.

Butler, J. (2007). *El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona, España: Paidós.

Butler, J. (2010). *Marcos de guerra. Las vidas lloradas*. Buenos Aires, España: Paidós.

Careaga, G. (2004). *Sexualidades diversas. Aproximaciones para su análisis*. México D. F.: PUEG/UNAM.

Coll-Planas, G. (2009). *La voluntad y el deseo, Construcciones discursivas del género y la sexualidad: El caso de trans, gays y lesbianas (tesis de posgrado)*. Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

Davis, K. (2008): Intersectionality as buzzword. A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. *Feminist Theory*, 9(1), 67-85.

De Lauretis, T. (1991). *Queer theory: Lesbian and gay sexualities. An introduction*. *Differences: A Journal of Feminist Cultural Studies*, 3(2), 7-8.

Durán, P. (1990). *Le savant et la politique: Pour une approche raisonnée de l'analyse des politiques publiques*. *L'Année sociologique*, 40, 227-259.

Flick, U. (2002). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.

Foucault, M. (1977). *Historia de la sexualidad I: La voluntad de saber*. Madrid, España: Siglo XXI.

Sabsay, L. (2011). *Fronteras sexuales: Espacio urbano, cuerpos y ciudadanía*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Rich, A. (1980). *Compulsory heterosexuality and lesbian existence*. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 5(4), 631-660.

Puar, J. (2007). *Terrorist assemblages: Homonationalism in queer times*. Durham, NC: Duke University Press.

Thecnig, J. C. (1997). *Política pública y acción pública*. *Gestión y política pública*, 6(1), 19-37.

Weeks, J. (2012a). *Lenguajes de la sexualidad*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.

Wittig, M. (2006). *El pensamiento heterosexual y otros ensayos*. Madrid, España: Ed. Egales.

## Capítulo 9

### Regímenes sexuales, regímenes organizacionales: De la denuncia del acoso sexual a la denuncia de la organización de la sexualidad en la universidad

Nicolás Ríos<sup>1</sup>, Marcela Mandiola<sup>2</sup> y Alejandro Varas<sup>3</sup>

#### Introducción

##### (D)enunciar el acoso en la universidad

Durante el mes de septiembre del año 1998 el diario “La Estrella de Valparaíso” publicaba una de las primeras denuncias públicas de acoso sexual contra un profesor universitario, situación que había desencadenado la paralización de quienes en ese entonces eran estudiantes de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Valparaíso en Chile. Veinte años después, durante el mes de abril de 2018, el mismo profesor fue formalizado por la justicia chilena, con una pena de nueve años de prisión por abusos sexuales cometidos contra su hija. La brecha temporal entre la primera denuncia y la reciente condena está atravesada por un conjunto de transformaciones sociopolíticas en el mundo universitario que generaron las condiciones para la denuncia activa y la sanción del acoso, tanto social como institucional.

Desde el año 1998 a la fecha se han registrado al menos veinticinco denuncias de conocimiento público y difusión mediática, las que encuentran una significativa explosión desde el mes de marzo de 2016 en adelante, con una denuncia cursada al interior de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile. Esta proliferación de denuncias públicas ha superado su concentración inicial en la zona central del país, con la emergencia de casos ubicados en universidades regionales. En paralelo a este proceso han surgido organizaciones estudiantiles y universitarias que han impulsado la elaboración de protocolos y respuestas institucionales al acoso. Tal es el caso de oficinas, unidades, comités, mesas de trabajo, secretarías, vocalías y redes involucrando autoridades, academicxs, estudiantes y funcionarixs<sup>4</sup>.

1. Facultad de Educación, Universidad de Barcelona, España. Email: nico.rios.g@gmail.com

2. Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Chile. Email: mmandiol@uahurtado.cl

3. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Email: alejandro.v.alvarado@gmail.com

4. El autor principal de este trabajo ha realizado un rastreo y seguimiento de la cobertura de prensa de diferentes denuncias de acoso sexual en universidades chilenas entre los años 1998 y 2018. Igualmente se realizó una indagación sobre las diferentes organizaciones e iniciativas universitarias (estudiantiles, académicas e institucionales) que han buscado responder al acoso sexual en la universidad.

En este contexto, nos proponemos discutir algunas contribuciones teóricas provenientes del cruce entre sexualidad, género y organizaciones, mostrando cómo éstas desafían los fundamentos a la base de los múltiples procedimientos normativos adoptados por las universidades para prevenir, sancionar y reparar a las víctimas de acoso. Lo anterior lo hacemos atendiendo a que tales fundamentos se han enfocado más en una reglamentación de las relaciones y la vida académica que en un examen crítico y transformador del orden de género heteronormativo comprometido en la organización académica.

#### Género, sexualidad y la complicidad organizacional del acoso

Para analizar el modo en que el cruce entre sexualidad, género y organizaciones desafía la respuesta universitaria ante el acoso resulta útil comenzar realizando algunas precisiones conceptuales. La primera de ellas concierne a lo que comprendemos por organización y qué es lo que miramos cuando adoptamos un foco organizacional.

Siguiendo a Hearn y Parkin (2001) “las organizaciones son tanto lugares sociales de organización como estructuraciones de relaciones sociales, cuyas interrelaciones son históricamente dinámicas”<sup>5</sup>(p.2). Es decir, la organización puede referir tanto a actos y procesos sociales de organización como a las colectividades particulares que resultan de dichos actos y procesos. En este sentido, la universidad y la academia pueden ser comprendidas como dos producciones históricas y como un efecto estructurado e institucionalizado de la organización contingente de diversas prácticas como la docencia y la investigación.

Por tanto, mirar la organización académica invita a poner en suspenso la universidad como un todo reificado y desplazar el análisis hacia la textura de las diversas prácticas que producen eso que llamamos academia. Al mismo tiempo, una mirada sobre la organización académica atiende a qué otras cuestiones críticas son producidas en el acto de organizar, como la desigualdad, la precariedad o incluso el género y la sexualidad.

En este punto entramos a una segunda precisión conceptual, que concierne a aquello que entendemos por género y sexualidad. Si bien inicialmente la categoría de género surgió distinguiéndose del sexo (Lamas, 2000), contribuciones importantes desde los feminismos

5. Traducción propia

y las disidencias sexuales apuntaron a cuestionar los fundamentos de dicha distinción, problematizando el modo en que se produce lo sexuado en relación con el género binario y la norma heterosexual (Wittig, 2006; Butler, 2007). Así, el género puede ser visto como el efecto de prácticas organizacionales de diferenciación normadas por la matriz heterosexual (Butler, 2007), siendo un efecto de poder y, al mismo tiempo, una expresión fundamental de relaciones sociales patriarcales (Hearn y Parkin, 2001).

Comprender el género y la sexualidad como elementos intrincados invita a preguntarnos sobre el modo en que la producción de la sexualidad está comprometida en la organización académica y el modo en que ésta produce y reproduce el binarismo de género. A este respecto, en un trabajo previo (Ríos, Mandiola y Varas, 2017) hemos analizado cómo la organización del trabajo académico responde a una distinción dicotómica y normativa entre lo femenino y lo masculino, y al mismo tiempo reinscribe dicha distinción a través de actos rutinarios de organización de las prácticas académicas.

No obstante, siguiendo la ruta iniciada por algunos estudios organizacionales (Pullen, Thanem, Tyler y Wallenberg, 2016), resulta urgente acompañar los análisis críticos de género con una interrogación más aguda sobre la heteronormatividad. Como señalan Priola, Lasio, Serri y de Simone (2018), los “procesos organizacionales a través de arreglos formales e interacciones informales, convergen reproduciendo un sistema cultural que disciplina las relaciones según estándares heteronormativos”<sup>1</sup> (p. 5), donde las producciones asimétricas de lo femenino y lo masculino, así como la idea que se trata de expresiones individuales y esenciales de hombres y mujeres, conforma una de las operaciones del régimen político de heteronormatividad (Butler, 2007).

Insistir en la fuerza gravitacional que otorgamos a las articulaciones entre género y sexualidad en la vida organizacional no es una tarea fácil, considerando dos siglos de teoría administrativa orientada a dessexualizar las organizaciones (Priola, Lasio, Serri y de Simone, 2018). Adicionalmente, como señalan Alvesson y Due Billing (2009), el género y la sexualidad pueden llegar a ser centrales en algunas organizaciones o simplemente estar respondiendo a la ansiedad de quien investiga de inscribirlas en sus análisis. Por esta razón, el foco en el fenómeno del acoso sexual resulta particularmente útil para indagar en la complicidad de la organización académica y el modo que esta produce género y sexualidad.

1. Traducción propia

## Problematizar el discurso del acoso sexual y la violencia organizacional

El acoso sexual se ubica entre otras temáticas que frecuentemente son invocadas en la investigación organizacional en torno a género y sexualidad<sup>2</sup>. Es más, puede afirmarse que el acoso sexual constituye un fenómeno que ilustra paradigmáticamente el modo en que se entran el género, la sexualidad y la violencia (Hearn y Parkin, 2001), sobretodo si se comprende el acoso y violencia sexual como una manifestación de violencia de género (Mandiola, 2017).

Usualmente el acoso sexual es definido como un acto sexual físico o verbal que, al considerarse ofensivo, hostil o amenazante, se experimenta como indeseado y de forma negativa. Sin embargo, el acoso sexual puede ser analizado más allá del paradigma de la acción individual, comprendiendo cómo este se inscribe en escenarios de organización que lo habilitan.

A este respecto, Hearn y Parkin (2001) han introducido el concepto de “violaciones organizacionales”. Con este concepto los autores buscan describir el modo en que la organización se encuentra implicada en el mantenimiento, reproducción o silenciamiento de violaciones, considerando las opresiones estructurales que las sostienen. Al adoptar una comprensión amplia y contextualizada de la violencia como violación -más allá de la violencia física, el acoso o el abuso- este concepto busca dar cuenta de cómo la violación constituye un fenómeno social que expresa cuestiones más amplias de inequidad.

Desde nuestro punto de vista, una de dichas opresiones estructurales es aquella que podemos identificar en el modo en que la organización del trabajo académico es generizado, de tal modo que prácticas como la docencia y la investigación ocupan lugares diferenciales de estatus y ‘reconocimiento académico’. En este caso, la articulación entre prácticas académicas generizadas y la distribución generizada de la autoridad tiende a consolidarse en estructuras formales de carrera académica e incluso de acceso al gobierno universitario, produciendo una “burocracia generizada” (Due Billing, 2005)

En organizaciones académicas como las universidades, el análisis de la violación organizacional contribuye a la comprensión de las condiciones prácticas que habilitan el acoso. Como Alvesson y Due Billing (2005) han sugerido, los significados y normas de y en las organizaciones son relevantes para comprender cuándo y cómo el acoso sexual es iniciado, aceptado o sancionado.

2. Según Alvesson y Due Billing (2009), en términos de sexualidad existen cuatro áreas de particular interés, las cuales pueden superponerse entre sí: el acoso sexual, la sexualidad vista como fuente de placer en las organizaciones, la atracción sexual relacionada con el empleo y la sexualidad en relación con la identidad (sexual).

Parte de estas normas son las que han estado al centro de la proliferación de protocolos ante el acoso y políticas integrales para su prevención, cuestión que conformó una de las demandas principales desprendidas de la movilización feminista estudiantil en Chile. Sin embargo, es preciso preguntarse si tales protocolos y políticas universitarias atienden a los escenarios organizacionales que expresan y al mismo tiempo producen asimetrías, jerarquías y relaciones de poder signadas por el binarismo femenino-masculino, así como la matriz heterosexual de la academia.

En este esfuerzo de interrogación podemos realizar un foco sobre el discurso del acoso sexual, sus dispositivos (protocolos) y qué concepciones sobre la sexualidad y el género son movilizados respecto a la organización académica. Siguiendo a Brewis y Lindstead (2000) “el discurso del acoso es aquello que genera la comprensión del fenómeno del acoso, aquello que establece sus significados, su identidad y coherencia y aquello que, significativamente, lo delimita respecto a formas aceptadas de sexualidad y/o conducta organizacional”<sup>1</sup> (p. 72).

Un ejemplo de esto lo encontramos en la cartilla con sugerencias para la elaboración de protocolos que fue confeccionada por la Unidad de Equidad de Género del Ministerio de Educación de Chile<sup>2</sup>. En esta cartilla se reconoce el acoso sexual como una forma de violencia de género y se tipifica de acuerdo a los diferentes escenarios en que ésta podría manifestarse en la universidad. Al hacerlo, la cartilla asume que el abordaje de la violencia de género requiere impulsar modelos de convivencia donde ésta sea inaceptable y se refuerce la igualdad de género. Sin embargo, gran parte de las derivas procedimentales de estas sugerencias conllevan una responsabilización individual, donde las transformaciones sobre el género conciernen al lenguaje que utilizamos, si percibimos el acoso o si sabemos o hemos sido capacitados sobre enfoque de género. Más cerca de la dimensión organizacional la cartilla propone la “institucionalización de la perspectiva de género”, pero esta es rápidamente signada en términos binarios como una cuestión de igualdad entre hombres y mujeres: “creación de sistemas de ingreso orientados a la paridad en carreras altamente masculinizadas o feminizadas, equiparación de salarios para hombres y mujeres con mismo nivel jerárquico, entre otras acciones” (MINEDUC, 2018)

Es factible pensar que un esfuerzo por torcer el binarismo que opera en el discurso del acoso sexual implica verlo no sólo como violencia de género, sino ir más allá y controvertir

1. Traducción propia

2. Cabe precisar que esta cartilla contiene sugerencias para la elaboración de protocolos, los que pueden adquirir formas, contenidos y procedimientos distintos según cada universidad. En este sentido, la cartilla no constituye una política ministerial, un instrumento legislativo o un reglamento aplicado transversalmente a todas las instituciones de educación superior.

la matriz heterosexual desde la que opera. En este sentido, afirmamos que es urgente que la heterosexualidad sea inscrita dentro de la controversia feminista en las universidades y sus formas de organización del deseo, los cuerpos y subjetividades. Como señala la filósofa Alejandra Castillo (2016), existe una “escena de violencia sexual contenida en la propia metáfora de la diferencia de los sexos que es reproducida por el espacio universitario desde sus estructuras legislativas, administrativas y de organización (...) Evidenciar cómo esta metáfora de la diferencia de los sexos funciona en los planteles universitarios reproduciendo, silentemente, un orden de desigualdad de género implica una intervención feminista decidida en la organización del espacio de la universidad” (Castillo, 2016).

### Torcer el binarismo del acoso, disputar el orden sexual de la universidad

Insistir en la necesidad de ubicar las formas de organización académica entre los focos de controversia que operan en los debates, iniciativas y políticas universitarias en torno al acoso constituye un trabajo aún por realizar. En este sentido, una mirada sobre la organización de las prácticas y la vida académica tiene la potencialidad de densificar y multiplicar las demandas de una radicalidad feminista (Richard, 2018), más allá de la clausura discursiva que movilizan los binarismos de género y los sistemas de tipificación y clasificación del acoso.

En el caso chileno, algo significativo respecto a lo anterior es cómo la multiplicación y extensión de la denuncia de estudiantes fueron solo secundadas por académicas en distintas universidades del país<sup>3</sup>. Esto refleja cómo la meta de protocolización estrecha el acto político de denuncia feminista que de otra forma podría extender articulaciones entre quienes trabajan en la academia, poniendo al centro las desigualdades de género que operan en la cotidianidad laboral, superando la tensión subjetiva de problematizar el propio lugar de trabajo en los contextos de movilización estudiantil (Mandiola, Varas, Ríos y Salinas, 2013).

Asimismo, diferentes respuestas institucionales han implicado procesos de compartimentalización (creación de comités, comisiones, oficinas y agendas de género) e intervención sobre las relaciones académicas. En este contexto, resulta pertinente observar las derivas potenciales de este proceso en una intensificación de la vigilancia administrativa y el control burocrático, como ha sido observado por Gherardi (1995) a propósito de las respuestas organizacionales ante el

3. Un ejemplo se encuentra en el manifiesto “Mujeres de la Universidad de Chile contra el Acoso Sexual”, pero también en otras organizaciones de académicas que surgieron sintomáticamente en conjunto con las movilizaciones feministas estudiantiles, como la Red de Académicas PUCV y la Red de Investigadoras, entre otras.

acoso. Esto también aplica a las relaciones de enseñanza. A este respecto, Deborah Britzman (2010) ha señalado lo problemático que resultan las sanciones y restricciones culturales que colapsan la sexualidad y contienen el trabajo del eros, considerando lo fundamental que éste resulta para la práctica educativa.

Con lo anterior queremos establecer la necesidad de atender críticamente al modo en que se procede en las políticas de género y las respuestas institucionales ante el acoso en la universidad. La movilización de normas para contener y restringir la circulación o manifestación de la sexualidad en la organización académica supone una regulación frágil, que reinscribe una ambivalente separación entre dominios admitidos de la sexualidad (en este caso, dentro o fuera de la academia). Mientras los protocolos pueden ser una respuesta útil, cabe preguntarse cómo éstos se instalan dentro de un discurso más amplio que potencialmente produce un repliegue de la sexualidad a lo privado y una suerte de desexualización de la academia. Al mismo tiempo, este repliegue y desexualización puede ser parte de los arreglos por medio de los cuales actúa la organización de la sexualidad desde los estándares heteronormativos (Priola, Lasio, Serri y de Simone, 2018), dejando intacto la operación de este régimen político-sexual que se reproduce a través de los discursos de la paridad y la igualdad de trato que perfila la academia binarizada.

## Referencias

Alvesson, M., & Due Billing, Y. (2009). Gender, Organizational Culture and Sexuality (pp. 117-142). En Mats Alvesson y Yvonne Due Billing (Ed.) *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.

Brewis, J. & Lindstead, S. (2000). *Sex, Work and Sex Work. Eroticizing Organization*. London: Routledge

Britzman, D. (2010). Teachers and Eros. *Sex Education*, 10 (3), 325-330

Butler, J. (2007). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Barcelona: Paidós.

Castillo, A. (2 de abril de 2016). Acoso sexual en la universidad. El desconcierto. Recuperado de <https://www.eldesconcierto.cl/2016/04/02/acoso-sexual-en-la-universidad/>

Due Billing, Y. (2005) Gender Equity—A Bureaucratic Enterprise? (pp. 257-280). En Paul du Gay

(Ed.) *The values of Bureaucracy*. New York: Oxford University Press.

Gherardi, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.

Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*. London: Sage.

Lamas, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco Nueva Época*. 7 (18), 1-14.

Mandiola, M., Varas, A., Ríos, N. y Salinas, P. (2013). (Im)possible identities in the movement for chilean education: positions and antagonisms in academia. *Journal Workplace rights*. 17 (3-4), 411-424.

Mandiola, M. (2017) Sexual harassment. Sexual and gender violence. En MOOC Chile (2017) *Gender Equality & Sexual Diversity. Lesson 21*. Disponible en <https://www.udemy.com/gender-equality-and-sexual-diversity/>

MINEDUC (2018). Protocolos contra el acoso sexual en educación superior. Sugerencias para su elaboración. Recuperado de <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/05/acoso-sexual-educacion-superior.pdf>

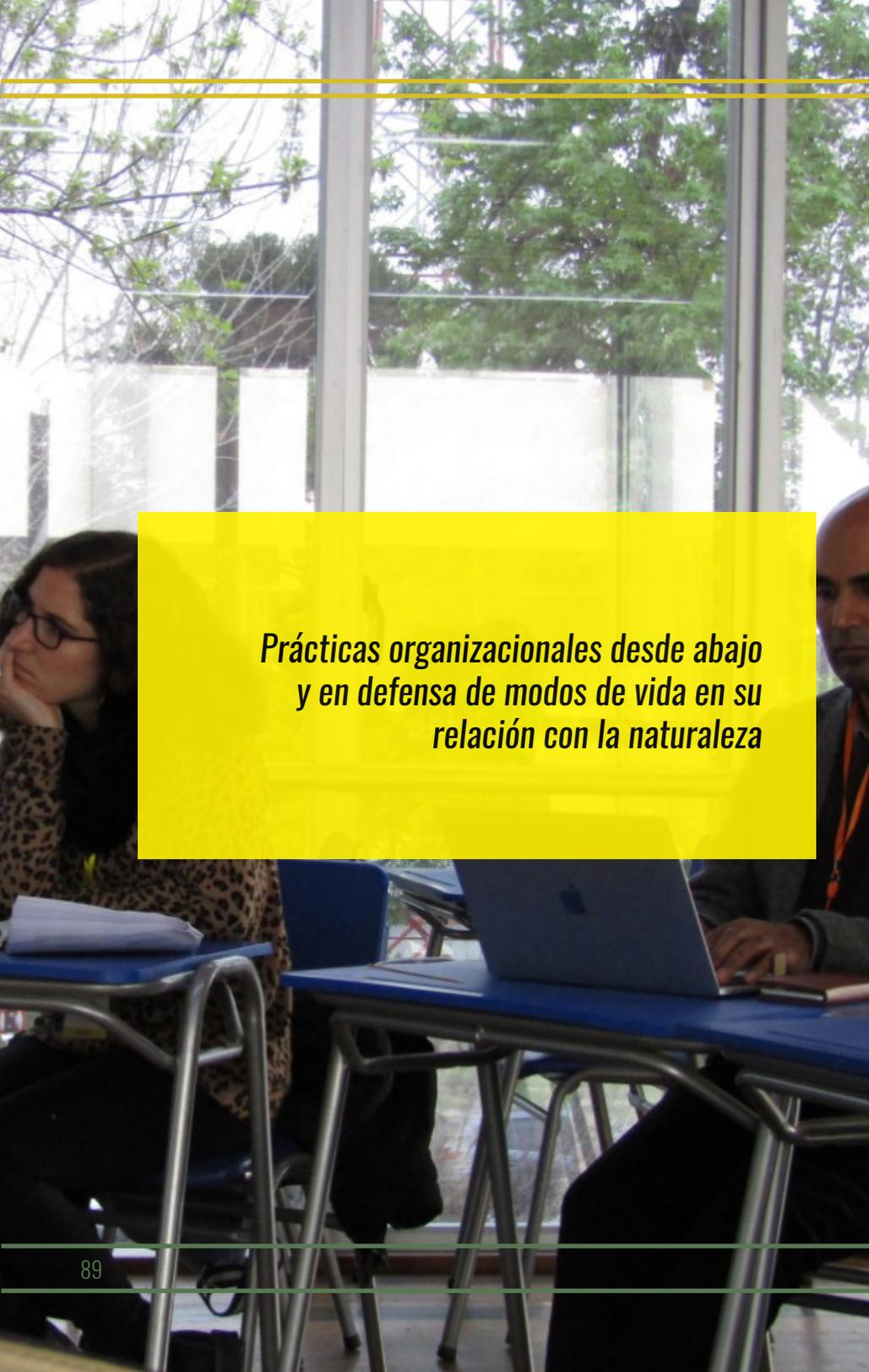
Priola, V., Lasio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work. *Organization*, 25(6), 732–754. <https://doi.org/10.1177/1350508418790140>

Pullen, A., Thanem, T., Tyler, M. & Wallenberg L. (2016). Sexual Politics, Organizational Practices: Interrogating Queer Theory, Work and Organization. *Gender, Work and Organization*, 23 (1), 1-6.

Richard, N. (2018) La insurgencia feminista de mayo 2018 (pp. 115-125). En Faride Zerán (Ed.) *Mayo feminista. La rebelión contra el patriarcado*. Santiago de Chile: Lom.

Ríos, N., Mandiola, M. y Varas, A. (2017) Haciendo género, haciendo academia: Un análisis feminista de la organización del trabajo académico en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(2), 114-124. DOI: 10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue2-fulltext

Wittig, M. (2006) *El pensamiento heterosexual y otros ensayos*. Barcelona: EGALES.



***Prácticas organizacionales desde abajo  
y en defensa de modos de vida en su  
relación con la naturaleza***

## Capítulo 10

Experiencias de la sociedad civil organizada en conflictos socioambientales. El caso de la Asociación por la Protección de la Tierra y el Bienestar de Epazoyucan A.C. (APTyBE), México

*Israel Cruz Badillo<sup>1</sup>, Benito León Corona<sup>2</sup> y Job Ortiz Ortiz<sup>3</sup>*

Las transformaciones sociales en los últimos años han sido de gran intensidad y la diversidad de ámbitos en donde esto ocurre muestra la complejidad y conflictividad alcanzada en las relaciones entre grupos e individuos. Uno de estos ámbitos en disputa son los procesos de apropiación de la riqueza natural por las élites empresariales que han alcanzado en los últimos años, a través de los llamados megaproyectos, dimensiones insospechadas. El punto de partida, para el caso mexicano, puede localizarse en la reforma del artículo 27 de la constitución dirigido a liberalizar la propiedad colectiva de la tierra. El punto de llegada, la meta establecida, fue romper con el control de la propiedad de la riqueza del subsuelo por parte del Estado mexicano. Meta alcanzada con la llamada reforma energética, al promulgar por decreto del ejecutivo federal el 11 de agosto de 2014, la implementación en la legislación federal la reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la materia.

Así durante 27 años, sin prisa, pero sin pausa se fueron sucediendo una serie de cambios dirigidos a facilitar a las élites empresariales apropiarse de la riqueza nacional y colocar en el centro de las relaciones sociales al mercado, como institución reguladora de todo ámbito y actividad. Proceso marcado por las facilidades otorgadas para llevar a cabo emprendimientos de todo tipo, y uno de los más destacados es la minería, cuyas dimensiones son extraordinarias, no sólo por el tamaño alcanzado, sino por la amplitud de conflictos que ha generado esta actividad, tanto por despojar a los dueños originarios de sus tierras, como por el daño ambiental que provoca.

Las respuestas defensivas y de resistencia no se han hecho esperar como lo muestran el cumulo de movimientos articulados para hacer frente a emprendimientos de transportación de gas (gasoductos), instalación de parques eólicos, de extracción de petróleo usando la técnica de

1. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, badillo@uaeh.edu.mx

2. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, belec@msn.com

3. Integrante de la Asociación por la Protección de la Tierra y Bienestar de Epazoyucan, job3060@hotmail.com

fractura hidráulica, minería a cielo abierto, de uso intensivo y concentrado del agua (empresas cerveceras). Si bien este es el tipo de actividades predominantes a las que se enfrentan comunidades y organizaciones, existe una novedad, el reprocesamiento de desechos de la minería.

Esto ocurre en el estado de Hidalgo, entidad tradicionalmente minera hoy venida a menos y vista como una entidad donde es posible cambiar la extracción de los minerales, como el oro y la plata, por el traslado y reprocesamiento de los desechos de las minas del Real del Monte y de Pachuca –existentes desde la época colonial– conocidos popularmente como los jales. Esta novedad, el traslado y reprocesamiento de desechos hacia las rancherías de Jometitlán y San Efrén pertenecientes al municipio de Epazoyucan, han generado la aparición de una organización que se enfrenta a la maquinaria del Estado y a la empresa Minera del Norte, impulsora del llamado proyecto Pachuca, cuyo objetivo es trasladar “más de mil millones de toneladas [...] que contienen 10 toneladas de oro y 2 mil 444 toneladas de plata” (Criterio, 2016, pág. 01); además de limpiar un amplio espacio que abarca cientos de hectáreas del conurbado Pachuca-Mineral de la Reforma, hoy ocupados por los jales. Este proyecto ejecuta una doble jugada: obtiene minerales no extraídos de los desechos y recuperar espacios urbanos para destinarlos a negocios inmobiliarios.

Empero, el traslado y reprocesamiento de los desechos de las minas implica la contaminación de esos residuos con cianuro y otros elementos químicos, dañinos a la salud, las reservas de los mantos acuíferos vírgenes ubicados en las rancherías de Jometitlán y San Efrén pertenecientes al municipio de Epazoyucan. Ante este panorama un grupo de ciudadanos se oponen al proyecto y hoy constituyen –jurídicamente y formalmente– una organización de la sociedad civil para defender el ecosistema de su municipio.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es recuperar las experiencias, las prácticas de la organización social Asociación por la Protección de la Tierra y el Bienestar de Epazoyucan A.C. (APTyBE); para lograr este propósito recurrimos a dos orientaciones teóricas, por un lado, los movimientos ambientalistas con la propuesta teórico analítica de Paz (2012) y, por el otro, las prácticas de las organizaciones sociales con matiz de la gobernanza moderna entendida esta como “una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” (Mayntz, 1998, pág. 03) desde la gestión de los recursos naturales. Además, incorporamos la etnografía organizacional para la obtención de datos de

campo. Finalmente, nuestra hipótesis es que el rechazo y freno a las prácticas de degradación y depredación de la naturaleza es posible a partir de la integración de individuos coordinados y orientados a la consecución de objetivos y metas comunes.

### Los movimientos sociales en la defensa del medio ambiente

En la década de los setentas y los ochentas del siglo XX se utilizó el concepto de movimientos sociales de manera amplia como una acción para cuestionar la lógica de la dominación, esto implica el pensar a los movimientos sociales como procesos antológicos y emancipadores (Svampa, 2009, pág. 07). Sin embargo, a finales de los 90's, la investigación social da un giro y “adoptaron el concepto de protesta, en detrimento de la noción de movimiento social, a fin de subrayar la proliferación de repertorios de acción no convencionales, con fuerte poder descriptivo, que combinan diferentes formas de acción directa y señalaban como interlocutores privilegiados los diferentes niveles del Estado, nacional, provincial y distrital” (Svampa, 2009, pág. 05).

En suma, el concepto de protesta “se refiere a lo visible presentándose como un conjunto de procesos de movilización y demandas, así la protesta se manifiesta como una acción colectiva para expresar descontento ante políticas y medidas tomadas por el gobierno. En cambio, la acción colectiva se entiende como acción conjunta de individuos para la defensa de intereses comunes” (Revilla, 1996, pág. 04). No es propósito de este documento realizar una revisión del debate entre las categorías epistemológicas de Movimiento Social, Protesta y Acción Colectiva; empero, estas categorías analíticas se adaptan a la realidad del objeto de estudio como es el caso de Asociación por la Protección de la Tierra y Bienestar de Epazoyucan.

Bajo este contexto se define a los movimientos sociales como la acción colectiva que expresa descontento ante las acciones públicas del Estado, que cuenta con una organización que le da identidad y que se lleva a cabo en un territorio. A principios del siglo XXI en México los movimientos sociales se contextualizan a partir de la defensa del medio ambiente y en contra de las concesiones otorgadas por los gobernantes a empresas extranjeras y nacionales para beneficiarse de los recursos naturales. Por tanto, “los movimientos sociales son [...] potenciales creadores de una sociedad civil democrática y autónoma, ya que amplían las redes de sociabilidad al establecer relaciones horizontales que desafían y resisten la verticalidad de las relaciones Estado-sociedad” (Bobes, 2002 pag. 379). En palabras de Paz (2012) los “conflictos socioambientales se presentan no como un problema de la sociedad contemporánea sino como

una oportunidad para detener el deterioro, ofrecerle resistencia y generar (o regenerar) formas asociativas que se expresen e impulsen proyectos contra hegemónicos. (pág. 47).

Los movimientos sociales formalmente organizados toman el rol de sociedad civil al institucionalizarse, con ello adquieren matices legales que les permiten ser incluyentes en las acciones públicas. Por tanto, “la sociedad civil cuenta con ciudadanos reales, individuos activos y organizados que han servido de contrapeso para el Estado y en ocasiones han ofrecido trabajo complementario para dar así legitimidad a las políticas y los programas gubernamentales” (Aguilar, 2012, pág. 3).

Estas organizaciones sociales nacen como la alternativa a un problema directamente ecológico que amenaza el entorno local conformándose en organizaciones que suelen convertirse en redes de un largo alcances, a su vez para proteger su entorno ecológico, como se ha descrito anteriormente para la protección del medio ambiente y de los mantos acuíferos que se encuentran en el predio donde se relocalizaran los jales, entre muchos otros problemas ambientales que este generara, destacando esté movimiento social en la defensa de los recursos naturales en la organización social la Asociación por la Protección de la Tierra y el Bienestar de Epazoyucan A.C. (APTyBE), es entonces, sociedad civil organizada formalmente, constituida para la defensa del medio ambiente. En otras palabras, la conformación de una organización de la sociedad civil evidencia la fragilidad institucional que tienen los gobernados para ser incluyentes y participes de las acciones gubernamentales.

Orígenes y formación de la Asociación por la Protección de la Tierra y el Bienestar de Epazoyucan A.C.

Hemos definido más arriba como la acción colectiva dirigida a manifestar descontento ante las acciones públicas del Estado, a partir de una forma organizada que le define, le da y muestra identidad, para actuar en un ámbito específico, simbólico y territorial. La Asociación por la Protección de la Tierra y Bienestar de Epazoyucan (APTyBE), tiene su origen y actúa en estas condiciones, es decir, se trata de la acción de un colectivo que surge y se moviliza con fines de defensa ambientales, y que en lo que sigue revisamos, etnográficamente su origen y su evolución posterior.

Los antecedentes de la APTyBE se remontan al día 2 de julio de 2014, cuando fue publicado en la página 4 del diario El Sol de Hidalgo un extracto que dio a conocer que la empresa Minera

del Norte S.A., de C.V., (MINOSA) desarrollaría en un predio de 417.5 hectáreas ubicado el Municipio de Epazoyucan Hidalgo, el Proyecto Pachuca, el cual consiste en: la construcción y operación de una planta de beneficio por lixiviación para recuperar metales como oro y plata de los materiales provenientes de las minas propiedad de la empresa MINOSA y de los jales mineros depositados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Pachuca de Soto<sup>4</sup>; así como la construcción de una presa de jales, aledaña a la planta de beneficio, en la que se depositarían los desechos resultantes del proceso de lixiviación. El Proyecto Pachuca involucraría la realización de actividades consideradas por las normas mexicanas altamente riesgosas debido al tipo de sustancias que emplearía<sup>5</sup>.

Esta publicación periodística inquietó a algunos pobladores del Municipio de Epazoyucan quienes decidieron organizarse y formar un grupo ciudadanos con el fin de solicitar información sobre el Proyecto Pachuca a las autoridades competentes. Cabe destacar que algunos de los integrantes de este grupo, pertenecían a la Asociación por el Bien Común de Epazoyucan A.C., (ABCE); esta organización ciudadana se movilizó para oponerse en el 2006 a la apertura de un relleno sanitario metropolitano, en el 2009 a la instalación de un relleno sanitario intermunicipal, y en el 2013 a la modificación de los límites territoriales del municipio de Epazoyucan, teniendo como objetivo despejar al municipio de pozos de agua y de una extensión territorial de 400 hectáreas localizadas en una de las zonas con mayor número de desarrollos inmobiliarios.

Este grupo se autodenominó Comisión Ciudadana Epazoyucan en Defensa de la Tierra (CCEDT) y empezó a solicitar información a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), a la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), a la Secretaría de Economía (SE) y al Ayuntamiento Municipal de Epazoyucan; empero, se topó con hermetismo e indiferencia, las respuestas más comunes a sus solicitudes de información, fueron: “en esta dependencia no tenemos conocimiento de algún proyecto de esas características” y “en nuestros archivos no existe información al respecto”. No obstante, después de insistir y triangular información,

4 El Proyecto Pachuca planea remover los jales mineros ubicados en la zona metropolitana de la Ciudad de Pachuca de Soto utilizando el método de minado hidráulico para formar una pulpa o lodo que sería bombeado y trasladado hasta el Municipio de Epazoyucan a través de un sistema de ductos que constaría de dos secciones, una de 9.5 km y otro de 26.3 km, las que en conjunto atravesarían por los Municipios de Pachuca de Soto, Mineral de la Reforma, Zempoala y Epazoyucan; para dicha remoción y traslado también utilizaría un sistema de manejo de agua conformado de cinco acueductos que interconectarán los tajos y la planta de beneficio metálico.

5 La operación de la planta de beneficio que se desarrollaría en el Municipio de Epazoyucan requeriría la utilización de sustancias que se encuentran consideradas en los Listados de Actividades Altamente Riesgosas expedidos por SEMARNAT. Por ejemplo, durante el proceso de lixiviación utilizaría Cianuro. Cabe mencionar que toda actividad que utilice que a partir de 1 kg de Cianuro es considerada por la SEMARNAT una Actividad Altamente Riesgosa, el Proyecto Pachuca utilizaría 9560 kg de Cianuro por día.

la CCEDT logró obtener algunos datos y documentos esenciales<sup>6</sup>, también logró contar con la asesoría científica de un investigador especializado en el estudio de los jales mineros<sup>7</sup>.

Lo anterior permitió, primero, dimensionar las externalidades negativas tanto ambientales, sanitarias como sociales que acarrearía la realización del Proyecto Pachuca en Epazoyucan, y segundo, lograr que la Asamblea Municipal de Epazoyucan, el 5 de Noviembre de 2014, redactara un acta en la cual el cabildo municipal se comprometía a negar cualquier tipo de permiso que requiriera MINOSA para la ejecución de su proyecto, y formar una comisión conjunta de cinco miembros del Cabildo y la CCEDT, la comisión se encargaría de la gestión de información relativa al asunto y de la defensa legal con el objetivo de conseguir la cancelación definitiva del Proyecto Pachuca. Empero, en febrero de 2015, las autoridades municipales modificaron su actitud, previo acercamiento de la Minera de Norte, y trataron de administrar el conflicto, obstaculizaron los trabajos de la comisión conjunta y se negaron a considerar las demandas planteadas por CCEDT, lo cual provocó protestas que desembocaron en el rompimiento entre los integrantes del cabildo y los activistas.

Después, CCEDT inició una serie de acciones que buscaron socializar el problema entre la comunidad y plantear la exigencia al Ayuntamiento de no otorgar los permisos a la empresa minera, el argumento central de la campaña informativa fue evitar la realización del Proyecto Pachuca puesto que implica: el uso de enormes cantidades de agua para los procesos de remoción, traslado y lixiviación de los materiales; la contaminación de los mantos acuíferos por la filtración al subsuelo de elementos altamente tóxicos como Cianuro, Arsénico, Plomo y Cadmio; la contaminación del aire. Así, la frase: “No a los jales en Epazoyucan” empezó a ser repetida por cada vez más personas y en más lugares. En apoyo a la campaña informativa ciudadanos a fines a la CCEDT lanzaron una petición en la plataforma Change.org, petición que logró incidir en la opinión pública ya que fue respaldada por 10,508 firmantes.

El rechazo al Proyecto Pachuca se colocó como uno de los principales temas de la agenda local propicio que algunos grupos, con intereses meramente políticos, se acercaran a la CCEDT para obtener visibilidad en la comunidad como candidatos a presidentes municipales de distintas

6 Entre los documentos que la CCEDT logró obtener están la Manifestación de Impacto Ambiental en Modalidad Particular que MINOSA presentó ante la SEMARNAT para solicitar el Cambio de Uso de Suelo en Terrenos Forestales en el predio donde se planea realizar el Proyecto Pachuca, y el resolutivo de la Dirección General de Impacto y Riesgo Ambiental (DGIRA) de la SEMARNAT en la que establece 13 condicionantes para la realización del Proyecto Pachuca.

7 Desde agosto de 2014 Francisco Patiño Cardona Doctor en Ciencias de los Materiales Metálicos por la Universidad de Barcelona, uno de los especialistas sobre los jales mineros más reconocido, ha fungido como asesor científico de los activistas de Epazoyucan.

fracciones partidistas, utilizando el tema ambiental como coyuntura política.

La movilizaciones y las campañas informativas de la CCEDT, en la defensa del medio ambiente, lograron figurar un alto costo político para el Ayuntamiento en el caso de otorgar los permisos municipales para MINOSA, pero no así en detener las autorizaciones en el ámbito federal; la forma de organizarse como Comisión Ciudadana permitió la horizontalidad en la toma de decisiones, esto es evidencia de una “forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” (Mayntz, 1998, pág. 02).

Este balance no resultaba positivo para algunos de miembros de la organización por lo que plantearon, por un lado, la necesidad de dejar de privilegiar la protesta y emprender una defensa legal, y, por otro lado, la necesidad de constituirse legalmente como APTyBE en abril 2016 con la finalidad de convertirse en una organización con reglas formales en cuanto a la participación y la toma de decisiones; y con una personalidad jurídica que le permita acceder a la información pública, a los apoyos de organizaciones ambientalistas y a las fuentes de financiamiento.

Como comentario final, podemos decir que los movimientos y las organizaciones sociales devenidas en formas asociativas de representación jurídica son mecanismos de defensa por los recursos ambientales. Al día de hoy la APTyBE, ha logrado y tiene, por el momento, el respaldo del cabildo municipal (2016-2020) en no otorgar los permisos del cambio de uso del suelo; empero, con la siguiente administración municipal deberán optar por los amparos como medida preventiva.

#### Bibliografía

Aguilar, Rubén (2012). Revista Mexicana de Política Exterior. La sociedad civil en México, Gobierno del Estado de Durango Pp. 317- 322.

Bobes, V. (2002). Movimientos sociales y sociedad civil: una mirada desde América Latina. En Estudios Sociológicos, Vol. XX, Núm. 2, mayo-agosto, El Colegio de México, A.C., Distrito Federal, México, pp. 371-386.

Mayntz, Renate (1998) New Challenges to Governance Theory. Jean Monet Chair Papers No. 50, European University Institute.

Paz, M. (2012). Deterioro y Resistencia. Conflictos socioambientales en México. En: Tetreault, D.; Ochoa-García, H. y Hernández-González E. Coords. (2012) Conflictos socioambientales y alternativas de la sociedad civil. Guadalajara: ITESO.

Revilla, M. (1996). El concepto de movimiento social: Acción, identidad y sentido. Centro de Estudios Sociales Valparaíso, Chile. Recuperado el 18 de Enero del 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19500501>.

Svampa, M. (2009). Protesta y movimientos sociales y Dimensiones de la acción colectiva en América Latina. Recuperado el 20 de Enero del 2018, en <https://www.maristellavampa.net/archivos/ensayo57.pdf>.

Tilly, C. (1995). Los movimientos sociales como agrupaciones históricamente específicas. Revista Sociológica. Año 10, Núm. 28. UAM.

Touraine, A. (2003). ¿Podemos vivir juntos? Quinta edición, editorial, Fondo de Cultura Económica.

Vergara, Rodolfo (2010). Introducción. En Organización e Instituciones. Biblioteca básica de Administración Pública del Distrito Federal Pp. 17-47.

## Capítulo 11

### Autogestión compleja en un movimiento urbano popular: Prefigurando el Buen Vivir en una lucha contra, sin y desde el Estado-Mercado

*Ignacio Muñoz Cristi<sup>1</sup>*

Mi ponencia presentará el tipo de trabajo autogestionario que realiza el Movimiento de Pobladores en Lucha (MPL), movimiento popular-urbano chileno de cuño anticapitalista, como un particular tipo de práctica organizacional y proceso de trabajo (Neffa, 1981; Thompson, Smith, 2010; De la Garza, 1999; 2012), que implica una organización otra de la vida social desde abajo y a la izquierda, una serie de saberes populares, técnicos y humanos, que resisten cotidianamente el epistemicidio colonial, y la manera en que el MPL intenta reproducir, sin ser “calco ni copia”, la matriz civilizacional andina del Buen Vivir.

Esta ponencia surge de mi investigación doctoral: “Sentidos y Procesos del Trabajo Autogestionario Complejo en un Actual Movimiento Antisistémico Popular Chileno: Relatos de Vida de Trabajadores-Militantes del MPL”, cuyo foco metodológico son los sentidos del trabajo militante en torno del proceso de trabajo del Trabajo Autogestionario Complejo (TAC) en el MPL, desde una perspectiva psicosocial que atienda a los itinerarios biográfico-laborales a través de la producción y análisis de relatos de vida (Bertaux, 1999; 2005) de los miembros del movimiento, tomando en consideración su inserción en el sistema-mundo capitalista (Wallerstein, 2005; Arrighi 1999; Derlugian, 2015) en tanto movimiento antisistémico. Simultáneamente, la metodología implica la observación participante-militante ya que el investigador es un miembro del movimiento investigado. Su objetivo general es describir y comprender los sentidos que los trabajadores-militantes del MPL dan al TAC, así como caracterizar en términos generales la organización del proceso de trabajo del TAC; discutiendo su centralidad en los itinerarios biográficos de los trabajadores-militantes y para el proyecto antisistémico del MPL.

La historia social (Salazar, 2012; Garcés, 2002) y ciencia social en Latinoamérica (Cortes, 2014) han tendido a estudiar los movimientos de pobladores desde diversos ejes como la relación con el Estado; el problema agencia-estructura; configuración identitaria, organización autogestionaria,

1. Facultad de Psicología Universidad Diego Portales., [imucristi@gmail.com](mailto:imucristi@gmail.com)

etc., pero no desde la perspectiva del trabajo como fuente de su dinámica movilizadora, como aquí haremos. La diferencia está en que desde esta perspectiva haremos foco en los procesos de trabajo, atendiendo a las operaciones y relaciones propias de la praxis de un movimiento, no como mera acción social y política, sino primeramente como trabajo, pero desde un concepto amplio, entendido como actividad de producción y reproducción del habitar humano, que además incluya las dinámicas generadoras de sentidos personales y colectivos. Esto posibilita una descripción detallada de la praxis autogestionaria de un movimiento antisistémico, de cara a la comprensión del proceso global de apropiación del plustrabajo que mantiene al capitalismo. Comprensión que es también hoy una necesidad estratégica de los movimientos, obligados para sobrevivir no solo a resistir y superar al Estado capitalista y a la economía mundial, sino también al trabajo asalariado (Meszaros, 2002), ello para prefigurar un embrión de sistema-mundo de nuevo tipo, no centrado en la acumulación de capital, sino en la satisfacción de las necesidades para la producción y reproducción social del hábitat.

En los nuevos estudios sociales del trabajo se ha buscado ampliar el concepto de trabajo, expandiéndolo a diverso tipo de actividades productivas no asalariadas (Antunes, 1995; De la Garza, 2012), ya sean domésticas, informales o no clásicas. Entre ellas, el trabajo autogestionario (Sato, Estévez 2002; Lima; 2004; Azzellini, 2010; Guerra, 2013), pero al respecto se ha puesto más el acento en el quehacer de cooperativas, fábricas recuperadas o emprendimientos comunitarios, sin embargo, desde la perspectiva del proceso de trabajo, poco se ha estudiado el quehacer autogestionario de los movimientos populares.

Al observar la praxis y discursos de diversos movimientos de pobladores del Chile actual, es posible distinguir que realizan un tipo de trabajo autogestionario semejante pero a la vez distinto al de sus predecesores, y del de las mutuales, mancomunales, cooperativas y fábricas recuperadas (Garcés, 2003; Rugieri, 2009; Mogrovejo, Mora, Vanhuynegem, 2012), asemejándose más al que durante el gobierno de la Unidad Popular se realizaba en los cordones industriales y los comandos comunales (Gaudichaud, 2016), y al modo en que trabajan e históricamente trabajaron diversos movimientos populares, desde la Comuna de París hasta el movimiento neozapatista (Nascimento, 1986; Wallerstein, 2014; Aguirre, 2012), a esto llamo TAC, en el entendido de que el trabajo autogestionario en general, tiende a la expansión de relaciones autogestionarias en todas las dimensiones del habitar humano cuando se dan las condiciones para que ello suceda, y que en cierto momento alcanza un nivel de integración y proyección que por su densidad califico de complejo.

Estos diversos movimientos se asientan sobre bases territoriales y comunitarias, sean urbanos, campesinos o indígenas, y su trabajo se orienta políticamente a la configuración de un circuito totalizante que incluye, o puede incluir, a todos aquellos dichos tipos de fuerzas productivas, así como unidades educativas, de salud, etc., en el camino de prefigurar un modo de producción y convivencia no capitalista basado en el autogobierno y la producción social del hábitat vía la libre asociación de las y los productores, como parte de una estrategia de transformación sociopolítica integral. Tal es el caso, entre otros, del Movimiento Zapatista (Aguirre, 2001), del Movimiento de Trabajadores sin Tierra (Stedile, 2003) y del Movimiento de Trabajadores sin Techo (Goulart, 2011), El Movimiento Popular la Dignidad (MPLD, 2013), y del Movimiento de Pobladores en Lucha (MPL), de Chile (Muñoz, 2014).

Pero además, algunos movimientos como el MPL, realizan con su trabajo un proceso de adecuación sociotécnica (Dagnino, Brandao, Novaes, 2004) de fuerzas productivas e instituciones estatales propias del modo capitalista, en un proceso autogestionarizante que le permite operar bilingüemente en las lógicas mercantil-estatal y la asamblea-popular, tales como son empresas, ONG's, instituciones estatales y políticas. Para ello realizan una estrategia de lucha contra, sin y desde el Estado y el mercado, desde la cual, y a partir de su particular forma de TAC, generan incipiente pero simultáneamente valores de uso, de cambio y de lo que, tentativamente, llamo, valor antisistémico, el cual refiere al producto de las luchas sociales y políticas con consecuencias efectivas de transformación en las estructuras de poder, permitiendo entorpecer la gobernanza de los procesos capitalistas que se han instalado institucionalmente. Se trata del valor de un proceso de reunión y conducción del descontento social que es logrado transformar en conflicto social con repercusiones en el espacio político estatal o en el espacio productivo mercantil.

Dado que para el MPL, y otros movimientos populares, es fundamental invertir el predominio del poder capitalista/colonial (que en lo económico se realiza en torno a la creación y apropiación de valor de cambio), por sobre el habitar social, centrado en la producción y reproducción del vivir y convivir en torno a la producción y consumo de valores de uso, es este, el valor de uso, el que tiene la centralidad estratégica en tanto mecanismo prefigurativo (Ouviña, 2013) de una sociedad mundial del buen vivir. Sin embargo, para poder resistir en semejante proceso de transición, se ha revelado necesario para los movimientos ser capaces de generar también valores de cambio, que permitan, por ejemplo, y especialmente en el caso de movimientos urbanos, pagar al menos las suficientes horas de trabajo autogestionario complejo que hagan posible la manutención básica de las y los militantes. Esto está en el corazón de los debates sobre la necesidad del uso

del tiempo libre en actividades que impidan o al menos no alimenten la reproducción del capital (Mezaros, 2002). ¿Pero, de donde consiguen tiempo libre los explotados del mundo en la era de la crisis estructural del trabajo asalariado que paradójicamente obliga a trabajar el doble o el triple que antiguamente? (De la Garza, 2000; Antunes, 2009; Wallerstein, 2013; Quijano, 2014). En el MPL una de las soluciones prácticas descubierta pasa por crear actividades que integren trabajo y agendas de lucha, al tiempo que se consiguen formas de recuperar recursos estatales para pagar esas horas de trabajo-militante sin caer en la trampa del clientelismo. Esto lo hacen desde la convicción de que “la autogestión es también la administración popular de los fondos fiscales. Nosotros entendemos que los fondos fiscales son en gran parte generados por los trabajadores, y esa plata bajo la lógica neoliberal se les pasa a las empresas para que fortalezcan su riqueza y nunca a los pobres”. (Guillermo González, comunicación personal 2018).

El MPL tiene ya 12 años de existencia, y en su origen el 2006, ante la retirada del Estado en la gestión de la vivienda social, apuesta en el mediano plazo, por la autogestión de las viviendas de pobladores allegados, y en el largo plazo por la completa producción social del hábitat, es decir, por la autonomía territorial y nacional que incluye la educación, la salud, el trabajo y todas las dimensiones del habitar humano, abriendo espacios para que la clase popular pueda ir autogobernando sus territorios asamblearia y constituyentemente: “Nosotros hemos planteado siempre en nuestras asambleas que la vivienda es una excusa para organizar a la gente, y ellos saben, por eso no somos un comité de allegados, somos un movimiento de pobladores” (Guillermo González, comunicación personal 2018). El MPL surge en la comuna de Peñalolén, pero ya se ha ido expandiendo a varias comunas en Santiago y Antofagasta. Agrupa alrededor de 900 familias organizadas en asambleas en torno a comités de vivienda, y a un núcleo de 40 militantes. Sus cuatro ejes son la lucha de liberación, la autogestión comunitaria, la educación popular, y la despatriarcalización. Ejes en torno a los cuales todo lo realizado hasta la fecha ha sido posible en un proceso de convergencia de tres tipos de perfil: miembros de asambleas, militantes, y colaboradores, quienes se integran diferencialmente a un proyecto común que busca fundar la matriz identitaria del movimiento, la del Nuevo Poblador, quien construye la Nueva Población como realización actual y futura del Buen Vivir, el cual conciben como el horizonte histórico del movimiento, un mundo sin patriarcado, colonialidad ni capitalismo (Renna, 2011; MPL y CESCC, 2008). En su caminar el MPL ha ido complejizando el trabajo autogestionario que realizan sus integrantes en torno a su proyecto político y a una táctica-estrategia triple, que opera; sin, contra y desde el Estado, recuperando recursos fiscales, pero también espacios decisionales desde su herramienta política, compartida con otros movimientos de pobladores, el Partido Igualdad, en un sendero a la vez destituyente y constituyente que busca en último término, la

desintegración del Estado burgués, de un modo paulatino, pero total.

Como señalé, esto implica un proceso de adaptación sociotécnica profundo, pues para resistir al capital no basta con la mera apropiación de los medios de producción como bien señala la nueva ingeniería social (Dagnino, Novaes, 2003). Más aún, en el MPL en particular los procesos de adaptación sociotécnicos generan no sólo democratización en el proceso de gestión y producción de las unidades autogestionarias complejas, sea un jardín infantil, una incubadora de cooperativas o una herramienta política partidaria, sino además, procesos desmercantilizantes y descolonializantes hacia dentro y hacia fuera del movimiento.

De esta forma, el TAC es un tipo de actividad que supera el ámbito meramente económico, en el cual se entrelaza lo social, cultural, político, espiritual y epistemológico. Lo que a su vez permite constatar que de hecho la división entre estas dimensiones ha sido un sesgo propio de la epistemología colonial-moderna con la que han operado las ciencias sociales, y que ha sido puesta en cuestión por los analistas de sistemas-mundo (Wallerstein, 1998) y los pensadores decoloniales (Dussel, 2002; Grosfoguel, 2006; Escobar 2013). Las desigualdades de género, raciales y de clase están organizadas y fortificadas por la división global del trabajo, y aquellas posibilitan a esta, la que demanda a su vez controvertidas cooperaciones entre el norte y el sur globales, e implica que las reivindicaciones de igualdad y libertad aborden tanto los procesos globales como los locales. Así, ni lo económico ni lo cultural priman en la constitución histórico-estructural heterogénea (Quijano 1992; 2015) de la matriz colonial de poder en la modernidad capitalista. E igualmente, lo que prima estratégicamente en los movimientos, es el intento de re articular la fragmentada totalidad del habitar humano, desgarrada tras cinco siglos de dominación y apropiación. De este modo, el trabajo autogestionario en general, ofrece mecanismos de autorealización y emancipación, y en el caso del trabajo autogestionario complejo, esa potencia emancipadora trasciende la esfera laboral orientándose a la totalidad del habitar humano.

Considero que hay al menos tres dimensiones que distinguen el TAC en el MPL del trabajo autogestionario como era desarrollado por los movimientos de pobladores pre 1968: 1) que el trabajo integra distintas unidades autogestionarias de modo complejo a través de comisiones de trabajo, asambleas, y tres tipos de herramientas políticas: movimentales, federativas y partidarias; 2) que el rol del militante social-político es indispensable para la realización de este trabajo, y que las actividades de estos, conectan a vecinos (trabajadores) de un territorio y a colaboradores, quienes diferencialmente cooperan con las tareas que permiten realizar el proyecto y los programas del movimiento en beneficio de las mayorías populares; 3) Que el

proyecto socio político invoca un horizonte anticapitalista, que requiere ser prefigurado en el presente, con nuevas relaciones culturales descolonizadas (Quijano 1992, Dussel 2004, Grosfoguel, 2006) pero simultáneamente trabajando por la desintegración del Estado, al coordinarse en la realización de un poder popular constituyente y asambleario local, orientado nacional e internacionalistamente a la integración mundial de las diversas luchas antisistémicas y de los pueblos.

## Bibliografía

Aguirre, C. (2001). Chiapas en perspectiva histórica. Madrid, España: El Viejo Topo.

Aguirre, C. (2012). Movimientos antisistémicos. Pensar lo antisistémico en los inicios del siglo XXI. Rosario, Argentina: Prohistoria.

Antunes, R. (1995) Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Sao Paulo, Brasil: Cortez Editora.

Antunes, R. (2009) La sustancia de la crisis. En Jairo Estrada Álvarez, y Gualdrón, J. Crisis capitalista: economía, política y movimiento. Bogotá, Colombia: Espacio Critico-Centro de Estudios.

Arrighi, G. (1999). El largo siglo XX. Madrid, España: Akal

Azzellini, D. (2010). Economía solidaria, formas de propiedad colectiva, nacionalizaciones, empresas socialistas, co-y autogestión en Venezuela. Revista ORG y DEMO, 10(1/2), 5.

Bertaux, D. (1999). El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. Propositiones, 29, 1-23.

Bertaux, D. (2005) Los Relatos de Vida. Perspectiva Etnosociológica. Barcelona, España: Bellaterra.

Cortes, A. (2014). Favelados e pobladores nas ciencias sociais: a construo de un movimiento social. Rio de Janeiro. Tesis de doctorado en sociología. U de Rio de Janeiro.

Dagnino, R Novaes, H. (2003) Adequação sócio-técnica e economia solidária. Campinas. Unicamp, 2003.

De la Garza, E. (1999). Epistemología de las teorías sobre modelos de producción. En De la Garza, E. Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI. Buenos Aires: CLACSO.

De la Garza E. (2000). Fin del trabajo o trabajo sin fin. En E. De la Garza, Tratado latinoamericano de sociología del trabajo (pp. 755-786). México, México. UAM-FCE.

De la Garza, E. (2012). El trabajo no clásico y la ampliación de los conceptos de la sociología del trabajo. Revista de Trabajo, 8(10), 109-123.

Derluigian, G. (2015). Spaces, Trajectories, Maps: Towards a World-Systems Biography of Immanuel Wallerstein. Journal of World-Systems Research, 21(2), 448.

Dussel, E. (2002). World-system and "trans"-modernity. Nepantla: Views from South, 3(2), 221-244.

Escobar, A. (2013). En el trasfondo de nuestra cultura: tradición racionalista y el problema del dualismo ontológico. Tabula Rasa, 18, 15-42.

Garcés, M. (2002). Tomando su sitio. Santiago, Chile: LOM.

Garcés, M. (2003). Crisis social y motines populares en el 1900. Santiago, Chile: Lom Ediciones.

Gaudichaud, F. (2016) Chile 1970-1973. Mil días que estremecieron al mundo. Santiago, Chile: LOM.

Guerra, P. (2013). Un acercamiento teórico a la autogestión para comprender las prácticas de economía solidaria en América Latina. RIDAA, 61, 62-63.

Grosfoguel, R. (2006) La descolonización de la economía política y los estudios postcoloniales: transmodernidad, pensamiento descolonial y colonialidad global. Tabula Rasa. Bogotá, 4: 17-48.

Lima, J. (2004). O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado.

RBCS Vol. 19. 56.

Mészáros, I. (2002) Para além do capital: rumo a uma teoria da transição. Sao Paulo, Brasil: Boitempo.

Mogrovejo, R., Mora, A., y Vanhuynegem, P. (2012). El Cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible. La Paz, Bolivia: OIT.

Muñoz, I. (2014). Autogestión, utopística e identidad en el movimiento de pobladores en lucha. La crisis civilizacional y los movimientos antisistémicos. Tesis Magister en Psicología, mención Psicología Social, UDP.

MPLD (2013). Poder popular, prefiguración y militancia integral en los territorios urbanos. Contrapunto. Territorios Urbanos en Disputa, noviembre (3), 36-48.

MPL y GESCC (2008). Definiciones del 1er Congreso de Movimiento de Pobladores en Lucha. Santiago. Recuperado de <http://www.construyendocritica.uchile.cl>

Nascimento, C. (1986). A Questão do Socialismo, da Comuna de Paris à Comuna de Gdansk. Rio de Janeiro, Brasil: Cedac.

Nascimento, C. (2004). Socialismo autogestionario. En A., Cattani, (Ed.). La otra Economía. (pp. 417-429). Buenos Aires, Argentina: Altamira.

Neffa, J. (1981) Proceso de Trabajo y Autogestión. En Roca, S. Autogestión en América latina y el Caribe. (pp. 258-277). Lima: CLA/IICA.

Ouviña, H. (2013). La política prefigurativa de los movimientos populares en américa latina. Hacia una nueva matriz de intelección para las ciencias sociales. Acta Sociológica. (62), 77-104.

Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. Perú indígena, 13(29), 11-20.

Quijano, A. (2014) El trabajo al final del siglo XX. En Quijano, A. Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder. Buenos Aires: CLCAGSO.

Quispe, F. (2006) Bolivia en la Encrucijada. Revista Contrahistorias, (12), 25-31.

Ruggieri, A. (2009). Las empresas recuperadas: autogestión obrera en argentina y américa latina. Buenos Aires, Argentina. Editorial Facultad de Filosofía y Letras UBA.

Salazar, G, (2012). Movimientos sociales en Chile. Santiago, Chile: Uqbar.

Sato, L. y Esteves, E. G. (2002). Autogestão: possibilidades e ambiguidades de um processo organizativo peculiar. São Paulo, Brasil: ADS-CUT.

Stedile, J. (2003). Brava gente. La lucha de los sin tierra en Brasil. Bogotá, Colombia: Editorial Desde Abajo.

Thompson, P., Smith, C. (2010). Working life: renewing labour process analysis. Palgrave McMillan.

Wallerstein, I. (1998) Impensar las ciencias sociales. México, México. Siglo XXI.

Wallerstein, I. (2005). Análisis de sistemas-mundo. Una introducción. México, México: Siglo XXI.

Wallerstein, I. (2011). Structural crisis in the world-system. Where do we go from here?. Monthly Review, vol. 62, nº 10.

Wallerstein, I. (2014). Antisystemic movements, yesterday and today. Journal of World-Systems Research, 20(2), 158.

## Capítulo 12

### Transformando realidades desde abajo. La experiencia comunitaria de la 'Red Internacional Transforma' en México y Colombia como dispositivo para la construcción de 'Buen Vivir'

Mónica Marcela Duque Vásquez<sup>1</sup> y John Fernando Macías-Prada<sup>2</sup>

#### Introducción

Queremos hacer visible entre los académicos latinoamericanos la experiencia de movilización social de una red internacional de intercambios interculturales de propuestas artísticas y culturales llamada "Transforma". Esta red comenzó a gestarse en la ciudad de Morelia (Michoacán, México) y se ha ido trasladando a otras latitudes del continente, llevando una propuesta de transformación social desde el arte y la cultura.

Entre los aspectos relevantes de esta experiencia ha estado su apertura para que académicos de diversas procedencias puedan incidir con sus propias experiencias intelectuales, sus preocupaciones, quehaceres y proyectos, que de distintas maneras contribuyen o, pueden contribuir, al buen vivir de las comunidades participantes de la red y a la transformación social. Ello ilustra que es posible y urgente unir esfuerzos entre academia y comunidades que luchan por mejorar y dignificar sus condiciones de vida. Una de las contribuciones de la academia a este tipo de movilizaciones estriba, por ejemplo, en brindar elementos para comprender y actuar en torno a los procesos organizacionales de la red que se viene consolidando, la cual reivindica el arte, la cultura y los saberes ancestrales como instancias fundamentales del buen vivir.

En ese orden de ideas, se espera, en primer lugar, visibilizar esta experiencia de red internacional, con ello se hace un repaso por los principales detalles de su formación como red. En segundo lugar, se hace una breve presentación de los conceptos orientadores, tales como 'buen vivir' o "vivir bien" (sumak kawsay o suma qamaña, en lengua aymaras y quechuas, respectivamente), que trae consigo una concepción de la vida deseable y sostenible que se deriva de la cultura de

1. Profesora-investigadora de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales. Email: monica.duque@colmayor.edu.co

2. Profesor-investigador de la Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Email: jmaciasp@eafit.edu.co

pueblos ancestrales y que se sintetiza en "la vida del ser humano en armonía con su naturaleza". En tercer lugar, se ofrece una reflexión acerca de la importancia de que la academia se reúna con las comunidades que luchan por la vida, para comprender los procesos organizacionales de movimientos sociales que no pasan necesariamente por la racionalidad de la producción económica o el aumento de la productividad, que anteponen la solidaridad, la fraternidad y el intercambio de saberes como anclaje para producir una "vida buena" y humanizada.

#### 1. El nacimiento de la Red Transforma: México y Colombia

La red Transforma tuvo su origen en Morelia, México, de la mano de la empresa cultural internacional SH PRODUCCIONES, la cual desde 2007 se ha dedicado a la creación de productos culturales orientados al arte y la promoción cultural. Su líder es el artista interdisciplinario José Luis Pineda Servín, también creador y presidente de la Asociación Civil SH + Arte.

Convencidos de que las actividades artísticas contienen una potencialidad para allegar a las personas, comunicar positivamente valores como el respeto a la naturaleza, la igualdad, la solidaridad y promover acción orientadas hacia el buen vivir, la asociación SH + Arte y SH PRODUCCIONES en 2017 comenzó a gestar con el apoyo de la Organización de Gestión de Proyectos sociales, educativos y culturales (GESIP) la idea de crear una red de intercambios internacionales en la que artistas, colectivos sociales, académicos, activistas, entre otros, pudieran reunirse para compartir, co-crear y estimular acciones y reflexiones transformadoras de las realidades sociales de sus propias comunidades<sup>3</sup>.

Esta idea se fundó bajo un principio organizacional rector llamado "incidencia comunitaria", que consiste en una serie de acciones sociales de voluntad, generosidad, confianza, equidad, inclusión y solidaridad, que permitieron realizar un conjunto de alianzas y estrategias, recursos sociales material y simbólicamente potentes, para acordar la realización del trabajo en red, el encuentro y el intercambio en relaciones de igualdad.

A partir de este principio se proyectó generar una red internacional de encuentros interculturales que conectara personas y proyectos cuyos contenidos estuvieran conectados con algún saber o acción dirigida a la transformación social hacia el buen vivir. Se trató de una red de acciones pensadas y ejecutadas al margen de la institucionalidad convencional, gestionada de forma

3. Entre las orientaciones iniciales de la propuesta fueron importantes los aportes de autores como Sánchez Nogueira y Chaves Zaldumbide (2014).

solidaria y con apoyos voluntarios en especie de sus propios participantes y aliados. Entre los propósitos de la red se trazaron los siguientes: promover la participación intercultural para definir y resolver problemáticas sociales con la incidencia de actores comunitarios; experimentar el intercambio con otras culturas para aprender a convivir y ampliar los imaginarios colectivos por medio de la colaboración comunitaria e internacional; dialogar y crear alianzas entre distintas entidades internacionales de cultura y arte que busquen la transformación social hacia el buen vivir por medio de la creación y uso de redes internacionales de colaboración; conocer, compartir y enriquecer prácticas, saberes y propuestas que tengan el propósito común de realizar actividades por y para la transformación social; retroalimentar las prácticas socioculturales por medio del encuentro local, estatal, nacional e internacional para propiciar la creación de mecanismos socioculturales dirigidos a (re) pensar las teorías y prácticas de la transformación social y, finalmente, con todos esos elementos, promover una red internacional de colaboración e intercambio a la que se puedan sumar todas las entidades interesadas con principios y valores enfocados en estos mismos intereses.

El primero de los encuentros de la red se realizó en noviembre de 2017 en la ciudad de Morelia (México). Allí se dieron cita durante 10 días un conjunto de 43 colectivos sociales, entre asociaciones civiles, grupos juveniles, artísticos, ambientalistas y académicos, para conversar y compartir experiencias y saberes en torno a la noción de ‘buen vivir’. El espacio se popularizó como ‘Transforma’, pero sus proponentes lo concibieron como el ‘Primer Encuentro Internacional de Cultura y Artes para la Transformación Social hacia el Buen vivir’. Se realizaron en total 62 actividades durante los 10 días del encuentro, que permitieron reconocer y afianzar afinidades discursivas y prácticas en torno al buen vivir, a la sostenibilidad, los saberes ancestrales mexicanos y ello condujo al establecimiento de proyectos y acciones entre los colectivos participantes, más allá de las actividades del encuentro.

Como derivación de las conexiones, proyectos conjuntos y sinergias del primer encuentro, los organizadores proyectaron realizar un segundo encuentro en mayo de 2018 en la ciudad de Medellín (Colombia) con la participación de buena parte de los colectivos aliados participantes en 2017 en México durante el primer encuentro y con la llegada de alrededor de 30 nuevos grupos y movimientos colombianos. En efecto, durante 14 días, entre mayo y junio de 2018 se llevó a cabo el ‘Segundo Encuentro Internacional de Cultura y Artes para la Transformación Social hacia el Buen vivir’ con el lema “descubramos cómo crear nuevas realidades sublimes”. En esta ocasión el encuentro de la red permitió el intercambio de participantes mexicanos que solidariamente fueron a Medellín y se llevaron a cabo 71 actividades con la participación de 11

personas en conexión internacional con el encuentro.

Tabla 1.  
Red Internacional Transforma, información de los encuentros de México y Colombia

	Primer Encuentro	Segundo Encuentro
Fechas y lugares	Noviembre 9 al 19 de 2017 Morelia, Michoacán (México) Sedes diversas	Mayo 29 a junio 10 de 2018 Medellín (Colombia) Sedes diversas
Participantes	Empresa social cultural SH Producciones y Asociación Civil SH + Arte (México), con el apoyo de GESIP  43 colectivos u organizaciones sociales, artísticos y culturales de México, entre ellos: compañías de teatro, grupos de danza, colectivos ecologistas, solistas, artistas plásticos, formadores de niños, grupos musicales, colectivos feministas, profesionales de la salud, colectivos de saberes y prácticas ancestrales.	Empresa social cultural SH Producciones y Asociación Civil SH + Arte (México).  62 colectivos u organizaciones sociales, artísticos y culturales de México y Colombia, entre ellos: compañías de teatro, colectivos de danza, artistas plásticos, terapeutas, colectivos de formación familiar, grupos musicales, colectivos feministas, profesionales de desarrollo territorial, profesionales de salud, colectivos culturales y empresariales de la población afrocolombiana, colectivos de saberes y prácticas ancestrales.
	Académicos de universidades México, Colombia y Ecuador.	Académicos de universidades México, Colombia y Ecuador.
Público alcanzado	Aprox. 700 asistentes directos a las actividades, entre jóvenes universitarios, asociaciones civiles, adultos mayores y familias.  4000 personas conectadas mediante las transmisiones en vivo de las actividades en Facebook.	Aprox. 1000 asistentes directos, entre jóvenes universitarios, asociaciones civiles, adultos mayores y familias.  9000 personas conectadas mediante las transmisiones en vivo de las actividades en Facebook.
Recursos	Donaciones en especie de espacios, alimentación, equipamiento de medios audiovisuales, sonido y luces. Todo gestionado bajo la figura de aportes voluntarios solidarios.  Redes sociales para la interacción con más amplios públicos: Facebook: <a href="https://www.facebook.com/pg/encuentrotransforma/about/">https://www.facebook.com/pg/encuentrotransforma/about/</a> Instagram: @transformared	
Principio organizacional	“Incidencia comunitaria”: acciones sociales de voluntad, generosidad, confianza, equidad, inclusión y solidaridad, como motor para la producción de relaciones horizontales de intercambios estratégicos nacionales e internacionales.	
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Comisión de divulgación y convocatoria: 2 voluntarios</li> <li>*Comisión de logística de agendas y espacios: 8 voluntarios (Gestión de espacios para las funciones, conversatorios y talleres)</li> <li>*Comisión de diseño gráfico y diagramación: 3 voluntarios.</li> <li>*Incidencia personal: aporte de cada participante: incluye aporte en boletos de viaje y alimentación</li> <li>*Incidencia por espejos: aporte de voluntarios de las ciudades anfitrionas, que acogen en sus hogares a los participantes visitantes e intercambian saberes, prácticas y realizan alianzas.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

La Tabla 1 resume los principales elementos de la organización de ambos encuentros. Las memorias de los dos encuentros quedaron registradas en redes sociales como Facebook e Instagram que sirvieron como recursos idóneos de fomento de las comunicaciones, intercambio y de difusión del encuentro y de la red. Se ha previsto realizar el tercer encuentro de la red en noviembre de 2018, nuevamente en la ciudad de Morelia.

En el mediano plazo el propósito de la red ha sido generar una estructura expansiva de intercambio que vaya entretejiendo las experiencias, la memoria y la colaboración internacional de los participantes en en pos de la transformación social en los territorios, todo lo cual permite proponer unos caminos como ciudadanos y seres humanos por medio de procesos socio-comunitarios artísticos y académicos que difundan y promuevan la construcción de maneras de evolucionar la existencia digna y proponer nuevos caminos para construir comunidad desde la sabiduría, alejando las violencias perpetuadas históricamente.

Vale anotar que la empresa privada y las instituciones públicas, así como todo tipo de organizaciones civiles tienen cabida en la red. La experiencia en los dos primeros encuentros ha sido la de vincular estos escenarios para que participen en la incidencia comunitaria a partir de sus aportes en especie y financiando las actividades a realizar en cada encuentro, con el intercambio de agendas y vinculación de los talentos en calidad de alianzas.

## 2. El Buen Vivir: pilar de una propuesta de transformación social

La red Transforma ha venido construyendo la fundamentación conceptual y ontológica de su accionar a partir de nociones como ‘buen vivir’ o “vivir bien” (sumak kawsay o suma qamaña, en lengua aymaras y quechuas, respectivamente), que implican una concepción de la vida deseable que se deriva de la cultura de pueblos ancestrales y que se sintetiza en la vida del ser humano en armonía con su naturaleza (Acosta, 2012; Hidalgo-Capitán, 2013). Si bien son expresiones no exentas de polémica debido, en parte, a su popularización y, en algunos casos, a que se convierten en fachada que encubre y renueva prácticas de colonización y subalternización (Rivera Cusicanqui, 2006), en los últimos años son ideas que han sido recuperadas en su significado primigenio por autores de la región, en especial en los países andinos como Ecuador y Bolivia.

La noción de ‘buen vivir’ prende las alertas ante el uso irracional de los recursos naturales y por la acción depredadora de los seres humanos sobre su medio natural. Leff (2010) plantea que esta depredación destructiva es característica de la civilización moderna y de su idea de

‘desarrollo’, todo lo cual proviene de un legado histórico, de una forma de pensar que ve al ser humano como un ser supremo que está en la obligación, casi por mandato divino, de transformar la naturaleza en su beneficio. Allí el ‘buen vivir’ emerge como un paradigma en contraste con esa visión de desarrollo dominante, e incorpora una visión del mundo donde el indígena, la cultura y la naturaleza no están separadas. El término se sintetiza en la comprensión de la vida como un todo (Sumak Kawsay, Sumak Jakaña o Qamaña que significan buen vivir en quechua, quichua y aymara respectivamente).

Sumak Kawsay (Buen Vivir) se manifiesta dentro del paisaje local ritual y biocultural (Pacha) como una instancia que abarca todo y a todos, a la colectividad natural de seres equivalentes: humanos, naturaleza y deidades, todos conforman un grupo de parientes unidos más allá del linaje humano o parentesco de sangre. Al mismo tiempo es una construcción territorial, entendiendo el territorio no sólo como espacialidad, sino como dinámica, como relación, como cuerpo vivo que se mueve. En términos de Morin (2009) se trataría de un conjunto de redes de saberes complejos, donde es posible una diferencia de pensamiento; y esa diferencia pasa por tantas formas novedosas como el ambiental, de género, étnico y local, que tienen una contundencia cada vez más efectiva; un movimiento sistémico, donde confluye la cultura y la naturaleza.

El Buen Vivir contiene, por tanto, una resignificación ética que da el paso hacia una mirada del hombre como parte de la naturaleza y, por medio de la generación de vínculos afectivos con el entorno, permite superar la visión de una naturaleza que es exclusivamente proveedora de recursos, reconoce la interrelación y la contingencia de todos los fenómenos de la realidad humana y natural (Mayer, 1998). Asimismo, asume que cada pueblo y cada ser vivo tiene su propio saber, y no existen supremacías entre cosmovisiones y sentires diferentes, no existen saberes menos valiosos o costumbres insignificantes, todo conocimiento y su memoria son elementos esenciales de la propia vida (Escobar, 2010).

Para la red Transforma, en consecuencia, asumir la postura ética y práctica que propone el paradigma del Buen Vivir implica una alternativa al ‘desarrollo dominante’ y darles prelación a los saberes localizados, al dinamismo de las ideas en movimiento, a la permanente construcción de los discursos y de los saberes materializados en sus propios territorios. En términos prácticos, se trata de una convocatoria para generar, como lo ha afirmado Escobar (2014, p. 15), “una transición ecológica y cultural profunda hacia órdenes socio-naturales muy diferentes a los actuales, como camino para que los humanos y los no-humanos puedan finalmente coexistir de forma mutuamente enriquecedora”. Esto también comporta la expectativa de constituir una

ciudadanía que busque vincularse con la vida desde el reconocimiento de los saberes locales. Además de lograr una transformación de la cultura hacia otra desde la cual se pueda reconstruir un nuevo pensamiento que desafíe el despliegue de lo posible, y que permita construir un desarrollo alternativo.

En este sentido, la red Transforma es una estrategia de movilización social que invita a continuar construyendo entramados entre los seres humanos y la naturaleza que transforme las percepciones actuales. Por ello, y por los resultados de convocatoria que se van evidenciando en sus dos encuentros internacionales, se puede alcanzar a prever un ejercicio de organización cohesionada por lazos identitarios, culturales y solidarios, tendiente a buscar el cambio social desde la presión hacia el poder político instituido, a partir de estrategias y recursos para la acción colectiva.

### 3. A modo de reflexión: la academia y la movilización social hoy

Es importante el papel que tenemos los académicos en el acompañamiento, gestión y conceptualización de propuestas de movilización como las implicadas en la red Transforma, pero particularmente es clave producir una reflexión acerca de la importancia estratégica de adoptar una ética al modo que propone Dussel (1972), en la cual el “saber-oír” este tipo de proyectos desde la academia sea condición del saber-interpretar para saber-servir y exponer el conocimiento producido por quienes luchan porque sus voces sean escuchadas.

Hacer frente a las problemáticas sociales y construir un futuro apto para la armonía en sintonía con la naturaleza es uno de los principales desafíos históricos a los que la academia contemporánea está convocada. Atender y comprender las circunstancias complejas de la realidad social implica arrojar unas miradas cuidadosas a las situaciones de violencia diversas que vivimos, derivadas de la fragmentación social, la inequidad de oportunidades, la criminalización de algunos sectores poblacionales, la exclusión social, el desempleo, la desintegración familiar, el consumismo y el individualismo a ultranza. Todas estas son problemáticas que exigen de todos los sectores sociales unas acciones que permitan construir prácticas organizacionales orientadas hacia la defensa de modos de vida heterogéneos y su relación con la naturaleza en libertad y fraternidad, lo cual puede implicar fórmulas innovadoras para reconstituir el tejido social y revalorar conceptos ‘comunidad’ y ‘naturaleza’. En esta tarea los académicos, en tanto intelectuales, juegan un papel fundamental como promotores de la tarea práctica de construir la sociedad (Gramsci, 1972).

No obstante, la academia en el mundo contemporáneo se encuentra marcadamente alejada del papel histórico de apoyar la construcción de un futuro apto para la armonía en sintonía con la naturaleza. En particular, algunas disciplinas como la administración y la economía parecen secuestradas por enfoques funcionalistas que aclaman la racionalidad del cálculo y la rentabilidad como baluartes de sus producciones teóricas y conceptuales, al punto de convertirse en aliados de decisiones y acciones que neutralizan, desvirtúan o trivializan la acción de los movimientos y luchas sociales que propenden por defender de modos de vida diversos y la relación con la naturaleza. Es en ese sentido que parece fundamental reflexionar acerca de cómo vincular nuestras prácticas académicas con el mundo concreto de las luchas sociales que buscan hacer evidentes formas de estar en el mundo con alternativas a las que propone el avance del capital neoliberal, de paso, desmarcando la academia de una legitimación social y moral de la organización racional, basada en funciones técnicas y objetivas, que se asumen como necesarias para el funcionamiento efectivo y eficiente del orden social.

La red Transforma es una de experiencia organizacional que ilustra las posibilidades de acción y movilización sociales en América Latina hoy, en donde las capacidades y recursos de los colectivos sociales diversos que apuntalan desde el arte y la cultura por la defensa de la dignidad, los saberes ancestrales y la sostenibilidad alternativa a los circuitos económicos neoliberales, tienen fuerza notable. Allí la academia tiene un papel preponderante para, de una parte, comprender el proceso de organizar y consolidar este tipo de proyectos de incidencia social, y, de otra parte, tal y como se ha querido proponer en esta comunicación, este tipo de iniciativas permiten recuperar para los académicos latinoamericanos una ética de participación en las actividades sociales de los movimientos que hoy defienden la vida y el buen vivir en América Latina. Aquí, la ética de la liberación, al modo que propone Dussel en su obra (1972), puede resultar un camino relevante.

En la ética de Dussel, al igual que lo muestran diversas experiencias organizacionales en América Latina (Misoczky, 2010), convergen tanto la ‘cultura’ como la lucha de los pueblos por su preservación y ‘libre expresión’, es decir, la posibilidad de superar la condición de dominación y de reorientar el papel de las empresas, corporaciones y demás estructuras hegemónicas y opresoras. La resistencia de los colectivos que participan en la red Transforma nos muestra que es posible desde la academia alentar un debate crítico sobre las nuevas formas organizativas de las comunidades alternativas, ya que se trata de una mirada que garantiza para la humanidad un espacio seguro para la preservación de la diversidad cultural y el futuro de sobrevivencia para la humanidad.

---

La experiencia de la ‘Red Internacional Transforma’ ha mostrado a los autores de esta comunicación que es necesario que la academia escuche, incluso, que guarde silencio, para poder oír lo que las comunidades tienen para decir sobre la generación de praxis liberadoras, lo cual permitiría (re) aprehender y aprender lo nuevo, compartiendo racionalidades que construyen realidades con significados propios e interrumpiendo los discursos colonizadores del pensamiento y la acción en nuestros territorios.

#### Referencias

Acosta, Alberto (2012). Buen vivir. Sumak kawsay. Una oportunidad para imaginar otros mundos. Quito: Abya Yala.

Dussel, Enrique (1972) Método para una filosofía de la liberación. Salamanca: Editorial Sígueme.

Gramsci, Antonio (1972). Los intelectuales y la organización en la cultura. Buenos Aires: Nueva Visión.

Escobar, Arturo. (2010). Una minga para el desarrollo: lugar, medio ambiente y movimientos sociales en las transformaciones globales. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Fondo editorial de la facultad de Ciencias Sociales.

Escobar, Arturo. (2014). Sentipensar con la tierra. Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia. Medellín, Colombia: UNAULA.

Hidalgo-Capitán, Antonio Luis y Ana Patricia Cubillo-Guevara (2013). “Seis debates abiertos en el sumak kawsay”. Íconos. Revista de Ciencias Sociales, núm. 48, Quito, enero 2014, pp. 25-40. FLACSO.

Leff, Enrique. (7 de Noviembre de 2010). TEDxAmazonia - Enrique Leff wants us to take care of ourselves. Obtenido de youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=-01CuQsPHv4>

Mayer, Marc. (1998). Educación Ambiental: de la acción a la investigación. Enseñanza de las Ciencias, 16(2), 217-231.

Misoczky, Maria Ceci (2010). ‘Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a

práxis da liberação’. En: Misoczky, M. C.; Kruter, R. & Moraes, J. Organização e Práxis Libetadora. Porto Alegre: Dacasa.

Morin, Edgar. (2009). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: GEDISA.

Rivera Cusicanqui, Silvia. 2006. “Chhixinakax utxiwa. Una reflexión sobre prácticas y discursos descolonizadores”. En: Mario Yupi (comp.). Modernidad y pensamiento descolonizador. Memoria del Seminario Internacional. pp. 3-16. La Paz: U-PIEB – IFEA.

Sánchez Nogueira, Andrea y Chaves Zaldumbide, Ángel P. (2014). Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo. México: Conoculta.

## Capítulo 13

### Associativismo e agroecologia em assentamentos rurais: Arenas de confrontos e consensos entre o tradicional e o institucionalizado

Rosemeire Aparecida Scopinho<sup>1</sup>, Thainara Granero de Melo<sup>2</sup>,  
José Cláudio Gonçalves<sup>3</sup> y Bruno Lacerra de Souza<sup>4</sup>

No Brasil, nas últimas décadas, ocorreu um incipiente processo de redistribuição de terras motivado pela luta social dos trabalhadores rurais para garantir a reprodução social, que tem sido constantemente ameaçada pelo processo de “modernização” do rural intensificado a partir da década de sessenta trazendo impactos socioambientais de grandes proporções. Tanto a luta pela terra quanto os seus resultados adquiriram nuances diferenciadas em diferentes regiões do país.

Na região de Ribeirão Preto – SP, uma das regiões agroindustriais mais importantes do Brasil, a perspectiva dos projetos de assentamento rural implantados nas últimas décadas, teoricamente, foi a de promover a recuperação ambiental de áreas degradadas pela monocultura canavieira e a melhoria das condições de vida dos trabalhadores rurais, vitimados pelo desemprego estrutural, no campo e/ou na cidade, e pela pobreza extrema. Foram implantados cinco assentamentos na modalidade PDS – Projeto de Desenvolvimento Sustentável, cujas diretrizes organizativas consistem na concessão do uso de terras aos trabalhadores comprometidos com a produção agroecológica em regime de trabalho associado. Tais diretrizes foram objeto de TAC – Termo de Ajustamento de Conduta firmado entre os assentados, o Incra e os representantes do Ministério Público local.

Os assentamentos foram criados em áreas destinadas à produção de cana que descumpriram a função social e ambiental da terra, abrigam famílias que receberam pequenos lotes onde somente é possível desenvolver a agricultura familiar. Os assentados são, tipicamente, trabalhadores migrantes de várias partes do país, egressos do assalariamento formal e/ou informal e precário

1. Universidade Federal de São Carlos. Email: scopinho.rose@gmail.com

2. Universidade Federal de São Carlos. Email: thainaragm@gmail.com

3. Universidade Federal de São Carlos. Email: ze\_goncalves@yahoo.com.br

4. Universidade Federal de São Carlos. Email: bruno\_lacerra@hotmail.com

na cidade e/ou no campo, que têm em comum as heranças familiares das experiências com o trabalho na agricultura tradicional. Investigamos os caminhos que percorrem esses sujeitos no traçado da identidade de trabalhadores rurais assentados ao procurem atender tanto as exigências formais dos projetos de assentamento quanto as suas necessidades de sobrevivência (Scopinho, 2012).

Este artigo analisa as relações que se estabelecem entre memória, representações sociais e identidades dos trabalhadores rurais assentados quando se trata de reproduzir a vida com base no associativismo e na agroecologia. Para atingir este objetivo, partimos do entendimento de memória como um espaço social e intersubjetivo (Haas e Jodelet, 2007) que, compartilhado por meio de diferentes linguagens, configura uma arena onde diferentes grupos sociais lutam pela sobrevivência material e simbólica (Zhou e Oliveira, 2010). Nesta arena, memória (passado) e os desafios da vida cotidiana (presente) participam do processo de construção de representações sociais que os sujeitos fazem de si próprios, dos outros e do mundo. Tais representações tanto expressam as suas identidades sociais quanto são os motores que as mantêm em constante transformação (Moscovici, 2007). Utilizamos informações empíricas extraídas de pesquisas realizadas em cinco assentamentos rurais oficializados a partir de 2004. Partindo da análise dos principais motivos da adesão dos assentados às diretrizes organizativas dos projetos de assentamento, pontuamos as principais dificuldades encontradas para concretizá-las e identificamos a polissemia das representações sociais sobre associativismo e agroecologia existente entre eles.

Além de ter que respeitar as normativas e as condicionalidades colocadas pelo tipo de projeto de assentamento para ter acesso à terra, nos assentamentos estudados a agroecologia acontece em meio ao desmonte das políticas agrária e ambiental brasileiras que liberou a pesquisa e a comercialização de sementes geneticamente modificadas, regulamentou o uso e a gestão das florestas públicas e alterou as regras do Código Florestal, regulamentou o acesso ao patrimônio genético nacional e ao chamado conhecimento tradicional. Por sua vez, a cooperação formal acontece por imposição das políticas públicas de fomento à produção na agricultura familiar que, por sua vez, sofrem com as determinações dos organismos multilaterais que financiam o combate à fome e à miséria na América Latina alimentando a transferência de renda sem valorizar devidamente a produção de bens. Entre os motivos fundamentais da adesão dos trabalhadores ao associativismo e à agroecologia estão a falta de recursos necessários e suficientes para investir na produção, seja ela agroecológica ou não, de modo que o resultado garanta um pouco mais do que a segurança alimentar das famílias.

No que se refere ao capital para investimento há linhas de crédito especiais, mas os recursos disponibilizados são insuficientes e as exigências burocráticas inviabilizam o acesso dos assentados. O acesso ao Pronaf – Programa Nacional de Agricultura Familiar foi acompanhado da exigência de uso coletivo dos recursos em um momento em que eles não estavam preparados para isto. O dinheiro foi indiretamente repassado, o que obrigou a realização de compras em determinados estabelecimentos que inflacionaram os preços e diminuíram a qualidade dos produtos. A proibição de usar insumos sintéticos na produção muitas vezes foi burlada, especialmente devido aos altos custos dos insumos orgânicos e da falta de conhecimento técnico. O repasse dos créditos e outros recursos disponíveis não respeitou o calendário agrícola, a burocracia tornou imprevisível e anárquico o recebimento do dinheiro em relação aos tempos de preparação do solo e plantio, momentos do ciclo produtivo que não se realizam sem máquinas e insumos adequados. Sem crédito, os problemas relacionados à captação e distribuição de água e sistemas de irrigação, recuperação das estradas e construção de estruturas para processamento e armazenamento de produtos, entre outras melhorias, foram solucionados com improvisos. A oferta de Assistência Técnica e Extensão Rural piorou na medida em que os serviços antes oferecidos pelo Estado foram terceirizados no escopo do Plano Brasil Sem Miséria, que incumbiu os técnicos de várias outras funções de assistência social (providenciar documentos pessoais para os assentados). Ampliou-se a rede de instituições que ofereciam assistência na forma de cursos de formação de empreendedores, mas evidenciava-se a distância entre o conhecimento teórico e o prático e a aplicabilidade, para quem não dispunha de capital, era praticamente nula. Se a capacidade de resistir a esses percalços permitia a produção agrícola em pequena escala, a falta de canais regulares de comercialização era um outro problema crônico. O PAA – Programa e Aquisição de Alimentos contribuiu para o escoamento da produção, porém, a situação agravou-se em 2015 e 2016, quando a drástica diminuição dos recursos destinados ao Programa provocada pelo ajuste dos gastos públicos inviabilizou a participação das pequenas cooperativas de assentamentos rurais.

O desânimo provocado pela percepção desses problemas e pela sensação de impotência para resolvê-los dificultou o processo de transição da agricultura tradicional para sistemas produtivos agroecológicos e a consolidação de redes de cooperação real entre os assentados, como forma de enfrentamento político das dificuldades. A saída tem sido apelar para soluções individualizantes tais como as de improvisar insumos caseiros, valer-se de sementes e mudas obtidas por meio de trocas solidárias e doações, utilizar base técnica artesanal para produzir o que é possível com a força de trabalho familiar. Certamente, não se pode condenar este modo de organizar

a produção porque nele também estão embutidos os mais importantes valores mutualistas e de sustentabilidade agroambiental. Porém, o problema é que a produção se desenvolvia numa determinada escala que não permitia uma mudança substantiva nas condições de vida dos sujeitos que, para sobreviver no mundo contemporâneo, precisavam lançar mão de outras estratégias de sobrevivência individuais. No caso desses assentamentos, o assalariamento informal e precário na cidade e no campo, os recursos oriundos de direitos sociais adquiridos (aposentadoria, principalmente) e os benefícios assistenciais (Programa Bolsa Família e outros) eram vitais para compor as estratégias de reprodução social das famílias.

Os processos de resignificação identitárias ocorriam em meio à polissemia de representações sobre cooperação e agroecologia. O TAC era considerado um instrumento inútil porque os dispositivos legais eram aplicados pelo Incra com rigor somente em relação aos seus deveres dos assentados. O Estado não cumpria ou cumpria parcialmente as suas responsabilidades no processo organizativo dos assentamentos em relação ao fomento da produção e comercialização, fiscalização da agricultura predatória praticada pelos usineiros (pulverizações aéreas, queimadas) que inviabilizavam a agricultura agroecológica, a instalação de serviços de atenção à saúde, escolas, entre outros. Juntava-se a esta ideia a de que a agroecologia e a cooperação traziam consigo uma espécie de injustiça social, porque era tarefa atribuída aos mais vulneráveis, aos que não tinham recursos e nem poder para enfrentar as leis. Sem negar a importância e a urgência da adoção de práticas coletivas e conservacionistas e de medidas restritivas do uso abusivo dos recursos naturais, os assentados entendiam que elas não podiam penalizar apenas os mais fracos.

A percepção do descompasso entre as promessas e a realidade vivida, aos poucos, foi incorporando outros significados para a agroecologia. A constantemente pronunciada frase “Eu não como árvore” expressava o fato de que todos os investimentos e todo o trabalho humano era direcionado para plantar e cuidar apenas do que era comercialmente rentável. Obviamente, a necessidade de sobrevivência era a principal preocupação e consumia o tempo e os recursos disponíveis. No entanto, este também é um indicador do imediatismo com que a questão ambiental estava sendo tratada pelos assentados.

Coexistia com esta representação a de que agroecologia é uma forma de trabalhar na agricultura que resgatava um modo de vida mais simples, reestabelecia os vínculos com a terra, transportava os sujeitos para um tempo remoto em que relações econômicas e sociais mutualistas vivenciadas deveriam ser reconstruídas. Para além da sobrevivência material, a cooperação e a agroecologia

possíveis conferia ao trabalho na agricultura alguns sentidos subjetivos importantes, tais como o prazer de plantar e colher coletivamente produtos saudáveis, de estabelecer com os vizinhos e parentes uma economia de trocas, de modificar hábitos de consumo tipicamente urbanos, de ter autonomia para decidir e controlar o próprio tempo e o trabalho. Assim, o trabalho na agricultura agroecológica era uma espécie de terapêutica para resolver muitos problemas de ordem material e subjetiva e condição para ter saúde. A agroecologia significava também uma forma de diminuir o trabalho na lavoura porque não seria preciso capinar, “o mato protege o solo”. Neste sentido, frequentemente, a agroecologia era usada como justificativa para a ausência ou a impossibilidade de realizar os tratos culturais nas lavouras. Existia a ideia de que a agricultura agroecológica não requer manejo, que é só deixar o mato crescer para ter produtos agroecológicos, o que interferia negativamente na produtividade e na qualidade dos produtos.

Porém, agroecologia significava, cada vez mais, uma espécie de palavra mágica para abrir as portas do mercado de produtos orgânicos em franca expansão, estratégia de marketing para dinamizar os negócios e agregar valor aos produtos. A necessidade de ter renda fixa para consumir itens não produzidos nos assentamentos, por um lado, motivava a entrada neste mercado e, por outro, colocava desafios e problemas para os quais os assentados ainda não estavam preparados, tais como conhecer as (muitas) exigências legais existentes para formalizar as pequenas empresas de processamento e comercialização de produtos alimentícios, a lógica do mercado dos selos de certificação ecológica, a gestão das empresas de modo que elas sustentassem a permanência nos mercados formais. Diante da crônica ausência de assistência técnica e extensão rural pública, empresas especializadas ofereciam programas de capacitação, geralmente em parceria com os governos locais, e outras cogitavam investir nos assentamentos para atender as suas demandas de responsabilidade social. Os assentados, cada vez mais, formavam redes de relações externas e, aos poucos, estreitavam os laços com os mercados, institucionais ou não, introduziam e consolidavam um “ideário empreendedor”, competitivo e contrário à cooperação idealizada.

Outra dimensão deste universo polissêmico é que os assentados também nem sempre entendiam, exatamente, quais eram as diferenças e as semelhanças entre a Agroecologia e a agricultura tradicional. Agroecologia, com A maiúsculo, ou seja, como enfoque científico (Caporal, Costabeber e Paulus, 2011) vinha de fora, “deles”, “que eles querem que a gente faça” e tanto significava reflorestar quanto uma prática agrícola que não se realiza sem orientação técnica e investimento adequado. No cotidiano de trabalho, a Agroecologia adquiria caráter de experimentação e era intuitivamente ensaiada pela combinação dos conhecimentos tradicionais com as tentativas

de ensaio e erro. Se, muitas vezes, nas orientações e cursos sobre Agroecologia as famílias pareciam compreender e concordar com as regras, na prática, elas desconfiavam e tensionavam o processo forjando um jeito próprio de organizar a produção, nem sempre agroecológico. Por serem esporádicos e pontuais, tais cursos não permitiam o acompanhamento cotidiano dos problemas relacionados ao uso das técnicas agroecológicas no qual, concretamente, as dúvidas e dificuldades aconteciam. Ensaiar e errar é, sem dúvida, uma forma de aprender. O problema é que, em cenários de escassez de recursos e de necessidade de enfrentar mercados competitivos, nem sempre havia tempo para ensaiar e os sucessivos erros, além de significar desperdício de dinheiro, acarretavam perdas irreversíveis que diminuía a motivação dos assentados para insistir na agroecologia.

Outra dimensão importante da polissemia é, justamente, a distância existente entre as representações dos trabalhadores e as dos agentes responsáveis direta e/ou indiretamente pelo processo organizativo dos assentamentos sobre cooperação e agroecologia. Para os assentados, a agroecologia era um jeito de produzir preservando os recursos naturais, diferente do convencional que é predatório e, principalmente, uma forma de lidar com a escassez de recursos e de diminuir a necessidade de trabalho na lavoura, de resgatar conhecimentos e um modo de vida tradicional, de acessar recursos disponibilizados por editais e de agregar valores aos produtos. Para os agentes das políticas públicas significava: enfoque científico que envolve várias áreas do conhecimento que fundamentam formas de agricultura sustentáveis e estratégias para o desenvolvimento rural sustentável; meio para garantir a produção familiar com poucos investimentos, ou seja, agricultura de baixo custo; forma de cumprir a legislação e mitigar a degradação ambiental causada num determinado território porque as áreas de conservação existentes em alguns assentamentos poderiam compensar a falta dessas áreas em outros; movimento de luta social por melhores condições de vida no planeta.

Uma evidência da distância entre as representações de uns e de outros é que os planos de produção ou as diretrizes político-administrativas que regulavam o processo organizativo dos assentamentos nem sempre dialogavam com os assentados, principalmente, no sentido de: respeitar as suas vontades e qualificações técnicas para o trabalho agrícola, definir linhas de produção que, ao mesmo tempo, considerassem essas qualificações e atendessem as necessidades e exigências dos mercados, definir as formas de aplicação dos recursos, entre outros exemplos. A equação homem-natureza nos tempos atuais não é binária e não pode ser resolvida apenas com dispositivos burocráticos.

As representações dos assentados coexistiam com a preocupação com o meio ambiente entendido, concretamente, como recurso indispensável para a produção agrícola e, por este motivo, não estava descartada a possibilidade de praticar a agricultura agroecológica. Pelo contrário, entre representações românticas e instrumentais sobre agroecologia, existia uma preocupação ambiental latente. Mas, o problema é que a preocupação nem sempre resultava na adoção de práticas de conservação e recuperação ambiental. A agricultura tradicional era priorizada e valorizada por ser compreendida como conhecimento herdado pela família e também pela possibilidade de obter resultados mais previsíveis e não pela descrença na agroecologia. Apesar da arguta percepção dos problemas, eles reconheciam as suas vantagens: a recuperação gradativa da qualidade do solo, o retorno dos animais silvestres e a qualidade dos alimentos eram os ganhos destacados pela maioria; outros destacavam o forte sentimento de reconhecimento social proporcionado pela mudança de concepção de agricultura.

Porém, o que se praticava era uma agroecologia possível, envolta na polissemia apontada acima e ancorada nas memórias, nas lembranças da vivência do passado que está sendo atualizada pelo debate sobre formas sustentáveis de produção agrícola difundidas pela mídia, movimentos sociais e instituições governamentais. No entendimento de Jodelet (2009), a memória é um substrato fundamental do processo de construção e transformação das representações sociais que alimentam as identidades. Trata-se de uma geração que viveu a infância no campo, que aprendeu muita coisa convivendo com os agricultores tradicionais, tanto a cooperação quanto o individualismo, as técnicas conservacionistas e as predatórias. Era comum em situações formais de capacitação eles se reportarem às memórias para ancorar, tentar entender e assimilar novos significados para a cooperação e a agroecologia.

O caso desses assentamentos é emblemático da distância existente entre as diretrizes organizativas, os perfis subjetivos e de qualificação dos assentados e as condições materiais existentes para a implantação dos projetos, o que tanto compromete a emancipação dos assentamentos da (fictícia) tutela do Estado quanto o futuro da incipiente reforma agrária recentemente realizada no país. Tais projetos estão longe de contribuir para minimizar os impactos socioambientais negativos gerados pelo modelo de desenvolvimento regional, embora eles contribuam para controlar a pobreza posto que podem sanar, ainda que precariamente, os problemas relacionados à moradia e segurança alimentar. No entanto, eles não têm logrado transformar, substancialmente, as condições de vida dos assentados e coloca-se a questão da sucessão geracional da posse da terra como uma incógnita (Carneiro e Castro, 2007). Seguimos investigando esta problemática procurando entender como se dá a sucessão geracional nesses

espaços, que estratégias estão sendo utilizadas pelas famílias para resgatar e incorporar os conhecimentos tradicionais no processo organizativo dos assentamentos e como se dá a participação dos jovens nas arenas de confrontos e consensos que se criam nesses espaços.

## Referências

Carneiro, M. J.; Castro, E. G. de (Orgs.). Juventude rural em perspectiva. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

Caporal, F. R.; Costabeber, J. A.; Paulus, G. Agroecologia: matriz disciplinar ou novo paradigma para o desenvolvimento rural sustentável. In: \_\_\_\_; AZEVEDO, E. O. (Orgs.). Princípios e perspectivas da agroecologia. Curitiba-PR: Instituto Federal do Paraná, 2011, p. 45-80.

Haas, V.; Jodelet, D. Pensée et mémoire sociales. In: Pétard, J. P. (Ed.). Psychologie Sociale. Paris: Bréal, 2007. p. 111-160.

Jodelet, D. O movimento do retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. Sociedade e Estado, v. 24, n. 3, p. 679-712, set./dez., 2009.

Moscovici, S. Natureza: para pensar a ecologia. Rio de Janeiro, Mauad X, 2007.

Scopinho, R. A. O processo organizativo de assentamentos rurais: trabalho, condições de vida e subjetividades. São Paulo, Annablume: Fapesp, 2012.

Zhour, A.; Oliveira, R. Quando o lugar resiste ao espaço: colonialidade, modernidade e processos de territorialização. In: Zhour, A.; Laschefski, K. (Orgs.). Desenvolvimento e conflitos ambientais. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010. p. 439-462.

## Capítulo 14

### Participación de organizaciones comunitarias en algunos municipios mexicanos

*Cristina Teresa Penso D'Albenzio<sup>1</sup> y Carlos Cortez Ruiz<sup>2</sup>*

#### Introducción

El municipio, la comunidad, la delegación son territorios donde se dan relaciones cara a cara entre actores gubernamentales y no gubernamentales con distintos tipos de opiniones e intereses en un entorno sociopolítico y económico, donde se presentan cambios de manera continua.

El derecho a la autonomía política ha tenido cabida en espacios subnacionales como son los municipios lo que ha derivado en tensiones entre las organizaciones comunitarias, civiles y los habitantes mismos con los otros niveles de gobierno y con los órganos del Estado. El ejercicio de la autonomía indígena, el respeto a los usos y costumbres y la normatividad de las comunidades y sus organizaciones, por una parte, y por otra parte las regulaciones gubernamentales derivan en controversias al momento de ejercer el derecho a la autonomía y a la representación política.

Los derechos de los pueblos indígenas en América Latina se han caracterizado por ser declarativos, reconocidos en el discurso, incluso su inclusión en la constitución y en otras leyes y/o reglamentaciones no ha derivado en su garantía. Existe una amplia brecha entre las manifestaciones retóricas sobre el derecho a la autonomía y sus posibilidades de instrumentación, pero a la vez se puede dar cuenta de prácticas innovadoras surgidas de las disputas entre estos actores.

Gobiernos locales, en México, se eligieron de conformidad con una organización política social diferente a la establecida por el Estado y en general por los actores gubernamentales. Las discusiones y luchas locales comunitarias se han manifestado principalmente contra proyectos extractivos, para defender y hacer efectivos los derechos sobre su libre determinación y la gama de derechos asociados a los mismos, así como para enfrentar contextos de inseguridad, violencia y crimen organizado y en este cometido se han generado organizaciones y formas de

1. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, México. Email: pensocrisuam@gmail.com

2. Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, México. Email: ccortez@correo.xoc.uam.mx

participación y representación política que pueden ser consideradas alternativas de construcción de su desarrollo propio.

Las comunidades y organizaciones comunitarias, siendo actores no gubernamentales al defender modos de vida digna en relación con la naturaleza y cómo y quiénes deben tomar las decisiones sobre la explotación de los recursos naturales, el uso de los recursos públicos, la representación política y social, la lucha por la igualdad de género y otros asuntos de interés, posibilitan a través de organizaciones innovadoras la construcción de consensos y resolución de problemas poniendo en tela de juicio a las instituciones gubernamentales, y a las formas representativas de gobierno.

El trabajo se refiere a cómo estas organizaciones influyen en la búsqueda de nuevas formas de organización y participación donde se puedan ejercer realmente los derechos de los habitantes.

#### Municipios y lucha por la autonomía

La política del reconocimiento a los derechos de los pueblos indígenas en México se ha caracterizado por su sentido declarativo, se reconocen los derechos en el discurso y el marco constitucional, pero no se establecen los mecanismos jurídicos e institucionales para su eficacia operativa: hay una brecha de implementación entre la ley y su aplicación<sup>3</sup>.

La autonomía de los pueblos indígenas de México, es teóricamente posible desde 1990. con la firma del convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por el Estado mexicano, pero aunque se reconocieron los derechos colectivos indígenas (territorio, consulta, libre determinación y autonomía) no se practicaba dicho acuerdo.

El municipio ha significado un factor de peso en la construcción de una autonomía de hecho en los pueblos indios: espacio territorial de autogobierno, defendido del poder externo en numerosas rebeliones y reivindicado ahora por muchos como figura para una autonomía oficialmente aceptada. Se nos presenta como una institución natural que resulta difícil cuestionar su legitimidad. Tiene sus cimientos en el estado nacional y las culturas indígenas colonizadas y se

3. De acuerdo con la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), existen en el país 25 regiones consideradas indígenas. De los 2456 municipios en que se dividía el país en el año 2010, un total de 624 tienen población mayoritariamente indígena. Destacan los estados de Oaxaca con 294 de 570 municipios con mayoría de población indígena, Chiapas con 47 de 118, Guerrero con 24 de 81, Hidalgo con 22 de 84, Puebla con 58 de 217, Veracruz con 47 de 212 y Yucatán con 90 de 106.

constituye en una institución clave de un sistema complejo de organización sociopolítica, sino en la reificación de sus estatutos legales y de sus concreciones particulares, que suelen ser aceptados como naturales e intransformables (Barabas, 2012: 81).

Ha sido y es la célula básica que vincula al poder central con las unidades sociales sobre las que gobierna. Para el estado mexicano el municipio y su cabildo son la base de la organización territorial y política interna, y su posición clave dentro de la geopolítica nacional, está expresada en la Constitución Nacional y en algunas Constituciones Estatales

El derecho a la autonomía política, se ha constreñido a espacios subnacionales: el municipio, la delegación, la comunidad, convirtiéndose en un espacio en disputa entre el Estado que busca nuevas formas de control y las comunidades que pretenden ejercer su libre determinación (Leyva et al, 2008).

Las políticas económicas, de ejercicio del poder, y territoriales implementadas por el estado en relación con los municipios, demuestran que actualmente existen formas restringidas de autonomía municipal, sin embargo, éstas pueden contribuir a construir nuevas configuraciones etnopolíticas y territoriales integralmente autónomas. (Barabas, 2012, 80)

Tras siglos de exclusión cuando en 1994 el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) se levantó en armas, el criterio de autonomía de los pueblos indígenas comenzó a cobrar importancia en el debate político, pues plantea valorar y respetar la riqueza e idiosincrasia del mundo indígena, basado en valores como comunidad, sustentabilidad y trabajo.

La reforma del artículo 2° de la Constitución del año 2001, en materia de derechos y cultura indígena, abrió la posibilidad del ejercicio del derecho al autogobierno indígena y convirtió al municipio libre en el espacio jurisdiccional para la realización de los derechos indígenas reconocidos. Sin embargo, el artículo 115 no se ha modificado para adecuarse a esa reforma, por lo que los derechos autonómicos reconocidos en el artículo 2° no han logrado su aplicación (Burguete, 2008). Sin embargo, la figura del Municipio como alternativa para una reorganización política y territorial autonómica, se ha convertido en una posibilidad para muchos grupos indígenas a lo largo del país.

Sin embargo, tras la reforma constitucional de 2001, el retraimiento del EZLN y del Congreso Nacional Indígena, la resistencia indígena tomó otros cursos; ya no se presenta como un

frente aglutinador por una agenda nacional, sino en luchas locales contra megaproyectos y especialmente contra proyectos extractivos o en defensa de su libre determinación. Y han experimentado nuevos caminos: el uso del Derecho, la asunción de su autonomía para la elección de sus gobiernos; la reactivación y reformulación de mecanismos de representación política; la defensa del territorio y los recursos naturales por diferentes vías.

Formas de gobierno autonómicas. La experiencia de Cherán

En algunos estados como Chiapas, Oaxaca y Michoacán, actualmente, hay pueblos que eligen a sus propios gobiernos bajo sus criterios y procedimientos. Las experiencias de los municipios de Oaxaca, que desde 1995 tienen reconocida en la Constitución local la elección por sus sistemas normativos; la de San Francisco Cherán, Michoacán, que en un contexto de lucha contra la tala ilegal y el crimen organizado, reivindicó su autonomía indígena; la de Ayutla de Los Libres, Guerrero, que ante el hartazgo con los partidos políticos, logró transitar al régimen de sistemas normativos, muestran algunos de los caminos que han abierto para resistir los embates de la agenda neoliberal, reivindicar su autonomía, generar formas de participación y representación política para enfrentar sus tensiones internas, y construir alternativas de construcción de su desarrollo propio.

El pueblo de Cherán se encuentra enclavado en la meseta purépecha a un poco más de 100 kilómetros de Morelia, la capital del estado mexicano de Michoacán. Con alrededor de 18 mil habitantes, esta comunidad fue una de las muchas que resultó asolada por el crimen organizado durante la guerra contra el narcotráfico desplegada en el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa. Entre el 2008 y el 2011, la tala clandestina llevada a cabo por grupos criminales arrasó con los bosques cercanos de Pacáracua, Tres esquinas, Cerritos los Cuates, San Miguel, Carichero, Cerrito de León, Patanciro y El Cerecito. Durante el 2010, el crimen intensificó la deforestación; también asesinó, secuestró, desapareció o humilló a cualquier poblador que se atreviera a insinuar un reclamo. Por meses, las múltiples denuncias de la comunidad encontraron oídos sordos en las oficinas gubernamentales.

Los bosques de la comunidad de Cherán, en el corazón de la meseta purépecha, en Michoacán, han sido devastados por talamontes protegidos por “grupos armados de corte paramilitar”, quienes han agredido a la población durante los últimos tres años, con un saldo de nueve asesinados y cinco desaparecidos y/o secuestrados, además de lesionados, asaltados y extorsionados. En abril de 2011, la comunidad se organizó la defensa de los bosques y la seguridad de los habitantes.

Cherán permanece ahora resguardada con barricadas organizadas por el pueblo, quienes no están dispuestos a que se siga talando el poco bosque que les queda, y no permitirán, aseguran, nuevas agresiones a los habitantes de la comunidad. La resistencia contra la tala clandestina, aunque dispersa, inició en 2008, cuando se acrecentó la devastación en el cerro Pacuacaracua. Hasta el momento, denuncian comuneros de Cherán, se ha destruido totalmente más del 80 por ciento del bosque en acciones acompañadas con la siembra del miedo, pues los taladores procedentes de Capa-cuaro, Tanaco, Rancho Casimiro, Rancho Morelos y Rancho Seco, asolan la comunidad con armas de alto calibre. Antes de la resistencia organizada, la comunidad hizo múltiples denuncias al gobierno estatal de lo que estaba ocurriendo, pero éste ni siquiera investigó. El problema no fue atendido en ninguno de los tres niveles de gobierno. La devastación del bosque llegó a una directa agresión a su existir. (Ojarasca, mayo 2018).

Ante la situación de violencia e inseguridad, narcotráfico y su combate, la comunidad purépecha de Cherán decidió tomar decisiones propias (autónomas) para terminar con los delincuentes que asesinaban y extorsionaban a su población. En una definición histórica, la Suprema Corte de Justicia de la Nación de México (SCJN) declaró como legal la autonomía de Cherán, con la particularidad que podrán interponer controversias constitucionales en caso de que alguna decisión a nivel nacional les parezca contraria a sus derechos. Se reconoce entonces que los municipios autónomos indígenas tienen también injerencia como parte del territorio nacional en las decisiones que les perjudiquen en su autonomía.

Con base en el gobierno comunitario, no sólo ha mejorado la seguridad comunitaria sino que se iniciaron procesos para incidir en la relación con la naturaleza y la economía, a través de la creación de empresas comunales, lo que ha impactado sus formas de vida. “Uno de los fines más consolidados (del gobierno comunitario) tiene que ver con enfocarse en cuestión social: dar trabajo a la gente, no dejar descobijada a la comunidad”, arguye Vicente Sánchez Chávez, actual secretario del Consejo de Bienes Comunales (www. desinformemos.org. 22 sept 2016)

Los instrumentos para el ejercicio de derechos tienen una respuesta desde las comunidades y una amplia gama de matices que se manifiestan en organizaciones y vinculaciones entre ellas, y que conforman un entramado que pretende garantizar la representación política a través de la participación individual o colectiva.

En Cherán hay un Consejo Mayor integrado por 12 miembros, no hay presidente municipal, ni ministerio público. Este consejo es el encargado de administrar el territorio, los recursos

naturales, y las empresas comunales de Cherán. El Vivero Forestal, el Aserradero Comunal y la Mina de Pétreos y Adocretos son las tres empresas que están bajo la tutela de este consejo. (Perez, 2013). Cabe señalar que la SCJN determinó que en caso de que se hagan enmiendas constitucionales en su estado, la asamblea legislativa deberá consultar al Consejo.

La experiencia de Cherán en Michoacán, como otras que se han implementado en estados con importante población indígena, han generado nuevas formas de participación y representación política que derivan en organizaciones innovadoras se resuelven o pretenden resolver problemas de gobernanza y gobernabilidad.

Después de casi 2 años de accionar frente a las fuerzas que le oprimían al pueblo de Cherán, muestra un desenvolvimiento empresarial, sustentable, autogestivo y horizontal que a dos años de emprenderse se desarrolla con gran éxito. Uno de los mejores ejemplos es la creación de viveros creados para la reforestación de 400 hectáreas de territorio, que fue una de las principales causas del levantamiento en el año 2011.

Una ronda comunitaria de 100 personas, es la responsable de mantener en operación el Aserradero Comunal, asimismo, de estimular otros rubros de la economía local ofreciendo su producción a precios bajos a los artesanos y los carpinteros del municipio. Existe un restaurante comunitario y hay mas proyectos orientados a avanzar en un crecimiento sostenible y sostenido. Estas iniciativas productivas están dirigidas por el Consejo de Bienes Comunales con el objetivo de beneficiar a toda la comunidad. (Pérez; junio 17, 2013)

Asimismo, se han puesto en operación Radio Fogata y TV Cherán: la palabra autónoma de los Purépechas. La radio fogata lleva al aire casi el mismo tiempo que Cherán tiene como pueblo autónomo: 4 años. La televisora es más reciente.

El proceso autonómico de los Purépechas es bien conocido pero dos mujeres llamadas Yunuen e Isabel, integrantes de los “consejos operativos” de la comunidad, una del de jóvenes y la otra del de mujeres, ofrecen un relato con perspectiva de género, pues destacan que las mujeres fueron las que primero se enfrentaron a los talabosques. Cherán es una de las comunidades que ha trabajado la madera como forma de subsistencia, preservando su conservación como parte de su cultura y modo de vida. A partir de 2008 la tala indiscriminada amenaza un sitio sagrado para la comunidad, donde nace.

Las mujeres del pueblo de Cherán se hartan de ver el saqueo pasear en forma de madera cargada en camionetas y se avienta a evitar el despojo. El pueblo se organiza, y propone echar a todos los representantes nacionales de la localidad y que el Estado reconozca como autoridad al Consejo Mayor, no la figura de un presidente municipal, sino un consejo integrado por varias personas.” (www. desinformemonos).

Las mujeres inician el movimiento (perspectiva de género) , el resto toma la voz y difunde la noticia. Es el fuego el que imbrica ambos movimientos, no en vano la radio que se aprestan a fundar, allá por el 2011, es bautizada como “Radio Fogata”...

#### Reflexiones finales

La mayoría de las comunidades indígenas forman parte de municipios donde los gobiernos resultan de procesos electorales controlados por partidos políticos que en la mayoría de los casos gobiernan bajo criterios totalmente ajenos a los intereses, cultura y formas de vida de la población indígena.

La experiencia de Cherán en Michoacán, como otras que se han implementado en estados con importante población indígena, han generado nuevas formas de participación y representación política que derivan en organizaciones innovadoras se resuelven o pretenden resolver problemas de gobernanza y gobernabilidad.

Ante problemas no resueltos, comunidades se organizan de manera autónoma. Estas nuevas formas organizacionales basadas en acuerdos entre comunidades han dado solución a conflictos acerca de la distribución y administración de recursos y el reconocimiento de los derechos a la autodeterminación y a establecer el camino para lograr .su desarrollo económico, social y cultural.

Resulta de interés investigar estas prácticas organizacionales, debido a sus múltiples posibilidades. Pueden conducir a superar asuntos como el del agotamiento del sistema de partidos de la democracia representativa y las negligencias e ineficiencia de autoridades e instituciones gubernamentales y las ineficiencias mismas del sistema jurídico y la corrupción del sistema político y sus instituciones en general.

#### Referencias

Barabas, Alicia ( 2012); Pensar la Autonomía: El municipio para una reorganización etnopolítica y territorial; Revista de Ciencias Sociais, v. 43, n. 2, jul/dez, p. 80 – 97; Fortaleza, Brasil

Burguete Cal y Mayor, Araceli (Jun. 2008); Municipios indígenas: por un régimen multimunicipal en México. Alteridades vol.18 no.35, México

Calveiro, Pilar (Agosto 2014). “Repensar y ampliar la democracia. El caso del municipio autónomo de Cherán Keri”. Argumentos, Año 27, Núm. 75, México

Carbonell, Miguel (2002). Problemas constitucionales del multiculturalismo. FUNDAP, México.

Diario Oficial de la Federación (2014) Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014-2018, en línea

Hernández J. y Martínez Víctor L. (2007); Dilemas de la institución municipal. Una incursión en la experiencia oaxaqueña. MA Porrúa Eds.

Iturralde, Diego (2009) Usos de la ley y usos de la costumbre: la reivindicación del derecho indígena y la modernización del estado. En: Los derechos colectivos: Hacia una efectiva comprensión y protección. Libro 16 Ministerio de justicia y derechos humanos, Ecuador.

Martínez, Víctor L. (2016). Multiculturalidad, ciudadanía y derechos humanos. Tensiones en el ejercicio de la autonomía indígena. CNDH

Martínez, Víctor L.; Resistencia y autonomía indígena. Viejos andares, nuevos caminos

Muñoz Ramírez G. (Mayo 2011); Ante la tala clandestina y la violencia Cherán organiza su defensa, La Jornada en línea.

Olvera, A., 2010, “Hacia un autoritarismo plural”, en “La palabra y el hombre”, Revista de la Universidad Veracruzana, núm. 14, Cuarta época.

Pérez P. (junio 17, 2013), Cherán, de la autodefensa a la autogestión en Animal Político en línea.

Quijano, Aníbal (2006). El “movimiento indígena” y las cuestiones pendientes en América Latina, en Argumentos, estudios críticos de la sociedad. Nueva Época, año 19, núm. 50, enero-abril. UAM. México.

Páginas de internet consultadas

<https://desinformemonos.org/cheran-las-otras-empresas-3/>

<https://pijamasurf.com/autor/PijamaSurf+Mexico>

Muñoz Ramírez G. (Mayo 2011); Ante la tala clandestina y la violencia Cherán organiza su defensa, La Jornada <http://www.jornada.com.mx/2011/05/14/ojainter.pdf>

Pérez P. (junio 17, 2013), Cherán, de la autodefensa a la autogestión; Animal Político <https://www.animalpolitico.com/2013/06/cheran-de-la-autodefensa-a-la-autogestion/>

Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014-2018. Diario Oficial de la Federación [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343116&fecha=30/04/2014](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343116&fecha=30/04/2014)

<https://desinformemonos.org/radio-fogata-y-tv-cheran-la-palabra-autonoma-de-los-purhepechas/>

<http://radiofogata.org/>

## Capítulo 15

### Perspectiva Social de la Tecnología en el proceso comunitario de Salinas en la Provincia Bolívar – Ecuador

*Efraín Naranjo Borja<sup>1</sup>, Andrés Abad Merchán<sup>2</sup> y Cristina Acuña Bermeo<sup>3</sup>*

#### Introducción

En esta investigación se busca comprender el aporte de la tecnología en el proceso de desarrollo comunitario de la Parroquia Salinas de la Provincia Bolívar, que durante casi cincuenta años ha impulsado procesos de transformación de la condición de vida, de la producción, de la economía, y su relación de sus pobladores con el entorno; para esto se realizó la investigación en base a una etnografía enfocada.

En la parroquia de Salinas hace cincuenta años se contaba con escasos niveles de producción orientados básicamente a la producción de la sal y los procesos eran rudimentarios una fogata alimentada con excrementos del ganado y ollas o pailas. La ausencia de carreteras y medios de comunicación mantenían a sus pobladores en una situación de pobreza externa. Pero el impulso de la Fundación Mato Grosso para iniciar diferentes actividades productivas permitió que se iniciara un proceso más acelerado de producción en donde la implementación de nuevas tecnologías da un giro importante en las condiciones de vida de Salinas, por eso nuestra investigación se basa en la pregunta de cómo la incorporación de técnicas más modernas en la producción salinera corresponde a un cambio tecnológico y cómo ha influido en el proceso comunitario de Salinas

#### Técnica y Tecnología

Para comprender la perspectiva social de la tecnología, es necesario establecer un sustento epistemológico de técnica y tecnología, esta comprensión conduce al hecho que son términos ambiguos. La técnica al ser una dimensión de la condición humana debe ser abordada desde el espacio de las ciencias ideográficas, cuyos métodos de investigación deben impulsar un proceso de interpretación de su accionar en la sociedad, puesto que esta busca adaptar la naturaleza

1. Escuela Politécnica Nacional. Email: [efrain.naranjo@epn.edu.ec](mailto:efrain.naranjo@epn.edu.ec)

2. Escuela Politécnica Nacional. Email: [andres.abad@epn.edu.ec](mailto:andres.abad@epn.edu.ec)

3. Escuela Politécnica Nacional. Email: [cristina.acuna@epn.edu.ec](mailto:cristina.acuna@epn.edu.ec)

para lograr el bienestar del hombre, por esto se plantea que las técnicas son entidades culturales de carácter abstracto (Quintanilla, 2005, pág. 46). Desde los inicios de la especie humana a través de la técnica ha buscado mejorar sus condiciones de vida mediante la satisfacción de sus necesidades, esta condición se ha constituido en el impulso para el desarrollo de la técnica.

Al ser la técnica parte de la condición humana, se convierte en un proceso de adaptación de la naturaleza a su condición, en busca de su bienestar, esto impulsa su vinculación con el desarrollo de tecnologías orientados a los sectores productivos para el mejoramiento de la productividad, lo que permite el proceso de acumulación del capital, sustento del modelo de producción capitalista, es decir, la técnica responde al interés del mercado. Esto es el resultado de la modernidad capitalista que a finales del siglo XIX el mercado encontró su mejor fuente de ventaja competitiva en la racionalidad cognitivo-instrumental de la ciencia y de la tecnología (Santos, 2012, págs. 92-108), el espectacular desarrollo de la ciencia impulsó desarrollos tecnológicos que impulsó sistemas de producción fordista (Harvey, 2004, págs. 147-163), los que se apoyaron en la burocracia (Weber, 2004) como forma de organización que garantiza el control de sus sistemas de producción, lo que corresponde a una racionalidad instrumental es decir una racionalidad orientada a fines (Guerreiro Ramos, 1981).

La técnica siempre estuvo vinculada con el trabajo humano, pero en el siglo X se supeditó a la productividad, en una época inicial su desarrollo dependía del descubrimiento fortuito o espontáneo de nuevos instrumentos copiados de la naturaleza, luego temporalmente se inició la invención de esos instrumentos y de las correspondientes nuevas técnicas de producción (Echeverría (b), 2011). Este avance de la técnica permitió al ser humano la interacción (Echeverría (b), 2011).

El siglo X correspondió al tránsito a la neotécnica e implicó “la muerte del Dios numinoso”, lo que ocasionó que la práctica productiva reconozca que la productividad del trabajo humano dejó de estar en el mejoramiento o uso intensivo de la tecnología heredada y pasó a centrarse en la invención de nuevas tecnologías. Es importante reconocer que son muchas las civilizaciones que respondieron al desafío de la neotécnica, pero en Europa se dio una vinculación directa entre esta y la productividad del trabajo, siendo esta la razón por la que la modernidad europea se impuso a otras modernidades y se constituyó en el germen de la modernidad capitalista, este hecho según Fernand Braudel citado en Echeverría (b) (2011) es el resultado de dos hechos fortuitos; el primero determinado por el pequeño tamaño del continente europeo que permitió la interconexión de los brotes de neotécnica en diferentes espacios geográficos, dinamizado con

la dialéctica de amor y odio entre la Europa mediterránea y la del Mar del Norte y el segundo hecho constituyó la presencia ya considerable para entonces del comportamiento capitalista en su economía mercantil, es decir la dinámica de estos dos sucesos “daría razón de que la reacción del Occidente romano cristiano al apareamiento de la neotécnica haya llegado a ser la actualización de la modernidad que encontró las mayores posibilidades de desarrollo en términos pragmáticos” (Echeverría (a), 2011, pág. 129).

La neotécnica impulsó en Occidente la base del incremento de la productividad de una empresa privada que llevó a la consecución de una ganancia extraordinaria, el desarrollo de innovaciones técnicas y se mantuvo en secreto, le garantizó una ganancia superior que el resto de empresarios, por lo que la neotécnica fue percibida como la fuente de ganancias extraordinarias mientras no sea superada por otra innovación. Esta simbiosis alcanzó su nivel óptimo en la Revolución Industrial del siglo XVIII. El sistema de producción capitalista solo impulsó el desarrollo de aquellas neotécnicas que se alinearon con la maximización de la acumulación de capital, esto hizo de la neotécnica un instrumento de dominación y poder en desmedro de sus posibilidades de emancipación del ser humano y de convivencia con su entorno. El sistema de producción capitalista fundamentó su quehacer en la renta sobre los medios de producción, lo que impulsó un proceso de acumulación de capital. Actualmente la mayor fuente de rentabilidad constituye algún tipo de innovación técnica de los medios de producción, esto impulsa altos niveles de rentabilidad que se denomina “renta tecnológica” (Echeverría (a), 2011).

La palabra tecnología tiene un significado y utilización muy diverso, lo que en muchos casos puede conducir a entendimientos confusos o diversos, Vieira Pinto (2005) plantea 4 acepciones de tecnología: (1) etimológicamente la tecnología tiene que ser la teoría, la ciencia, el estudio, la discusión de la técnica, incluidas en esta última noción las artes, las habilidades de hacer, las profesiones y, generalizadamente, los modos de producir alguna cosa; (2) la tecnología equivale pura y simplemente a técnica; (3) se relaciona con el anterior significado, se encuentra el concepto de tecnología entendido como el conjunto de todas las técnicas de que dispone una determinada sociedad, en cualquier fase histórica de su desarrollo; y (4) la tecnología corresponde a la ideología de la técnica.

Si la técnica configura un dato de la realidad objetiva, un producto de la percepción humana que retorna al mundo en forma de acción, materializado en instrumentos y máquinas, y entregado a la transición cultural, se comprende obligatoriamente que hay una ciencia que lo abarca y explota, dando como resultado un conjunto de formulaciones teóricas, rellenas de complejo y

rico contenido epistemológico. Esta ciencia debe llamarse “tecnología” (Vieira Pinto, 2005).

En el contexto de la presente discusión consideramos los planteamientos de Collins et al. (1986) citado en (Roberts & Grabowski, 2009) en la que se plantea a las tecnologías como sistemas, sugiriendo que es un conjunto de tecnologías mecánicas, del conocimiento y humanas. Las tecnologías mecánicas se refieren a las herramientas y máquinas. Las tecnologías humanas lo conforman las habilidades y la energía física usadas en la producción y pueden ser reemplazadas por las tecnologías mecánicas; las tecnologías del conocimiento se refieren a los significados y los conceptos abstractos usados en la producción, siendo estas tecnologías las que pueden restringir o facilitar la utilización de las tecnologías mecánicas y humanas.

Actualmente la sociedad atraviesa una crisis en la que “el sistema capitalista global está próximo a un apocalíptico punto cero. Sus <<cuatro jinetes>> están formados por la crisis ecológica, las consecuencias de la revolución biogenética, los desequilibrios dentro del propio sistema y el explosivo crecimiento de las divisiones y exclusiones sociales” (Žižek, 2012, pág. 8), esta condición obliga a impulsar un discurso crítico de las formas de producción contemporáneas en nuestro país, estos sistemas de producción son parte de un proceso de imposición de los sistemas de producción de los países centrales, por lo que es necesario impulsar formas de producción alternativas que permitan conformar una sociedad sin explotación como única garantía para establecer los fundamentos de justicia, de libertad y democracia (Faria, 2007, pág. 5), es decir se debe impulsar formas de producción orientadas a valores, fundamentadas en una racionalidad sustantiva.

El aporte de la Tecnología en el Proceso Comunitario de Salinas en la Provincia Bolívar – Ecuador.

A partir de 1970 se inició el proceso de desarrollo comunitario, en la Parroquia Salinas de la Provincia Bolívar en Ecuador, impulsado por el Padre Antonio Polo, que a lo largo de cincuenta años permitió un proceso de transformación de esta parroquia, este proceso comunitario atravesó por tres etapas fundamentales para su consolidación: la primera etapa, la llegada del Padre Polo como voluntario de la Operación Mato Grosso. A su arribo encontró un pueblo sumido en la pobreza, “a pesar de ser parroquia civil desde 1884, no tiene párroco; no es un centro ceremonial, que organice la vida de las comunidades indígenas aledañas, para poderlas explotar con los clásicos mecanismos de la feria, el compadrazgo, el priestazgo, y el trabajo precario” (Polo, 2007, pág. 25), su principal fuente de ingresos provenían del procesamiento de sal y su comercialización principalmente a través del trueque, esta primera etapa, va entre los

años 1970 a 1978, se orientó a construir la infraestructura mínima para la comunidad como la casa comunal, construcción y mejoramiento de los caminos, servicios básicos, electricidad, agua potable, alcantarillado, también se impulsó el desarrollo de proyectos productivos, y una de las primeras actividades fue formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas –COACSAL- con el fin de apoyar las actividades productivas de sus socios.

La segunda etapa se inició en 1978 con la llegada del Técnico Suizo José Dubach, como parte de un proyecto para el desarrollo de queseras en el Ecuador apoyado por el Gobierno Suizo, este proyecto logró capacitar a la gente de Salinas en tecnologías del conocimiento para la elaboración de diferentes tipos de quesos, como: fresco, Andino, Tilsit, Dambo, Gruyere, Gouda, queso con hierbas (orégano, comino), Raquelet. Se realizó un proceso de transferencia de tecnologías para construir la infraestructura para la producción de quesos, es decir las tecnologías mecánicas fueron desarrolladas en base a los medios disponibles en el entorno, lo que permitió el desarrollo de un equipamiento básico pero que garantizó la calidad del producto, la planta comenzó a funcionar el 16 de julio de 1978 procesando 53 litros de leche de ganado vacuno por día, entregada por 5 productores. En el año 2006 la producción de quesos dejó de pertenecer a la COACSAL y se legalizó como cooperativa de producción. Actualmente son 200 socios y tiene una planta que procesa 4.000 litros de leche diario a pesar que su capacidad instalada es de 10.000 litros diarios. Otro aporte importante de esta segunda etapa fue el desarrollo del sistema directo de comercialización a través de la creación de dos tiendas comunitarias localizadas en Quito y Guaranda (Capital de la Provincia Bolívar), el sustento de este desarrollo correspondió a las tecnologías del conocimiento.

El éxito logrado en la producción de quesos permitió que el Padre Antonio Polo, por su autoridad, logre institucionalizar la reinversión de las utilidades en las unidades productivas y también apoyar diferentes actividades sociales relacionadas con educación, salud, infraestructura, trabajos con niños, jóvenes y adultos; otro aspecto importante de esta etapa fue la descentralización de la producción de quesos hacia las diferentes comunidades de Salinas, lo que permitió socializar las ganancias” (North, 2008, pág. 232), y es una muestra del interés colectivo sobre el interés individual.

La tercera etapa se inició a mediados de 1990 y su principal objetivo fue el proceso de descentralización de la producción hacia las comunidades, esto permitió que 24 de las 30 comunidades de la Parroquia Salinas tengan unidades productivas, todas tienen queseras y en varias comunidades también producen confites, recolección de hongos, crianza de chanchos,

embutidora, entre otras. En el proceso de descentralización la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas – FUNORSAL- ha sido muy importante, esta organización proporciona la asistencia técnica y organizativa a las comunidades para el desarrollo de las diferentes actividades productivas, lo primero es crear una organización en la comunidad, que pueden ser asociaciones, cooperativas, luego la comunidad define la actividad productiva que desea iniciar, que en todos los casos es la producción de quesos, y la FUNORSAL se encarga de realizar la capacitación a 2 o 3 personas en todo el proceso productivo, una vez que se inicia la producción, la FUNORSAL realiza la asistencia administrativa y financiera para el buen manejo de la organización.

En 1970 Salinas tenía 10 comunidades y en la actualidad son 30, en 25 comunidades existen unidades productivas agrupadas en 22 asociaciones, dos cooperativas de producción y una organización de hecho, actualmente a más de la producción de quesos se está generando un proceso de diversificación de la producción, lo que se evidencia en el desarrollo de: 8 centros femeninos de artesanías, 8 cajas de ahorro, una embutidora, diez casas turísticas, dos productoras de turrón, una productora de mermelada, una tienda comunitaria y trece fincas.

En este proceso de descentralización de la producción primó la renta social sobre la renta financiera, los miembros de las comunidades participan en las actividades de capacitación y las utilidades son utilizadas para mejorar la infraestructura de las unidades productivas en el mejoramiento de la infraestructura como en actividades sociales de la misma comunidad.

En el año 2009 en 21 comunidades se procesaba 5.900 litros de leche diario de 553 productores, las unidades productivas tenían 24 empleados, en el 2016 existían 25 comunidades y procesaban 8.700 litros de leche diarios entregada por 666 productores y trabajaban 30 empleados, según estos datos es evidente el desarrollo de las unidades productivas en las comunidades. Un tema relevante es que actualmente se procesa más leche en las comunidades que en la planta de a cabecera parroquial, lo que demuestra la importancia de impulsar procesos de descentralización de la producción.

#### Consideraciones finales

El aporte de las tecnologías en el Proceso Comunitario de Salinas es fundamental, a partir de las tecnologías del conocimiento se logró impulsar el desarrollo de organizaciones participativas que sustentan su quehacer en el bienestar de las personas sobre el interés financiero, también es importante el desarrollo de nuevos productos en base a un sistema de prueba y error, esto ha

sido el pilar fundamental para el desarrollo de la producción de chocolates, productos en soya, la fábrica de embutidos, los aceites esenciales, la hilandería, entre otras.

Las tecnologías mecánicas se evidencian en la adaptación y desarrollo de herramientas y máquinas muy básicas pero que junto con los conocimientos y habilidades de las personas (tecnologías humanas), ha permitido el desarrollo de productos de calidad que han logrado ser colocados en diferentes mercados para su comercialización, esto rompe con una visión de que los productos de procesos comunitarios suelen ser de baja calidad, en el caso de Salinas todos los productos desarrollados se encuentran bajo la marca el Salinerito que es sinónimo de calidad y se comercializa en el mercado nacional y extranjero, de tal forma que compiten con productos similares de grandes cadenas de producción.

El mayor aporte de este proceso comunitario constituye el proceso de descentralización de la producción hacia las comunidades, se incentive el mejoramiento de sus actividades agrícolas y ganaderas, se promueva la participación de la comunidad, se desarrollen varias alternativas productivas, se abran fuentes de ingreso adicionales, se forme una red de intercambio con las otras comunidades cercanas y se logre un sentido de pertenencia a un proceso de desarrollo endógeno que abarca una zona amplia en una de las provincias con los niveles de pobreza más alto a nivel nacional. Esto permite que la población se involucren en procesos productivos sin necesidad de emigrar a centros poblados, se logra que se incorpore en actividades productivas resultado de la autogestión de sus miembros sin tener que depender de las actividades que realicen las diferentes organizaciones del Estado.

#### Bibliografía

Echeverría (a), B. (2011). Modernidad y capitalismo: 15 tesis sobre la modernidad. En B. Echeverría, Antología.- Crítica de la modernidad capitalista (págs. 67-116). La Paz - Bolivia: OXFAM.

Echeverría (b), B. (2011). Un concepto de modernidad. En B. Echeverría, Antología.- Crítica de la modernidad capitalista (págs. 117- 132). La Paz - Bolivia: OXFAM.

Faria, J. H. (2007). Os fundamentos da teoria crítica: uma introdução. En J. H. Faria (Org.), Análise crítica das teorias e práticas organizacionais , , (págs. 1-20). São Paulo: Editora Atlas.

Guerreiro Ramos, A. (1981). *A Nova Ciência das Organizações.- Uma Reconceitação da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Harvey, D. (2004). *La condición de la posmodernidad*. Madrid: Amorrortu editores.

North, L. L. (2008). Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas. En L. L. North, & J. D. Cameron, *Desarrollo rural y neoliberalismo* (págs. 231-253). Quito: Corporación Editora Nacional.

Polo, A. (2007). *La puerta abierta.- 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador* (3ra. ed.). Quito: Abya Yala, DFC, FAO, FEPP.

Quintanilla, M. Á. (2005). *Tecnología: Un enfoque filosófico y otros ensayos de la filosofía de la tecnología*. México: Fondo de Cultura Económica.

Roberts, K. H., & Grabowski, M. (2009). *Organização, Tecnologia e estruturação*. En S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord, & (organizadores), *Handbook de Estudos Organizacionais* (1ra. ed., págs. 313-333). São Paulo: Atlas.

Santos, B. d. (2012). *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad* (2da. ed.). Bogotá: Siglo del Hombre.

Vieira Pinto, Á. (2005). *O conceito de Tecnologia* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Contraponto.

Weber, M. (2004). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Žižek, S. (2012). *Viviendo el final de los tiempos*. Madrid: Akal.

## Capítulo 16

### Prácticas organizacionales desde abajo. El comparativo de dos experiencias en busca de un fin común

Sonia Yurivia Ayala Guzmán<sup>1</sup> y Hugo Antonio Contreras Tagle<sup>2</sup>

#### Introducción

En México pueden ser observados actualmente un número cada vez mayor de movimientos sociales en la búsqueda de diferentes objetivos, entre ellos el reconocimiento, el derecho a la igualdad, a desarrollarse de manera integral y por supuesto a vivir. En este sentido se vuelve interesante revisar las experiencias que se generan en diferentes sectores de la sociedad, en este caso en específico nos referiremos al sector rural y al sector productivo; pues aunque suene un poco arriesgado el realizar una comparación de las historias vividas por las personas que pertenecen a esos grupos pueden asemejarse.

Para este trabajo en particular haremos referencia a la población afrodescendiente en México y a la Cooperativa formada por los trabajadores de la extinta Luz y Fuerza del Centro, dos experiencias tal vez extremas, pero con fines comunes como el reconocimiento social, así como la lucha por su desarrollo a través de la promoción de estrategias como son la conformación de organizaciones de tinte social y la promoción de la economía social. En este sentido para nosotros como estudiosos de las organizaciones es importante observar y detectar estas posibles semejanzas entre estos dos grupos y realizar un análisis en torno a los detonantes de estas luchas sociales y cómo es que llegaron a formarse y convertirse en lo que actualmente son, así como la importancia de la organización para cada uno de estos, y de factores como la sociedad civil y la acción organizada.

Para poder lograr esta comparación recurriremos a elementos teóricos del Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) y el concepto de sociedad civil. Es por ello que el trabajo se dividirá en al menos tres partes, en la primera de ella revisaremos los conceptos de sociedad civil y de acción organizada, para posteriormente realizar una contextualización del movimiento

1. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Mexico. Email: yuriviasonia@gmail.com

2. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Mexico. Email: huganto@gmail.com

afrodescendiente en México y de la lucha de los trabajadores de Luz y fuerza del Centro y cómo se relacionan estos con los elementos teóricos mencionados anteriormente; para después hacer el análisis de las semejanzas y diferencias que han enmarcado a cada una de estas experiencias, y finalmente presentar algunas reflexiones en torno a estos casos, que bien vale la pena mencionar forman parte de dos trabajos de investigación. Debemos comenzar el trabajo partiendo de un breve concepción de sociedad civil.

Sociedad Civil, ¿sustituta o mediadora de instituciones?

Antes de comenzar debemos tomar en cuenta que en el caso del concepto de sociedad civil, como en otros, existen múltiples definiciones, en este trabajo tomaremos en cuenta lo que Meyer menciona al respecto que es lo siguiente:

*“...a lo que la sociedad civil (SC) hace referencia es a un tipo de mediación entre el mundo de la política a nivel del Estado y el mundo del mercado en las sociedades modernas. Las organizaciones de ciudadanos que buscan proteger los derechos de los deudores, preservar la identidad de las etnias, rescatar a los niños de la calle, apoyar a los discapacitados, ampliar los espacios de autonomía y desarrollo de las mujeres, defender el derecho de los homosexuales a su estilo de vida, proteger los derechos humanos, detener la destrucción del medio ambiente, constatar que las elecciones cumplan con las reglas de legalidad y equidad democrática, y muchas cosas más, constituyen un conjunto de agrupaciones que son políticas pero sin ser parte del Estado, y que algo tienen de económicas, aunque sin operar por y para el mercado”.* (Meyer, 2005: 27)

Es claro que las organizaciones que nacen dentro de la sociedad, buscan más que lucro, tienen objetivos más profundos y en múltiples ocasiones cubren las funciones de un estado y mercado deficiente, con el afán de constituir una mejor sociedad, en el caso de nuestro continente Meyer nos dice que:

*“Aquellos que en México y en América Latina toman del concepto de SC su parte normativa, además de su capacidad de describir y explicar una parte de la realidad moderna, buscan el desarrollo de la organización y movilización de y desde la base ciudadana, el camino para arribar a una sociedad distinta de la actual, aunque sin caer en el pensamiento utópico. Quienes hoy actúan en función de dar mayor vitalidad a la aún muy débil SC mexicana, parten del supuesto de que no tiene sentido práctico, pero tampoco moral,*

*insistir en la construcción a sangre y fuego de la sociedad libre de contradicciones y del “hombre nuevo”. Se sabe ya que ese empeño en dar forma por la vía de la violencia revolucionaria a la sociedad perfecta ha desembocado en el totalitarismo, la guerra y la destrucción masiva. Sin embargo, sería igualmente repugnante aceptar, sin más el triunfo del mercado en su modalidad de neoliberalismo y la globalización. Aunque ese mercado global no construye campos de concentración o de trabajos forzados al estilo Hitler o Stalin, sus víctimas -los pobres y pobres extremos que hoy constituyen más de la mitad de los habitantes del planeta- son tan reales como las de los totalitarismos del pasado.”* (Meyer, 2005: 31)

En este sentido y tomando en cuenta que ambas experiencias, de las que hablaremos más adelante, surgen de la sociedad civil, es importante también retomar y explicar el concepto de acción social, pues si bien como hemos venido mencionando estas organizaciones nacen con el objetivo de subsanar necesidades que ante la ineficiencia del Estado y el mercado no logran ser cubiertas, estas no nacen de manera espontánea, es por ello que debemos observar como el concepto de acción organizada nos ayudará a entender mejor estas dos experiencias.

De la acción social a la acción organizada. La concretización de la sociedad civil

Como se observó anteriormente la sociedad civil es un ente mediador en algunas ocasiones y sustituto en otras que logra cristalizar su actuar en la conformación de organizaciones; sin embargo estas no nacen de la nada, debe existir algún detonante para que en un primer momento pueda darse una acción organizada entendida esta desde la propuesta que realizan Crozier y Friedberg, que tiene que ver sobre todo con como ellos mismos lo dicen “... un modo diferente de razonar ante los problemas de la acción colectiva, y por ende organizada, de los hombres, frente a las condiciones que lo hacen posible y las restricciones que éste impone [pues finalmente] El actor no existe fuera del sistema que define la libertad, que es la suya, y la racionalidad que puede emplear en su acción. Pero el sistema no existe porque hay un actor; únicamente él puede generarlo y darle vida, y sólo él puede cambiarlo” (Crozier y Friedberg, 1990: 11)

Es así como debemos entender que la acción colectiva no es un fenómeno natural, pues es el resultado de una construcción social, esto es para Crozier y Friedberg:

*“... nuestro modos de acción colectiva no son circunstancias “naturales” que pudieran surgir espontáneamente y cuya existencia cae por su propio peso. Tampoco son el*

*resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas, de una manera dinámica espontánea que llevaría a los hombres, en tanto “seres sociales”, a unirse, agruparse y “organizarse”; ni la consecuencia lógica y predeterminada de la “estructura objetiva” de los problemas que deberán resolverse, es decir, de la suma de las determinaciones externas que el “estado de las fuerzas productivas” y el “bajo nivel de desarrollo técnico y económico” harían recaer sobre los hombres. No son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva y, sobre todo, lo más fundamental de éstos, el de su cooperación con miras a cumplir objetivos comunes...” (1990: 13)*

Podemos en este primer momento proceder a presentar de manera breve algunos de los acontecimientos más importantes de los dos estudios de caso que fueron propuestos desde el comienzo, comencemos con el movimiento afrodescendiente en México.

La población afrodescendiente en México. El blanqueamiento de la historia

Para entender el surgimiento del movimiento afro en México debemos remontarnos a la época de la conquista, cuando los españoles introdujeron a esclavos negros al país, creyendo que por su aspecto físico podían soportar las extensas jornadas de trabajo sobre todo en mineras y en campos agrícolas, a los esclavos se les vendía y compraba como cualquier mercancía y el trato que recibían era pésimo pues su traslado al nuevo continente resultaba mortal para muchos de ellos; para los que lograban sobrevivir y llegar a tierra las condiciones no cambiaban del todo, con el afán de mantenerlos aislados, se les separaba y mezclaba con otros grupos, recordemos que en esta época se manejaba un sistema de castas, y en el último peldaño podíamos encontrar a los negros. Si bien no hay un número claro de los ingresos de esclavos; pues además de las personas introducidas por la venia del rey no se consideran al número ingresado por el contrabando, Velázquez e Iturralde (2012), hablan de entre 200,000 a 250,000 africanos introducidos a la Nueva España (incluyendo, niñas, niños, mujeres y hombres).

Con el paso del tiempo y a raíz del movimiento independiente los esclavos logran su libertad y se mueven sobre todo a las costas del país, sin embargo y a pesar de su participación en la lucha independiente, hasta el día de hoy se les niega el reconocimiento y con ello su historia. Es a partir de 1990 que se conforman organizaciones de tinte social en las costas de Guerrero y Oaxaca con el objetivo de buscar mejores condiciones de vida y por supuesto de su reconocimiento

(destacando sus características particulares), pero no es hasta 1997 (Velázquez e Iturralde, 2012 y 2016) y con la integración de México Negro que se comienza la lucha por un reconocimiento constitucional y como tercera raíz poblacional en nuestra Nación (Martínez, 2012). A partir de este momento salen a luz sucesos de discriminación, marginación y sobre todo olvido hacia esta población. Actos como la deportación de connacionales, con el argumento de que en México no hay negros son el pan de cada día de esta comunidad.

Es por estas razones y por otras más que deciden organizarse y conformar asociaciones civiles con el objetivo en primer lugar y como ya se mencionó del reconocimiento constitucional, y después de obtener apoyos y derechos similares a los de la población indígena, pues hay que resaltar que si bien son una población con una alta marginalidad, no se les considera parte de este grupo poblacional, esto debido a que no hablan una lengua materna y por este motivo son privados de apoyos para población vulnerable. Es importante destacar que en México existen según el último Censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 1.4 millones de fromexicanos. Procedamos ahora a presentar de manera breve el caso de la Cooperativa de Luz y Fuerza del Centro.

La Cooperativa Luz y Fuerza del Centro. Una solución ante la extinción de una paraestatal

La extinción por decreto presidencial de la paraestatal Luz y Fuerza del Centro en el año 2009 conmocionó y dividió a la sociedad mexicana. Por sus repercusiones, económicas, sociales y políticas este suceso fue abordado en su momento tanto por medios de comunicación, como por académicos. Sin embargo, esta historia aún no termina debido a que los ex trabajadores de la extinta paraestatal lograron crear una cooperativa: La Cooperativa Luz y Fuerza del Centro (LYFC). Antes de seguir con esta breve contextualización es importante saber que en México, la generación y distribución de energía eléctrica del área metropolitana estuvo a cargo de la Compañía Luz y Fuerza del Centro, cuyos orígenes se remontan a principios del siglo XX. Sin embargo, en 2009 se declara la extinción de dicha empresa por decreto presidencial, lo cual generó un rechazo por parte del sindicato de dicha compañía el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME). En el año 2015, como resultado de una controversial negociación un grupo de 15 000 ex trabajadores liderados por el SME constituyen la Cooperativa Luz y Fuerza del Centro (Cooperativa LyFC) con la finalidad de brindar el servicio eléctrico y, principalmente, generar trabajo y hacer cumplir sus derechos laborales negados por la extinción de la paraestatal. Siguiendo a Campos podemos entender que:

*“A la gran explicación histórica que por decenios ha acompañado a la industria eléctrica mexicana, le hace falta otra explicación, la que contempla a LYFC cuando este organismo era empresa privada y, después de la nacionalización de la industria eléctrica (1960), su importante trabajo a lado de CFE (1960-1975). Igual importancia cobra el conocimiento de la política de debilitamiento hacia LYFC a partir de su estatus y de liquidación y disolución (1975), que no se revierte ni con su creación como organismo público descentralizado con patrimonio propio en 1994 y se agrava particularmente desde 1992 con la apertura ilegal a la inversión privada del ex presidente Carlos Salinas de Gortari y a partir de los intentos de privatización al estilo inglés que en 1999 hace el también ex presidente Ernesto Zedillo y con la pretendida reforma foxista, precursora del modelo británico.” (Campos, 2005: 20)*

En este sentido es que “[con] el cierre de la empresa por decreto presidencial, en octubre de 2009, se combinan diversos factores como la crisis económica de 2008, la confrontación política entre el gobierno federal y la dirigencia general del SME, la fractura interna de dicha organización sindical, tras el proceso electoral de 2009, la crítica social a la organización sindical y los imperativos de calidad y satisfacción del cliente.” (Belmont, 2013:24)

Es por ello que consideramos que el estudio de estas organizaciones tiene sentido desde la perspectiva organizacional y se relaciona con los conceptos de sociedad civil y acción organizada por:

- a) En primer lugar ambas nacen de la sociedad civil, en diferentes condiciones; pero en respuesta a la ineficiencia del estado en la implantación de prácticas neoliberales.
- b) En segundo lugar porque ambas organizaciones se encuentran entre el Estado y el mercado, sin pertenecer a uno u otro en particular cumplen funciones de ambos, pero tratando de llenar los huecos que dejan estos.
- c) Tercero; porque ambas organizaciones son la concretización de una acción social y organizada de individuos, que son empujados a través del hacer o no hacer de ciertas instituciones, a identificarse y luchar por objetivos comunes.

Reflexiones Finales

Si bien el espacio siempre suele ser insuficiente para poder hablar acerca de dos experiencias tan ricas en historia y contenido, en este trabajo quisimos resaltar que la sociedad civil ha cobrado actualmente mayor impacto en el país y que es a través de la conformación de organizaciones de tinte social y con valores como son la honestidad, la confianza, la sencillez, y sobre todo el compañerismo y la identidad que han logrado mantenerse vivas y seguir contribuyendo a la conformación de un país más equitativo.

En ambos casos podemos hablar de movimientos sociales que logran ver cristalizados sus objetivos en una organización que busca lograr un desarrollo integral a través del emprendimiento de estrategias que vinculen una relación entre el individuo, su ambiente y la preocupación por el otro, en estas dos experiencias podemos percibir similitudes, pues en ambos observamos que nacen de la toma de decisiones o la falta de esta por parte del Estado; que buscan un reconocimiento (de diferente manera) por parte de la sociedad, que promueven un desarrollo integral de sus contextos.

Es importante destacar que en ambos casos podemos hacer referencia a que los individuos que conforman a estas organizaciones han sufrido en algún momento de discriminación, marginación y exclusión; y si bien no podemos hablar del mismo nivel de estas violaciones en uno u otro movimiento; pues mientras a un electricista se le quita el derecho a trabajar y ganarse la vida dignamente a través de una violación a una ley; la ausencia de estas hace que a un afroamericano se le niegue no solo este derecho, sino también una identidad, pues se les ha llegado a deportar por creer que en el país no hay negros.

Finalmente la importancia de rescatar estas experiencias radica en que son una realidad no solo en nuestro país, pues en América Latina se vive un día a día con los movimientos sociales que nacen a raíz de alguna injusticia o como hemos venido mencionando de la ineficiencia de las instituciones que deberían ser reguladoras y justas.

#### Referencias Bibliográficas

Belmont Cortés, Edgar Israel (2013) “La transformación de la dinámica social en la comunidad electricista de Necaxa, Puebla: el uso de los recursos hidrológicos como campo en disputa”, en El cotidiano. Nuevas reconversiones laborales y nuevas percepciones obreras, No. 182, noviembre-diciembre, UAM-Azcapotzalco, México (pp. 17-29)

Campos Aragón, Leticia (2005). La electricidad en la ciudad de México y área conurbada. Historia, problemas y perspectivas. Siglo XXI, México.

Crozier, M. y Friedberg, E., (1990) El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Editorial Patria, México.

Martínez, L. M., (2012) Afro-América II. Africanos y afrodescendientes, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Meyer, Lorenzo (2005). El Estado en busca del ciudadano. Un ensayo sobre el proceso político mexicano contemporáneo. Editorial Oceano de México, México, D.F.

Velázquez, M. E., e Iturralde G. (2012) Afrodescendientes en México. Una historia de silencio y discriminación, CONAPRED, INAH, México.

Velázquez, M. E., e Iturralde G. (2016) Afromexicanos: reflexiones sobre las dinámicas del reconocimiento, en Anales de Antropología, pp. 232-246.



***Por una perspectiva ética de los estudios organizacionales en nuestra América***

## Capítulo 17

### Binomio entre el turismo y el ecosistema: calidad, retención y fidelización

María Macarena Suárez Blanco<sup>1</sup>

#### Introducción

Debido a que el turismo es una de las principales actividades económicas de Uruguay, éste se deberá retrotraer a ser sostenible, no sólo visualizado desde la rentabilidad de las empresas y comunidades, sino que además deberá serlo para la ecología, economía verde y cultura local, siendo un aliado para el entorno y la sociedad en general. “El turismo, en los últimos tiempos, ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, pues no existen fronteras frente a las nuevas preferencias de los viajeros” (Carvajal, citado por Monsalve y Hernandez, 2015).

La metáfora de “Mundialización del turismo”, supone definir a los países que se encuentran en pleno desarrollo, pero que no se han estancado, sino que han sabido aprovechar las dificultades, como nuevas oportunidades de negocio, pudiendo beneficiarse y transformar sus políticas para tomar conductas sustentables, bajo un perfil de eco-turismo.

En cuanto a estos aspectos Uruguay ha sido productivo y ha incentivado lo que se conoce como turismo alternativo o sostenible, que se define de acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (en adelante OMT) de la siguiente manera: “El turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (recuperado de <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>).

Adoptando medidas gubernamentales como ser el plan de Turismo Sostenible, el cuál se realizó por última vez en el 2009 y alcanza hasta el 2020, por apoyo con políticas energéticas, su responsabilidad y gestión del medio ambiente y comunidad. Razones por la cual la OMT destacó a Uruguay en el año 2017 como el país líder en turismo sostenible en América Latina.

Este ha sido un pilar fundamental dentro de la gestión pública del Estado, lo que ha llamado

1. Universidad Católica del Uruguay. Email: masuabla0311@gmail.com

la atención dentro del campo de estudios académicos, ya que estos cambios se precipitan en contexto moderno, ambivalente y vanguardista, dentro del cual participan los diferentes actores unificando criterios y aliándose para la mejora y aprendizaje continuo.

¿Pero cómo se puede realizar? Para lograrlo se deberá guiar a las comunidades por medio de criterios de sostenibilidad; lo que supone que ha de ser soportable ecológicamente en el corto, mediano y largo plazo, como así ser equitativo con las sociedades y comunidades locales. Deberá integrarse y ser parte del entorno en que se desarrolla tanto en aspectos humanos, como culturales y naturales, no mermando estos recursos escasos.

#### Identidad de la organización y el destino

Toda organización ha de tener su personalidad propia, para que el turista la pueda identificar, la misma se divide en tres dimensiones lo que ella “es” para sus colaboradores, lo que “dice” o expresa al exterior sobre sí misma, o sea la comunicación de su identidad y lo que “creen” de ella, es decir, el resultado de esa comunicación de acuerdo a la imagen que se lleva el consumidor del servicio. (Sanz de la Tajada, citado por J.P. Falcón p. 16-17)

Si lo trasladamos al destino turístico podemos decir que el “ser” es la personalidad del destino o la propuesta de valor de la organización que está prestando el servicio, “lo que dice” sería el resultado de la comunicación; por medio del Ministerio de Turismo o en su defecto los departamentos de Marketing y Comunicación de los destinos o incluso complejos.

Y finalmente lo que “creen” sería la imagen percibida por los turistas que muchas veces puede asociarla al destino en general o las diferentes atracciones y/o servicios que visitó durante su estadía.

De acuerdo a Borja Solé (2002) “La imagen inicial negativa de un destino turístico puede bloquear cualquier comunicación comercial, mientras una imagen positiva la refuerza eficazmente.”. (pp.88)

Por lo que la imagen del destino turístico es tan importante, que se convierte en un elemento clave visualizado desde la óptica de la competitividad. Por eso se recalca la importancia que genera que los diferentes servicios que se prestan al cliente sean sostenibles y le brinden calidad. Porque el cliente muchas veces podrá disgregar los servicios, pero otras veces no lo hará y en

base al conjunto evaluará al destino, siento en detrimento o beneficio del mismo.

Y la vez esa percepción de imagen será la que comunicará con sus semejantes o en las diferentes páginas de Internet (OTA's)

La imagen externa positiva se va a apreciar en el deseo de los turistas en volver al destino o a los establecimientos que visitó, por lo que en este caso se va a lograr retener al cliente.



De acuerdo a Krugman (2010) podemos suponer que para mitigar los efectos negativos externos se pueden dictar normas, pero también se podrán frenar los comportamientos, por medios de costes sociales y económicos”.

Y yendo un poco más allá se podrán brindar incentivos y o beneficios a las organizaciones o localidades que se enfoquen en propuestas más sustentables para mitigar estos riesgos, siendo proactivas. Esta última propuesta se ha tomado en Uruguay y está basada en las exigencias y demandas del mercado.

El turista no es ajeno a estos cambios y es quien puede decidir entre varias propuestas de valor que al día de hoy y que gracias a los imperantes cambios de la tecnología y globalización son muy amplias, la competencia es global.

Al declinarse por una propuesta va a considerar entornos, infraestructuras, hotelería, gastronomía, servicios accesorios, y la naturaleza.

Éste exige propuestas de calidad, supone que además de brindar el servicio de alojamiento, gastronomía y entretenimiento; éstos deberán ser íntegros e involucrar a todos los factores antes mencionados.

Aplicabilidad de las propuestas sustentables

A día de hoy la sostenibilidad es un valor agregado, debido que se valoran alternativas que van más allá del tradicional “sol y playa”, buscando diferencias sociales y haciendo participe a diferentes comunidades.

Por tales razones es que se visualiza la necesidad de poder reflexionar de forma colectiva, tomando una postura integradora, evaluando el agotamiento y minimización del deterioro de los recursos.

Como también generando apoyo y sinergia entre públicos para la venta de paquetes turísticos completos los que incluyan estadías, transporte, seguridad y naturaleza.

Por lo que las empresas que participan de este proceso deben ser capaces de forjar la identidad que desean plasmar, generando sinergia para ello, siendo competitivas y fieles a sus valores,

sostenibles y generando relaciones con sus “stake-holders” bajo una premisa ética. Por tal razón muchas empresas han adoptado diferentes políticas de Responsabilidad Social Empresarial y Ambiental.

Bote Gomez (1997), expresa que se pueden definir tres objetivos básicos para el desarrollo organizacional:

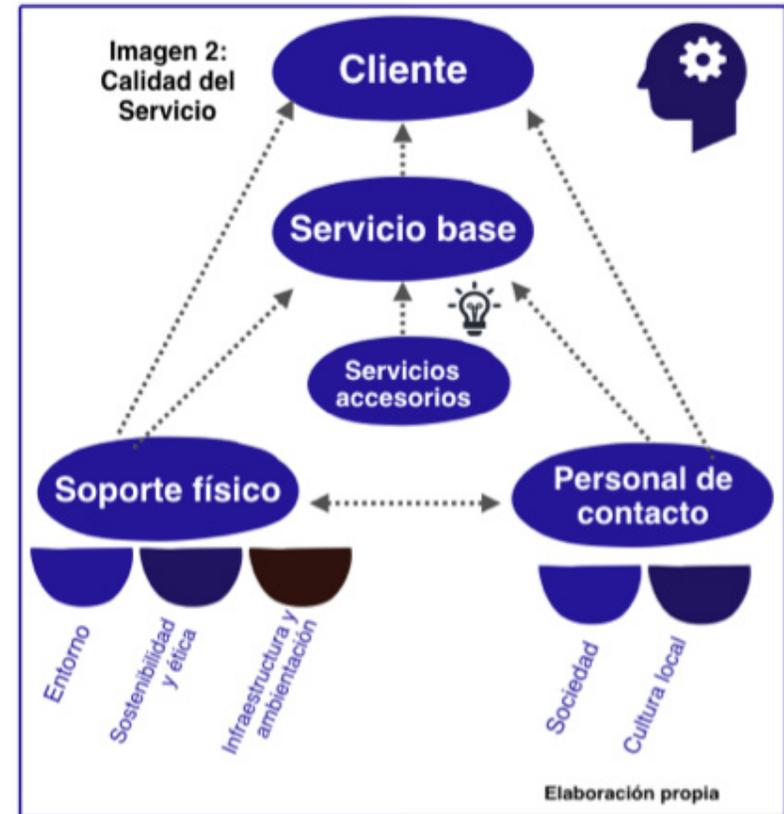
- Pregar por el mantenimiento de la flora y fauna, mejorando el hábitat natural por medio de la creación de equipamientos e infraestructura.
- Descongestionar las zonas turísticas sobre saturadas.
- Una distribución más equitativas del ingreso en los diferentes participantes de la sociedad. (Bote Gomez, 1997 pp. 15 - 45)

Parafraseando a Porter (2009) podemos decir que “La manera más eficaz de crear valor social, por lo tanto, es desarrollar nuevos medios de gestionar los problemas sociales y llevarlos a la practica de forma generalizada.” pp.543

#### Turista global - Cambio de mentalidad

Todo este cambio de mentalidad se está produciendo como consecuencia de la variedad y heterogeneidad de opciones que hay, por lo que el cliente no se siente satisfecho solamente con la compra de un producto físico o adquisición de un servicio, sino que además de ello compra la esperanza de obtener algún beneficio, es decir, en este caso se visualiza como una promesa de satisfacción, y va en proporción a la capacidad que presentan las organizaciones para “resolver los problemas” y comunicarlo, brindando un servicio íntegro.

Para aquellos productos y/o servicios “preferidos” (dentro del destino) se debe lograr un mayor convencimiento para que el cliente elija una de las propuestas (como lo son los hoteles y gastronomía). Es vital poder mantener el nivel de calidad prestado y enfocar la comunicación comercial al “boca-oreja”.



Mientras que los productos “elegidos” son los que presentan una reputación más fuerte dentro del mercado, tienen una buena calidad intrínseca, pero son productos con muy buenos comentarios (que están en proceso de crecimiento), se diferencia de su competencia, y cuentan con una excelente relación precio-calidad.

Muchas veces lo que va a destacar el servicio prestado frente a otro de similares características es la calidez y compromiso del aspecto humano, y las acciones y procesos que hagan la diferencia, ya que la relación entre la empresa y el cliente se desprende y acrecienta durante toda la estadía, como también con el entorno, la comunidad, y promesas ecológicas que se transforman en realidades.

Si las empresas apoyan las causas sociales y ambientales de una forma adecuada, sabiendo hacia dónde dirigirse y cómo crearía un círculo de virtuosismo, reforzándose mutuamente. Asegurándose que sus capacidades serán apropiadas para ayudar a los cesionarios a crear un valor mayor. (Porter, 2009, pp. 540-560)

Toda organización que desea crear valor ha de generar relaciones exitosas, prósperas y duraderas con todos sus grupos de interés.

“Es la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad.” (Cantarelli, Liarte-Vejrup, Morello y Zuazaga citado por Volpentesta, 2011).

Para lograrlo deberá adoptar una perspectiva diacrónica, pudiendo analizar de forma sincrónica el impacto que presentan las mismas.

“En un mundo rápidamente cambiante, impredecible..., donde cada compañía tiene que construir su licencia para operar haciéndolo sobre la base de confianza, y donde la tecnología y las comunicaciones internacionales hacen que todas las cosas sean visibles, el liderazgo y las relaciones son los únicos bloques de construcción consistentes del éxito.” Tomorrow’s Company

Va más allá del concepto tradicional del modelo de negocio donde se parte de materiales y materias primas, por medio de la producción se le agrega valor y surge los outputs.

Se relaciona con los principios antepuestos los impactos que se tuvieron en el pasado pueden tener repercusiones futuras, lo que se conoce como valor en riesgo.

El servicio y la mentalización debe traspasar la organización, es decir, contener una visión sistemática de la misma, que será un reflejo fiel del compromiso que la compañía que quiere lograr, que se conforma por escuchar qué quiere el cliente, descifrarlo y responder por medio de acciones.

Comunicar la calidad del servicio

La heterogeneidad del producto o servicio que surge como resultado de la intangibilidad del

mismo, comportamientos humanos y de la co-producción con el cliente, supone que la calidad del servicio puede variar entre diferentes consumidores, no siendo una constante fija.

Amat y Campas (2011) expresan que: “En un sistema de calidad total pueden considerarse como elementos necesarios para la aceptación de un producto o servicio la inexistencia de defectos u errores en la prestación del bien producido, la realización de controles durante el proceso de producción (y no posteriori), la reiniciación del proceso productivo (cuando se ha encontrado un fallo) para corregir la repetición del defecto y el seguimiento, por medio de un sistema riguroso y científico. (pp.20-21).

Esto conlleva a que la lealtad sea inestable, ya que se puede cambiar fácilmente de marca o destino preferido, la confianza es resultado de la experiencia acumulada, sin embargo un paso en falso podrá derribar todo precepto de confianza por medio de una insatisfacción a causa de una variación en la calidad.

Por ello la importancia de delimitar los procesos y si bien no se desea estandarizar, sí lograr que se maneje entre diferentes parámetros aceptables, sin perder la personalización y el enfoque a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Hay que brindarle especial atención a la comunicación, porque es un pilar que traspasa todos los procedimientos y cada vez tiene un lugar más importante: ya que sustenta el aprendizaje conjunto por medio del feedback que prelude.

Todas las personas que participan del ciclo del servicio deberían no sólo conocer su tarea y responsabilidad, sino también cómo sus actitudes y desempeño va a impactar en la sensación e imagen que se lleve el consumidor.

Sobretudo en el momento de la verdad que es cuando el cliente y la entidad entran en contacto, y en este preciso momento es cuando el mismo se forma una idea de cómo va a ser el establecimiento. Dependiendo de que si este instante es positivo o negativo, será la percepción y experiencia que se va a llevar.

Si el cliente percibe momentos de la verdad malos o negativos asocia que estas situaciones van a ser a largo plazo.

Por lo tanto es sumamente relevante cuidar todos los detalles, porque ese momento puede ser cuando entra en contacto por primera vez al destino, la atención, el tiempo de espera, lugar que hay disponible, señalización, etc.

La fidelidad del consumidor va a ir atada a la valoración que el mismo realice de su estadía y el momento de la verdad es fundamental para ella.

*“La fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud del individuo frente a la organización y su comportamiento de compra de los productos y servicios de la misma. Constituye la situación ideal tanto para la empresa como para el cliente. El cliente es fiel, «amigo de la empresa» y, muy a menudo, actúa como «prescriptor» de la compañía”* (Apaolaza, Forcada, y Hartmann, citado por Figueroa, 2011).

Un cliente fiel es aquel que:

- Recomienda a la organización, ya que su percepción de ella es positiva.
- Utiliza el servicio o adquiere el producto de forma habitual.
- No utiliza otro proveedor de servicios, salvo excepciones.

El cliente presenta una habitualidad frente al servicio por el alto grado de satisfacción que le genera, acaparando su atención y desplazando a los competidores. Es el resultado de la suma del valor individual de cada una de las propuestas, generando un alto valor agregado.

Se puede fomentar por medio de invitaciones, sorteos, promociones especiales para que el mismo sienta la “necesidad” de volver a ese destino.

La renovación es vital para ello y poder adentrarse a las nuevas tecnologías será un aliado para estar en contacto con el cliente.

Hay que hacer un énfasis en que no se puede entender a la comunicación como un proceso lineal el cual se reduce a una relación de causa y efecto, ya que el hombre por su propia esencia va a interpretar desde su forma de ser ese estímulo, por eso no va a ser siempre igual, sino que va a variar dependiendo del comportamiento y la forma de interpretar de cada uno.

También se deberá evaluar el correcto manejo de las palabras ¿en qué momento decir cada cosa?, ¿con qué palabras resulta más sincero y sutil? y corresponde cuestionarse acerca de ¿cómo afecta el lenguaje gestual y corporal?.

A la vez hay que destacar la importancia de la participación del otro, que nos lleva a preguntarnos ¿en qué momento empezamos a escuchar al otro?.

Kreps (1995) alega que “cuanto más clara, más completa y más precisa sea la información que posee un individuo, más capaz será la persona de interpretar fenómenos confusos y de identificar estrategias efectivas para responderlos.”

Lo que supone que un hecho que a priori es “confuso” no ha de desencadenar en un problema tan complejo si logramos manejar de forma eficaz la comunicación.

Un claro ejemplo es un cliente global que se va a encontrar en la encrucijada de elegir donde va a pasar sus vacaciones, con la información que maneja va a decidir donde es más conveniente. No obstante si bien no va a tener certeza, si va a poder tener respuestas efectivas del lugar que considera mejor.

Principales conclusiones

Trayendo a colación a Volpentesta (2011) podemos decir que “Un planeta con recursos limitados no puede suministrar indefinidamente los insumos que esta explotación exige” (, pp.28).

Por ello la relevancia de pensar y planificar sustentablemente las propuestas de valor de los diferentes establecimientos, como también que un destino sea caracterizado y reconocido por la calidad, por su ecología, sociedad y protección de las comunidades.

Las comunicaciones deben contener los compromisos asumidos, y sus valores empresariales.

Pero lo más importante es que la empresa esté segura y conozca qué es lo que está dispuesta a realizar, pero también conocer cuáles son los intereses que presentan sus “stake-holders”

Solo se confía en una organización cuando con ella generaron relaciones y prácticas a largo plazo.

La confianza se va a establecer como resultado de la experiencia y repetición, como así por la recomendación de otros clientes que ya vivieron estas acciones y prácticas.

Por ello la importancia de brindar el servicio base que es por lo que el cliente va a elegir a la organización (como ser alojamiento, alimentación, transporte, etc). Se deberá buscar la forma de ampliar ese servicio inicial con distintas medidas y acciones.

Como también considerar dentro de la estrategia a los recursos humanos que componen la organización (que son quienes interactúan de forma directa con el cliente) y el soporte físico con que cuenta (entorno, infraestructura y ambientación, y preceptos sostenibles y éticos).

Debido a que toda persona va a presentar expectativas previas, y si hay coherencia entre ello y las acciones y actividades de la empresa; se va a construir confianza.

Si se construye confianza el cliente deseará conocer más y volver al destino o lugar que tanto lo “cautivo” por lo que el mismo se va a retener y va a comentar estas vivencias.

Y para la empresa esto será beneficioso, es más económico retener y fidelizar a un cliente que conseguir uno nuevo.

El otro aspecto que es sumamente relevante para estas empresas es generar redes, entre diferentes propuestas de un mismo destino (por ejemplo; entre establecimientos hoteleros, gastronómicos, de transporte, de ocio, etc).

Éstos vínculos van a variar de duración e intensidad, pero se van a forjar bajo una identidad cultural. Siendo que los integrantes se van a ver identificados con la red, dando a conocer cada una de ellas el valor que presenta para el grupo.

## Bibliografía

Allen, Rachel (2009) *Creating an internal communications strategy from scratch - where do you start?*, Melcrum Publishing

Amat, Salas Oriol, Campas Fernando. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona: Profit.

Arocena, José. “Las Organizaciones Humanas”, (2010). Quinta parte: “La Racionalidad Limitada y Relativa.” Introducción: Otra forma de entender la racionalidad. Capítulo XI: La limitación humana. Capítulo XII: Actor-sistema. Una racionalidad relativa. Conclusiones sobre la quinta parte: Racionalidad limitada y relativa.

Barcos, Santiago José. (2009). *Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*. Buenos Aires: Ediciones Haber.

Borja, L, Casanovas J., Bosch C, (2002). *El consumidor Turístico*. ESIC Editorial, Madrid.

Bote Gomez, Venancio (1997) *Planificación económica del turismo : De una estrategia masiva a una artesanal*, México: Trillas

Brandolini, Alejandra, GONZÁEZ (2009), Martín, *Comunicación Interna*, La Crujía, Buenos Aires, p36-72

Capece G. (1997). *Turismo sostenido y sustentable. Una visión holística*. Agencia periodística CID. El Bolsón: 65-72.

Carta de turismo sostenible. Conferencia Mundial de Turismo Sostenible (Abril 1995). Recuperada de: <http://www.turismo-sostenible.org/docs/Carta-del-Turismo-Sostenible.pdf> en la fecha del 15 de julio 2017.

Costa, Joan (2009): *Imagen corporativa en el Siglo XXI*. 2da. edición, 4ta. reimpresión, La Crujía: Buenos Aires.

Escudero, María José, (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo, Madrid, España.

Fasiolo, Carlos Alberto. (Febrero 2014). *Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros*. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.

Falcón, J. P. (2017). *La identidad, imagen y reputación de un destino turístico urbano a través de la gestión de la comunicación” online”*: el caso de la ciudad de Buenos Aires.

---

Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, 5(3), 29-35.

Gemelli Alicia y otros (2008), *Estrategia de Turismo sustentable*, Buenos Aires p. 3 a 25

Kotler, Philip, García de Madariaga, Jesús, Flores, Javier, Bowen, John T., Makens, James C. (2011). *Marketing Turístico*. España, 5ta edición: Pearson. p. 416 - 420 p. 455 - 463

Kreps, G. (1995) *La comunicación en las organizaciones*, Estados Unidos: Addison - Wesley Iberoamericana.

Krugman, Paul (2010). "Cómo construir una economía 'verde'", recuperado de: [https://elpais.com/diario/2010/04/25/negocio/1272201265\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2010/04/25/negocio/1272201265_850215.html) en la fecha del 02/12/2017

March, James G. Y Simon Herbert A. (1994), *Teoría de las organizaciones*, Editorial Ariel (2da edición), Barcelona.

MINTUR "Plan Nacional de Turismo Sostenible".. Recuperado de: [http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/components/Plan%20Turismo%20Sostenible\\_final.pdf](http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/components/Plan%20Turismo%20Sostenible_final.pdf) en la fecha del 15 de julio del 2017.

Molina, Pablo Gonzalo: *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*, Harvard Deusto Business Review, disponible en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial) recuperado el 25/11/2017.

Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. *Revista EAN*, (78), 160-173.

Nardone, A. (02 de julio del 2016). "2017 Año internacional del desarrollo del turismo sostenible". *El Telescopio*. Recuperada de: <http://eltelescopio.com.uy/2017-ano-internacional-del-desarrollo-del-turismo-sostenible/> en la fecha del 20 de julio del 2017.

Negron, Italo Pizzolante. *El Comunicador Estratégico, "Adecuarse al nuevo entorno empresarial o asumir el desafío de modelarlo"*. 2007

Organización Mundial del Turismo, *Turismo sustentable*. recuperado de: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion> en la fecha del 26/11/2017

Porter, Michael. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona. Edición actualizada y aumentada: Ediciones Deusto p. 405-432, 551-578

### El administrador como agente virtuoso

Ariston Azevedo<sup>1</sup> y Paulo Sergio Grave<sup>2</sup>

*“Que em mim prospere sempre o temor compatível com as circunstâncias”*  
(Menelau no diálogo com Teucro no Ájax de Sófocles)

De maneira geral, os discursos convencionalmente solidificados nos manuais que tratam da história do pensamento administrativo induzem estudiosos e praticantes a considerar a administração nos seguintes termos: trata-se de uma ciência; por ser ciência, é um tipo de conhecimento neutro, imparcial e apolítico; em assim sendo, essas características devem instruir aquelas que seriam as tarefas basilares do administrador, no caso, o planejamento, a organização, a direção, o comando e o controle, ou, ainda, a decisão, no âmbito das organizações produtivas. Ocorre, porém, que nossos estudos sobre o fenômeno da administração, e mesmo nossas experiências pessoais no exercício de atividades administrativas, confrontam esse discurso comum, causando-nos um grande sentimento de desconforto todas as vezes que nos deparamos com esse tipo de literatura ou quando tais discursos reverberam em acadêmicos e práticos.

Movidos por esse desconforto, partimos para uma reavaliação da questão. Assim, de nossas investigações sobre o fenômeno da administração, restaram algumas conclusões, dentre as quais importa, para os fins visados pelo presente texto, destacar, já que elas nos auxiliam na coerência e sistematização do que será aqui proposto: primeira, a administração é uma atividade ou ação {práxis} que tem sido especulada e explicada por meio e em torno de três conceitos nucleares, a saber, gerência, liderança e política (Albernaz; Grave, 1998; Crubellate et al, 1999; Grave et al, 2002); segunda, enquanto atividade ou ação, ela pertence a um modo de vida específico, no caso, o modo de vida prático {bios praktikós}, e tem uma finalidade {télós} que ultrapassa os interesses práticos imediatos e individualistas que lhes tem sido imputados, uma vez que se dirige ao viver bem {eudaimonia} (Grave; Azevedo, 2001; Azevedo; Grave, 2004); e terceira, seu

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Brasil. Email: ariston.azevedo@ufrgs.br

2. Professor aposentado da Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Brasil. Email: pgrave@uol.com.br

realizador, o administrador, é um agente virtuoso {agathós ou spoudaios ou phrónimos}, por isso ser a administração uma atividade ou ação virtuosa {eupraxia} (Azevedo; Grave, 2014).

Apesar de nossos estudos anteriores nos terem levado a tais conclusões, dúvidas e indagações ainda persistem e estão a exigir-nos respostas que possam complementá-las ou, talvez, até revisá-las, se este for o caso. Entre essas indagações, e de maneira mais urgente, emergiu a seguinte: administrador como agente virtuoso, o que é isto? Para tentar responde-la é que elaboramos um texto, aqui exposto em formato de resumo expandido.

Nossa resposta à pergunta acima seguirá o método hipotético-argumentativo que adotamos em textos anteriores. Contrariamente ao método hipotético-dedutivo (Bunge, 1980), o que adotamos possui caráter tanto retórico (Perelman; Olbrechts-Tyteca, 1996) quanto hermenêutico (Gadamer, 2005), não visando, como aquele, a comprovação, mas a fundamentação de uma opinião verossímil. Por conseguinte, o texto e o presente resumo estão sistematizados em torno de uma estrutura retórica que consiste em lançar mão de uma posição {thesis} frente ao questionamento principal para, em seguida, apresentar questionamentos secundários e terciários, aos quais lançaremos hipóteses-respostas.

Em termos de advertência, vale dizer que a resposta apresentada pode causar certo estranhamento ou inquietude ao leitor sem familiaridade com os escritos éticos aristotélicos, pois ao seguirmos de perto o pensamento do estagirita, acolhemos um conjunto de premissas que podem induzir a uma percepção circular das ideias, própria da ética das virtudes, conforme observa Coitinho (2014, p. 123-124): (i) uma ação é correta se ela for o que um agente virtuoso faria em determinadas circunstâncias e sob certas condições<sup>3</sup>; (ii) um agente virtuoso é aquele que age virtuosamente; (iii) age virtuosamente quem, em determinadas circunstâncias e atendendo a certas condições, pratica uma ação correta; (iv) uma ação virtuosa não é apenas correta, mas também é certa, pois, como disse Aristóteles, “acertar e ser louvado pertencem à virtude”<sup>4</sup>.

Então, para a pergunta “administrador como agente virtuoso, o que é isto?”, nossa posição {thesis} será: é aquele agente que guarda um quadro de virtudes que lhe são próprias e que asseguram a certeza e correteza de seus atos em seu âmbito de atuação, no caso, o da organização dos negócios humanos produtivos, aqui entendida como um conjunto complexo

3. No livro *Ética a Nicomaco* (EN) (1970), Aristóteles apresenta algumas dessas condições: agir de modo consciente, deliberado e portar-se de maneira firme e imutável (EN, II, 3, 1105a 30-34); agir segundo a reta razão (EN, II, 2, 1103b 30-32); praticar, recorrentemente, as mesmas ações, de modo a constituir disposições de caráter (EN, II, 1, 1103b 14-25).

4. Tradução de Zingano (2008, p. 51) para a passagem EN, II, 6, 1106b 26-27.

de teias relacionais de interesses práticos que se vertem para a produção de bens úteis, os quais são necessários, suficientes e convenientes a homens e mulheres, para que possam buscar uma existência plena em outros planos de sua vida mundana. Neste sentido, a organização se apresenta como um instrumento para o alcance de uma sociedade plural e justa.

\*\*\*

A posição acima levanta uma pergunta preliminar: por que o administrador haveria de ser virtuoso? Primeiro porque, como exposto em *Ética a Nicômaco* por Aristóteles, a virtude {aretê} é um hábito {habitus} ou disposição {hexis} de caráter que habilita seu portador a realizar perfeitamente uma atividade ou função e, por conseguinte, a praticar boas ações (EN, II, 1-9). Quem é virtuoso sempre, ou quase sempre, pratica boas ações e executa excelentemente suas atividades. É nada mais do que isso que esperamos do administrador. Segundo, porque a virtude possibilita ao ser humano a ascensão a um modo de vida que lhe permite alcançar a vida boa ou o viver bem, individual e coletivamente. Ou seja, a virtude viabiliza a civilidade e o viver bem com nossos semelhantes e outros, pois ao direcionar seu agente a um modo de vida {bios} referencial, o faz superar o modo de vida prática e afastar-se do modo de vida corrompida<sup>5</sup>. Terceiro, porque a virtude recupera o administrador de uma condição de homem racional instrumental a que foi legado pelo cientificismo administrativo, cuja consequência maior e mais perversa foi sua destituição da capacidade racional noética. Deste modo, ela lhe restitui a capacidade de deliberação sobre fins e sobre os meios corretos para efetivá-los, uma vez que o virtuoso possui a experiência {empeiria} e a percepção {aisthêsis} moral das circunstâncias, do contingente e do oportuno realmente relevantes.

Dissemos do administrador: ele é o agente de uma ação que caracterizamos como virtuosa, logo seria virtuoso; se é virtuoso, sua ação é correta; sendo agente de uma ação que é correta, seu ato é certo. Então, a administração é a ação de um agente virtuoso no modo de vida produtiva do homem, que lhe assegura a apropriação de bens que lhes seriam necessários, suficientes e convenientes, em sua pretensão de uma vida boa.

Nessa hipótese afirmativa subjazem três pontos fundamentais.

[1] O primeiro deles é a questão teleológica expressa na noção de vida boa {eudaimonia}. Mas, vida boa, o que é isto? De acordo com Aristóteles, “toda arte y toda investigación, parecen

5. Sobre essas categorizações de modos de vida falaremos mais à frente.

tender a algún bien; por esto se há dicho com razón que el bien es aquello a que todas las cosas tienden” (EN, I, 1, 1094a 1-3). Que “bem” é esse de que trata o estagirita? Ele se refere ao “bem perfeito”, ao bem “mais perfeito”, também dito “bem supremo” ou “fim último” de nossas atividades: εὐδαιμονία {eudaimonia}. A tradução mais comum para εὐδαιμονία {eudaimonia} é, em português, felicidade, em espanhol, *felicidad*, e em inglês, *happiness*. Esta, porém, não nos parece ser a melhor tradução, principalmente por que, nos dias atuais, a ideia do que seja uma “pessoa feliz” tem sido ideologicamente manipulada pelos meios midiáticos, particularmente os televisivos, que a associam à ideia de um consumidor alegremente contentado com um produto ou serviço. Sendo assim, a felicidade estaria mais associada a algo momentâneo e fugaz, de tal sorte que é mais comum ouvir e dizer “está feliz” do que “é feliz”. Embora saibamos que Kraut (1995) argumente em favor do uso do termo “felicidade”, mas considerando que não há acordo na literatura especializada, pois alguns traduzem por “a melhor vida possível” (*the best possible life*) (Ackrill, 1975; 2010), outros por “bem humano” (*human good*) ou “bem-estar humano” (*human well-being*) (Charles, 1999), “florescimento” (*flourishing*) (Cooper, 1986), ente outros termos, optamos, para seguirmos com a coerência vocabular e conceitual impressa no texto, pelo uso do termo “vida boa”, dado que a eudaimonia aristotélica não é um aspecto quimérico da existência, mas uma atividade permanente peculiar ao homem virtuoso, aquele que não apenas age segundo a reta razão, mas com a reta razão {ὁρθὸς λόγος}<sup>6</sup> e sua experiência {peira}:

*“la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón o no desprovista de razón, y por otra parte decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno (...), decimos que la función del hombre es una certa vida [modo ou gênero de vida], y ésta una actividad del alma y acciones razonables, y la del hombre bueno estas mismas cosas bien y primorosamente, y cada una se realiza bien según la virtude adecuada; (...) el bien humano es una actividad del alma conforme a la virtude, y si las virtudes son varias, conforme a la mejor y más perfecta, y además em una vida entera. Porque una golondrina no hace verano, ni un solo día, y así tampoco hace venturoso y feliz un solo día o un poco tempo”* (EN, I, 7, 1098a, 7-21).

[2] Como se pode inferir da passagem acima, há correspondência entre o bem que se busca e o modo de vida que se vive, ou seja, entre o exercício ou a prática de determinadas atividades ou ações e o bem ou fim que se pode alcançar com elas e a partir delas<sup>7</sup>. Por isso a pergunta:

6. “Agir secundum rationem ou cum ratione?”. Este é o título do texto de Marco Zingano (2009, p. 363-391) em que ele procura responder ao problema de tradução que aqui não tocamos. Para nós, o homem virtuoso age segundo a razão e com a razão.

7. Fim ou fins? Em seu texto “O bem final na ética de Aristóteles”, Hardie (2010) sustenta que haveria uma certa “confusão” em Aristóteles sobre a eudaimonia. Em razão disso, seria possível se identificar duas concepções de fim último, denominados por Hardie de “fim inclusivo” e “fim dominante”.

modo de vida, o que é isto? Em *Ética a Nicômaco* e *Ética Eudemia*, Aristóteles apresenta sua categorização dos modos ou gêneros de vida, dando destaque apenas aos principais, à sua época e seu contexto: o modo de vida voluptuosa, cujo fim é o prazer; o modo de vida político, que aspira à honra e à virtude; e o modo de vida contemplativo, cuja plenitude é a sabedoria (EN, I, 5, 1096a; EE, I, 1, 1214a; EN, I, 4, 1215a-b).

Numa tentativa de atualizar essas categorias para nossos dias atuais, e assim adequá-las aos nossos propósitos, associamos os modos de vida expressiva e de vida política com o modo de vida contemplativa, nominando-os modos de vida referencial para o encontro da vida boa. Caracterizamos a vida prática por meio dos modos que chamamos de produtiva, negocial e quotidiana, que se fazem comuns a todo e qualquer homem por necessidade. Nestes modos, o homem tão somente busca e/ou usa de alguma forma os bens úteis que lhe são necessários, suficientes e convenientes para viver, tão somente viver. Seus atos, portanto, são meios para fins últimos que ele encontraria nos modos de vida referencial. O exercício vicioso das atividades de algum desses modos de vida leva o homem ao que chamamos de vida corrompida, da qual derivamos, pelo menos, três gêneros distintos: prazerosa, cumulativa e ociosa. Assim, teríamos: modo de vida referencial, modo de vida prática e modo de vida corrompida, donde: associados à vida referencial, temos o modo de vida contemplativa (*Bios Theoretikós*), o modo de vida expressiva (*Bios Ekphrastikós*) e o modo de vida política (*Bios Politikós*); à vida prática, temos o modo de vida produtiva (*Bios Paragógikós*), o modo de vida quotidiana (*Bios Emerêsios*) e o modo de vida negocial (*Bios Sinallagétikós*); e à vida corrompida, o modo de vida prazerosa (*Bios Eythymotikós*), o modo de vida cumulativa (*Bios Syssôreytikós*) e o modo de vida ociosa (*Bios Aergotikós*).

[3] Ora, essa atividade permanente denominada vida boa {eudaimonia} exige, para seu alcance, a presença da virtude. Embora já anunciada brevemente, não podemos nos esquivar de uma resposta mais esclarecedora. Virtude, o que é isto? Dizer que o administrador é um agente virtuoso, é afirmar que ele é o agente de um ato que é certo. Como já mencionado, quem garante essa certeza é a virtude, uma vez que “toda virtud perfecciona la condición de aquello de lo cual es virtud y hace que ejecute bien su operación” (EN, I, 6, 1106a 14-15). Mas o que ela é? Ora, a virtude é um hábito {*habitus*} ou disposição {*hexis*}, ou seja, é, como apontou Lima Vaz (2000, p. 14), uma possessão estável que exprime a autarquia ou domínio que tem sobre si mesmo determinado agente, “uma constância no agir que ocorre frequentemente ou quase sempre, mas

O primeiro seria uma espécie de conjunto em que estão nossos objetivos mais importantes, ao passo que o segundo seria o objetivo mais elevado que podemos aspirar, no caso, a atividade contemplativa. Ackrill (2010) e Zingano (2009, p. 73-110) são dois dos autores que discutem a posição de Hardie.

não sempre, nem em virtude de uma necessidade natural”. Nas palavras do próprio Aristóteles, “la virtud del hombre será también el hábito [*hexis*] por el cual el hombre se hace bueno y por el cual ejecuta bien su función propia” (EN, I, 6, 1106a 21-24).

É, portanto, a *hexis* que torna o homem virtuoso {*spoudaios*}. Ela está associada à capacidade que o agente possui de “escolher por deliberação” a mediedade {*mesotêti*} entre a falta e o excesso de algo ou de alguma coisa, “relativo a nós” {*pros hêmas*} e não à própria coisa ou algo, e o faz sob a determinação da razão ou como faz o homem prudente (EN, I, 6, 1106b 35-37)<sup>8</sup>. Como se depreende, para saber se determinado ato é certo e correto, não se deve recorrer à conformidade do ato à lei moral, como defende a deontologia de Kant, nem à indagação de se tal ato proporcionou o maior bem global para todos os que foram por ele afetado, como defende o utilitarismo de Mills, uma vez que essas duas tradições éticas “compartilham a concepção de que o dever moral é independente do bem próprio do agente” (Araújo, 2011, p. 241). O critério, porém, deve ser buscado no próprio homem virtuoso ou prudente {*spoudaios*}:

*“O prudente, aquele que sabe deliberar bem, possui a faculdade de ver o que é bom para si e para os homens; ele busca realizar o bem não só para si mas para todos, e isto através da razão. O prudente põe-se assim do ponto de vista moral, que é justamente aquele ponto que todo homem pode acatar-se se se determinar pela razão”* (Zingano, 2009, p. 129)

Ao administrador, portanto, não cabe o erro! Por que não lhe cabe o erro? Porque sendo agente na mediação das relações organizacionais, estas representando interesses múltiplos, impera sobre ele que tais interesses sejam atendidos na mediedade certa.

\*\*\*

Uma vez que tenhamos apresentado aspectos relativos à finalidade, aos modos de vida e à virtude, convém agora sairmos do geral e caminharmos em direção ao mais específico, via a pergunta: Quem é este agente virtuoso cuja ação é certa e que denominamos de administrador? Ele é um agente dotado de certas virtudes que lhe garantiria um agir correto em direção a fins que não são seus, e sim, dos homens em busca de uma vida boa. De outra forma, um agente dotado de qualidades humanas no que se refere a todos os elementos que o constituem e que seriam pertinentes ao desempenho de sua função, que consiste em garantir relações organizacionais

8. Este ponto, assim como outros, é por demais controverso para podermos enfrentá-lo aqui. Esclarecimentos sobre essa questão podem ser encontrados no livro *Virtude e mediedade em Aristóteles*, de João Hobuss (2009), e em Zingano (2008, p. 128-132).

adequadas ao “bem viver” do homem quanto a produção, distribuição e consumação ou circulação dos bens úteis. Nesse sentido, quais virtudes lhe são pertinentes? Vejamos.

Considerando que os modos de vida em que encontraríamos a vida boa {*eudaimonia*} são modos de referência da conduta humana, o administrador, como um agente no particular modo de vida produtiva, ou econômica, com fins específicos de encaminhar a produção, distribuição e utilização dos bens requeridos pelo homem, procura apropriar-se ou espelhar-se no modo de vida referencial que lhe seria mais adequado, a saber, o modo de vida política {*Bios Politikós*}, razão pela qual afirmamos em texto anterior que a administração é política no modo de vida prática (Azevedo; Grave, 2014). Nessa perspectiva, o homem, como administrador, se apropria de virtudes que seriam pertinentes aos modos de vida referenciais, mais especificamente do modo de vida política, reduzindo-as para o âmbito de sua atuação.

Assim considerando, para o exercício de sua função, ele necessita possuir certas disposições de caráter ou virtudes e conferir constância em seu agir. Três virtudes são essenciais ao homem enquanto vivendo segundo o modo de vida política: sabedoria política {*Phronêsis*}, temperança {*Sophrosyne*} e justiça {*Dikaiosyne*}. Analogamente, no modo de vida prática, o homem, enquanto administrador, seria dotado, basicamente, de sabedoria prática {*Phronêsis*}, temperança {*Sophrosyne*} e equidade {*Epieikeia*}. Mas, por que estas, e não outras?

O homem se constitui de corpo {*soma*}, alma {*psykhê*} e espírito {*noein*}. As virtudes do administrador devem, obviamente, corresponder a todos esses elementos. Não se faz necessário que estejam diretamente associadas a cada um desses elementos, mas tão somente que sejam centrais para que tais partes encontrem suas excelências próprias. Ademais, em nosso entendimento, o administrador é acima de tudo “espírito” ou “razão prática”. Admitindo as categorias conceituais de Arendt (2000), aquelas virtudes tornariam excelente o pensar, o querer e o julgar do administrador. Admitindo também que a ação humana se constitui de início {*arkhê*}, meio {*méson*} e fim {*terma*}, para assegurarmos que a mesma seja certa, significativo se faz que as virtudes do administrador correspondam a esses três momentos inexoráveis de sua ação<sup>9</sup>.

Acreditamos que as virtudes básicas acima apontadas asseguram que sempre que as circunstâncias assim exigirem, o administrador estará dotado de certas qualidades para o desempenho adequado de seu papel. Portanto, as virtudes circunstanciais estão presentes.

9. Perceba que deixamos de falar de virtude para falar de virtudes. Esclarecimentos virão posteriormente.

Ilustrando. (1) O administrador é um homem dotado de bondade, que é uma virtude em que ele se volta para os fins, pois bom é aquilo que atinge o fim ao qual se destina. (2) Como as atividades de deliberação, julgamento e escolha são as principais no desempenho de seu papel, virtudes como serenidade, ponderação e agilidade também estarão presentes: por exemplo, no que toca ao julgamento, o administrador é um indulgente {*Syggnomonikón*}, pois “indulgência” {*Syggnomê*} é o julgamento que decide o que é equânime, logo ele é um homem de bom julgamento {*Eýgnómon*}. (3) Sendo o administrador um político no modo de vida prática, virtudes como civilidade, interatividade, integridade, discursividade, etc. estarão presentes.

#### Referências

- Ackrill, J. (2010). Sobre a eudaimonia em Aristóteles. In: Zingano, M. (Org.) (2010). Sobre a ética nicomaqueia de Aristóteles: textos selecionados. São Paulo: Odysseus Editora. p. 103-125.
- Ackrill, J.L. (1975). Aristotle on eudaimonia. *Proceedings of the British Academy*, LX, pp. 339-359.
- Albernaz, R. A.; Grave, P. S. (1998). Teoria geral da administração: mais do que apenas avistar as escolas do pensamento administrativo. In: Anais Eletrônicos do IX ENANGRAD, Itú/SP.
- Araújo, L.B.L. (2011). Filosofia prática, modernidade e ética das virtudes. In: Hobuss, J. (Org.) (2011). Ética das virtudes. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Arendt, H. (2000). A vida do espírito: o pensar, o querer, o julgar. 4.ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Aristóteles. (1970). Ética a Nicomaco. Trad. Maria Araujo y Julian Marias. Madri: Instituto de Estudios Político.
- Azevedo, A.; Grave, P. S. (2014). Prolegômenos a toda administrologia possível: administração - o que é isso? *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 71, p. 695-712.
- Azevedo, A.; GRAVE, P. S. (2004). Administração - O que é isto? Primeiro: o modo de vida que lhe é peculiar. In: Anais Eletrônicos do XV ENANGRAD, Florianópolis/SC.

Bunge, M. (1980). *Epistemologia: curso de atualização*. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp.

Charles, D. (1999). Aristotle on well-being and intellectual contemplation. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, LXXIII, 1, pp. 205-223.

Coitinho, D. (2014). *Virtudes, caráter e responsabilidade*. *Disertatio*, n. 39, p. 121-142.

Cooper, J. (1986). *Reason and human good in Aristotle*. Indianapolis: Hackett Publishing Company.

Crubellate, J. M.; Azevedo, A.; Delatorre, L. ; Seixas, R. O. A.; Grave, P. S. (1999). Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. In: *Anais Eletrônicos do X ENANGRAD*, Foz do Iguaçu/PR.

Gadamer, H-G. (2005). *Verdade e método I: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Grave, P. S.; Azevedo, A. (2001). Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido. In: *Anais Eletrônicos ENANPAD*, Campinas/SP.

Grave, P. S.; Azevedo, A.; Crubellate, J. M.; Gimenez, F. A. P. (2002). A prática do administrador: dimensões explicativas, evidenciando possíveis fundamentos ou em busca de uma síntese. In: *Anais Eletrônicos do IX Congresso COPPEAD de Administração*, Rio de Janeiro.

Grave, P.S.; Azevedo, A. (2004). *Administração – o que é isto? Primeiro: o modo de vida que lhe é peculiar*. In: *Anais eletrônicos do XV ENANGRAD*, Florianópolis.

Hardie, W.F.R. (2010) O bem final da ética de Aristóteles. In: ZINGANO, M. (Org.) (2010). *Sobre a ética nicomaqueia de Aristóteles: textos selecionados*. São Paulo: Odyseus Editora. p. 42-64.

Hobuss, J. (2009). *Virtude e mediedade em Aristóteles*. Pelotas: Editora da UFPEL.

Kraut, R. Two conceptions of happiness. In: Irwin, T. (ed.). *Aristotle's ethics*. Garland Publishing, 1995, pp. 79-109.

Lima Vaz, H.C. de. (2000). *Fenomenologia do Ethos*. In: *Escritos de Filosofia II – Ética e Cultura*. São Paulo: edições Loyola, pp. 11-35.

Perelman, C.; Olbrechts-Tyteca, L. (1996). *Tratado da argumentação – a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Scott, D. (1999). Aristotle on well-being and intellectual contemplation: primary and secondary eudaimonia. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, LXXIII, 1, pp. 225-242.

Zingano, M. (2008). *Aristóteles: tratado da virtude moral: Ethica Nicomachea 1, I 3 - III 8*. São Paulo: Odyseus Editora.

Zingano, M. (2009). *Estudos de ética antiga*. 2. Ed. São Paulo Paulus.

## Capítulo 19

### Contribuciones del pensamiento social a los Estudios Organizacionales Críticos en Nuestramérica: una mirada desde la ética

*Guilherme Dornelas Camara<sup>1</sup>*

En ese texto tomo como ubicación epistémica el campo de los estudios organizacionales, y más específicamente, de los llamados estudios organizacionales críticos. Desde ahí tenemos en cuenta algunos elementos de la Ética que suelen aportar colaboraciones fundamentales a los estudios organizacionales críticos que aquí son realizados.

Además de la ubicación epistémica, este ensayo está, también, localizado geopolíticamente en Nuestra América. Martí (2005) llamó de 'Nuestra América mestiza' a una patria de repúblicas dolorosas, levantadas entre las masas mudas de indios, al ruido de pelea del libro con el cirial, sobre los brazos sangrientos de un centenar de apóstoles. La defensa de hablarse en Nuestra América es justificada por la imposibilidad práctica que tenemos de reproducir aquí los ideales europeos, o mismo de la América del Norte. Desde esta ubicación doble, proponemos, en el marco del pensamiento social latinoamericano, la aproximación entre la Ética de la Liberación, elaborada por Dussel, y la teoría acerca de Caliban, desarrollada por Fernández Retamar. Penso que traerlas en relación posibilita aportar a los estudios organizacionales elementos de una crítica radical, necesarios en el tiempo en que vivimos.

Al referirme a Caliban, es necesario aclarar, hablo del personaje monstruoso de William Shakespeare en la pieza de teatro *La Tempestad* (*The Tempest*) y, más específicamente del análisis dese personaje por el poeta cubano Roberto Fernández Retamar. Doctor en Filosofía y Letras, Fernández Retamar nació en La Habana en 1930, ha sido invitado en distintas universidades de Latinoamérica y Europa donde discute la teoría literaria cubana. Su obra más conocida es el ensayo 'Calibán, apuntes sobre la cultura de Nuestra América', donde, basándose en la comedia clásica de Shakespeare, el poeta analiza la cultura de Latinoamérica tomando como arquetipos las figuras de Ariel y Calibán, quienes sirven a Próspero.

1. EA/UFRGS/Brasil. Email: guilherme.dornelas@ufrgs.br

En el texto original de *La Tempestad*, Shakespeare explora las relaciones entre Próspero, el Duque de Milán; Miranda, su hija; Caliban, el hombre de figura monstruosa quién nombrea al ensayo; y Ariel, un espíritu cuyo nombre es una variación de 'aire', que representa pues un espíritu del aire. Próspero tuvo su Ducado usurpado por su hermano Antonio, y junto a su hija fue enviado a morir en un bote. Próspero y Miranda sobrevivieron en el bote y encontraron exilio en una pequeña isla. Él había aprendido magia la cual usaba para controlar a los otros personajes en la isla. La centralidad de Próspero en el tema es defendida por el humanista francés Ernest Renan (1878).

Para muchos críticos literarios, Próspero es el protagonista de la comedia Shakespeariana, alguien que fuera traicionado por su propio hermano y enviado a la muerte (Savirón, 2012), pero quién también muestra que la grandeza del ser humano es mucho más fuerte que su iniquidad y, al final demuestra que tiene un corazón tan grande que no cabe ni en la isla a la que ha ido a parar (Villa, 2016). Sin embargo, algunos sostienen que Próspero representa un colonizador, por su tratamiento hacia Calibán y Ariel y su uso general del poder.

Comprender la historia de *La Tempestad* desde el punto de vista de Caliban, como lo hace Fernández Retamar es rechazar la tradición romántica que consagró la pieza de teatro como un drama respeto de los dilemas de un noble europeo perdido en una isla tropical que "piensa a si mismo en el derecho de allá quedarse y esclavizar los nativos" (Boal, 1974). La versión Latinoamericana de *La Tempestad*, al contrario, "aborda el punto de vista de Caliban, quien es visto tradicionalmente como ofensivo e horrible. No partimos del punto de vista colonialista de Próspero, como en el original de Shakespeare. Yo intento mostrar que el nativo es bello y que los invasores es que son repugnantes" (Boal, como citado en Freitas, 2016).

Es evidente que, cualquiera la mirada de *La Tempestad*, los personajes hacen paralelos con la realidad de Nuestra América. Que *La Tempestad* alude a América, que su isla es la mitificación de una de nuestras islas, no ofrece a estas alturas duda alguna, dijo Fernández Retamar (1971, p. 26). Pero, ¿por qué la centralidad en Caliban y no en Ariel? Por ser un espíritu con poderes, uno suele pensar que Ariel es una representación que ofrece poderes también para el pueblo de Nuestra América. Como se fuera un científico que gana conocimiento y camina hacia la iluminación, lo que, en paralelo con una representación de nuestros pueblos, sería una superación de la esclavitud.

Sin embargo, esclavizado por Próspero, Ariel tiene una actitud submisiva, que es presentada en

la primera aparición de Ariel:

*“Todos los saludos, gran maestro! Grave señor, saludo! Yo vengo  
Responder a su mejor placer, lo sea volar,  
Nadar, zambullirse em el fuego, montar  
En las nubes encrespadas. A su fuerte comando  
Ariel y todas sus cualidades”* (I, ii, 189-93)

Para Fernández Retamar (1989), Ariel puede optar entre servir a Próspero —es el caso de los intelectuales de la antiAmérica—, con el que aparentemente se entiende de maravillas, pero de quien no pasa de ser un temeroso sirviente, o unirse a Calibán en su lucha por la verdadera libertad. Continúa el autor: “Podría decirse, en lenguaje gramsciano, que pienso sobre todo en intelectuales ‘tradicionales’, de los que, incluso en el período de transición, el proletariado necesita asimilarse el mayor número posible, mientras va generando sus propios intelectuales ‘orgánicos’” (Fernández Retamar, 1989:71).

*“Próspero invadió las islas, mató a nuestros ancestros, esclavizó a Calibán y le enseñó su idioma para poder entenderse con él: ¿qué otra cosa puede hacer Calibán sino utilizar ese mismo idioma —hoy no tiene otro— para maldecirlo, para desear que caiga sobre él la “roja plaga”? No conozco otra metáfora más acertada de nuestra situación cultural, de nuestra realidad”*

En esa isla, Calibán tiene su nombre derivado de la palabra ‘caníbal’, que a su vez proviene de ‘caribe’, quien antes de la llegada de los europeos, a quienes hicieron una resistencia heroica, eran los más valientes, los más batalladores habitantes de las tierras que ahora ocupamos nosotros. Los caribe están eternizados en el nombre del bello Mar Caribe. Además, está también eternizado en la encarnación del pueblo de nuestras tierras, el Calibán, de quien Próspero le robó la tierra, le esclavizó, para vivir de su trabajo y, llegado el caso, exterminarlo.

Pero la relación de Próspero y Calibán es mejor expresa en un pasaje revelador, cuando Próspero advierte a Miranda, su hija: “De él no podemos prescindir. Nos hace el fuego, sale a buscar la leña, y nos sirve. A nuestro beneficio” (Acto I, escena 2). Quédase en evidencia un punto contradictorio del texto Shakesperiano y que Fernández Retamar desarrolla en su análisis: el reconocimiento de Caliban como una positividad para Próspero y Miranda y, al mismo tiempo, una negatividad, pues su vida existe apenas ‘a nuestro [de Miranda y Próspero] beneficio’, siendo,

fuera de esa relación cosa alguna, un Nada, absolutamente in-servible y cuya existencia solo es posible justamente por ser una existencia autónoma denegada.

La condición de Caliban es como la del siervo, pues, de coisidad para la conciencia en si misma del señor. El señor sólo puede convertirse en señor por denegar la posibilidad de existencia del siervo como Otro, otro ser, fuera de esa relación. Esta es la negación original, abstracta, que parte del señor al siervo

Tomar la historia de La Tempestad por la mirada del Caliban, exige, pues, un cambio ontológico. Es necesario pasar de la dialéctica del señor y el siervo a la negatividad absoluta. Esa negatividad que denega la vida negada de Caliban en toda su potencialidad y que ya trae en si misma la positividad de la vida de Caliban ‘en sí’ y ‘para sí’, en términos Hegelianos.

Al mirarnos a los estudios organizacionales en Nuestra América, y a sus académicos y científicos, es necesario reconocernos como Calibanes. Eso es un cambio ontológico. Siempre nos pusemos en la posición de Ariel, de un espíritu supuestamente libre, pero atrapado por la magia del señor, reducimos nuestras acciones a servir y a complacer, siquiera sin tenernos en cuenta quién es nuestro señor.

Fernández Retamar (1989:73) afirma que asumir nuestra condición de Caliban implica “repensar nuestra historia desde el otro lado, desde el otro protagonista. El otro protagonista de La tempestad (o, como si hubiéramos dicho nosotros, El ciclón) no es por supuesto Ariel, sino Próspero”. Lo que es decir: no se trata de pensar a nosotros desde nuestro mismo punto de vista, pero de pensarnos desde el punto de vista europeo, del colonizador, del imperialista, para los cuales somos sus criaturas. Ariel, habitante de la isla, no está en la condición de otro, pero de oprimido por Próspero, submisos a él. Es necesario reconocer el origen de la negación de nuestras posibilidades para sólo después, negarlo.

La urgencia de la originalidad de un pensamiento latinoamericano que este articulado con la totalidad del sistema-mundo, especialmente en este momento del desarrollo del capitalismo en su forma neoliberal esta declarada por Retamar y, además, exige un compromiso con los pueblos de nuestras tierras. Por eso, al buscar una perspectiva ética para los estudios organizacionales críticos en Nuestra América, hay que tener en cuenta una ética que sea coherente con la ontología de Caliban y, desde ahí, dispónese a soperar las determinaciones de una ética eurocéntrica, de servitumbre o de pura especulación idealista. Ese es el tema del próximo apartado.

La negatividad, la que empecé a abordar en la sesión anterior, es un asunto central para la Ética de la Liberación que ahora presento. Para el filósofo Enrique Dussel (2001:285): “la ‘negatividad’ [...], es el ‘no-poder-vivir’ de los oprimidos, explotados, de las ‘víctimas’ [...], ‘los trabajadores’; es la ‘negación originaria’ -en especial en el proceso de globalización moderna del capitalismo expresada en la miseria de los países periféricos, de un Brasil, México y hoy también Argentina, de una Kenya o Nigeria, India o Filipinas. Sin considerar la ‘negatividad’ no puede haber ciencia social crítica”.

Desde una ontología Caliban, la negatividad se presenta como *conditio sine qua non* para la existencia del ser en Nuestra América.

*Porque la experiencia originaria de la FL consiste en descubrir el ‘hecho’ masivo de la dominación, del constituirse de una subjetividad como ‘señor’ de otra subjetividad, en el plano mundial (desde el comienzo de la expansión europea en 1492: hecho constitutivo originario de la ‘Modernidad’) Centro-Periferia; en el plano nacional (élites-rasas, burguesía nacional-clase obrera y pueblo); en el plano erótico (varón-mujer); en el plano pedagógico (cultura imperial, elitaria, versus cultura periférica, popular, etc.); en el plano religioso (el fetichismo en todos los niveles); en el nivel racial (la discriminación de las razas no-blancas), etc. ... El pobre, el dominado, el indio masacrado, el negro esclavo, el asiático de la guerra del opio, el judío en los campos de concentración, la mujer objeto sexual, el niño bajo la manipulación ideológica (o la juventud, la cultura popular o el mercado bajo la publicidad)... no pueden partir simplemente de ‘la estima de sí mismo’ (l’estime de soi). El oprimido, torturado, destruido en su corporalidad sufriente simplemente grita, clama justicia: ‘-¡Tengo hambre! ¡No me mates! ¡Ten compasión de mí!’ El origen radical no es afirmación de sí-mismo (del soi-même francés, el self de un Charles Taylor), para ello hay que poder reflexionarse, tomarse como valioso, descubrirse como persona. (Dussel, 1998:20)*

Para él, la crítica necesita situarse en el nivel de la ‘materialidad de dicha negatividad; es decir, “en el contenido de la praxis en cuanto referido a la producción, reproducción y desarrollo de la vida humana, de la corporalidad humana” (Dussel, 2001:285). El filósofo plantea que “no somos ángeles ni almas ni piedras: somos seres corporales, que vivimos y morimos, y por ello debemos comer, beber; vestirnos, estudiar producir obras de arte... y algunas cosas más” (p. 285), como dijo Marx. Es en este nivel que la negatividad aparece como materialidad.

En ese sentido, es necesario definir el ser como el fundamento del mundo, la comprensión práctica de la vida propia, de la vida comunitaria, de la vida de la humanidad presente. Según Dussel (2014), “lo que ‘es’ se refiere a ese horizonte inevitablemente. ‘El ser es’ enuncia Parménides, y debe entenderse prácticamente: ‘El ser es lo griego’; lo que se comprende helénicamente, desde el mundo de la polis griega, su cultura, su ‘comprensión del ser’ helénico” (p. 5).

La comprensión práctica del ser en la vida en la isla paradisíaca de La Tempestad pone a Próspero como ser, y no a Caliban. Caliban, descrito siempre como monstruo deformado y bruto es-para Próspero, solo tiene su existencia justificada en lo que sirve al señor y a su hija. Fuera de la relación de servitumbre es ‘Nada’ para Próspero. Lo mismo se pasa con Ariel; no es la actitud de sumisión que le otorga la posibilidad de ser, así como no es la ira de Caliban que le convierte en ‘no-ser’, o en ‘nada’. El asunto no es la disposición que uno tiene o no para comportarse bien o para rebelarse, sino la posición que ocupa en las relaciones de poder. La opción ontológica para los pueblos de Nuestra América nos es ser Próspero o Caliban, sino ser Caliban o Ariel. Esta es la posibilidad de elección en la ontología de los pueblos latinoamericanos.

De modo a suscribir la realización del plan de Próspero en términos prácticos, los estudios organizacionales tienen establecido una ética doble que tiene, de un lado, la ética de la responsabilidad y, del otro, la ética de las convicciones (Weber, 1959; Guerreiro Ramos, 1983). La más grande parte de los trabajos sobre la ética en los estudios organizacionales, en general determinada por los imperativos de la práctica de la ‘responsabilidad social empresarial’ o circunscripta a la business ethics toma como punto de partida la relación necesaria entre esas dos éticas<sup>1</sup> (véase Meira, 2010). De un lado, una ética que co-responde a la acción racional referida a sus fines; del otro, una ética que refiere a valores; creando las dos una falsa cisión idealista entre lo que es valor y lo que es razón.

La ética de la liberación, por su vez, suele “... poner todas las cosas, todos los entes, dentro de una cierta composición desde el criterio fundamental de la afirmación de la vida humana [...]. Com-poner es “poner” (com-poner) algo junto a otros “con” (com-poner) en una totalidad de sentido en vista de la realización plena de la vida humana” (Dussel, 2014:85). La noción del ser desde la comprensión práctica de la vida en las inter-relaciones de la vida propia, de la vida comunitaria y de la vida de la humanidad presente exige situar el ser en el existente. El ser no es una mónada, no es una especulación o la ‘representación’ del Espíritu Absoluto. El ser existente es materialmente determinado en la sociabilidad en la cual vive y en la humanidad que no es sólo determinación, pero también reino de posibilidades.

Los fenómenos del mercado aparecen desde su fundamento, que es el 'ser del capital', el valor que se valoriza. Para Dussel (2014:95) “[e]se ser o fundamento permanece oculto detrás de la positividad superficial del mercado y es la esencia del capital [...]. Y es en ese ámbito profundo, de la producción, de la empresa productiva, donde el trabajador crea [...] en el plus-tiempo de plus-trabajo un valor que es gratis para el capital, y por lo tanto se ahorra un plus-salario”. La esencia del capital, expresa materialmente en la contradicción entre capitalista y obrero, es ese plus-salario no pagado, impago, que no es apariencia, sino el secreto misterioso del capital en cuanto tal. El ser o la esencia (la Ética de la Liberación los comprende como sinónimos) del capital es la acumulación del plus-valor no pagado (“trabajo impago”, unbezahlte Arbeit en los Grundrisse de Marx), “[...] éticamente robado, robo perpetrado al trabajador asalariado. Hasta aquí nos encontramos en el nivel profundo ontológico describiendo al plus-valor como el fundamento del fenómeno de la ganancia que “aparece” en el mercado” (Dussel, 2014:95). Es, entonces Marx, quién ofrece a la Ética de la Liberación la posibilidad de establecer la crítica de la ontología enunciada por vez primera y para siempre: “mientras haya capital el veredicto de Marx tendrá vigencia, verdad, sentido”.

Hay todavía un tercer ámbito, más-allá de la ontología económica, del ser o esencia del capital, es decir, del “valor que se valoriza” acumulando plusvalor. Este tercer momento es lo que Dussel denomina el ‘trans-ontológico’, es la realidad propiamente ética. Se trata no ya del fundamento del sistema (la acumulación de plusvalor), sino la “fuente creadora del ser desde la nada”. Esa trascendentalidad trans-ontológica queda definida como ‘trabajo vivo’” (Dussel, 2014:95).

Es desde el pasaje trans-ontológico del ‘Nada’ al ‘Ser’ que uno debe concebir la ética en los estudios organizacionales críticos. Esa condición es fundamental para que la ubicación radical del ser en Caliban, y no en Ariel, sea posible de ofrecer contribuciones a la superación a la condición de dominación y explotación en Nuestra América.

No es posible cambiar los rumbos del conocimiento, o a quien/qué el sirve, sin cambiar la ontología que funda la práctica de los científicos. Hasta aquí, la más grande parte del campo académico de los estudios organizacionales, mismo de aquellos que se proclaman críticos, se han portado como Ariel. Es necesario, primer, el reconocimiento de la negatividad de que somos Caliban. Dentro y fuera de la Academia. Esta condición ontológica, que nos pone como Nada absoluto para las manifestaciones materiales que aquí accionan como Próspero - o sea los capitales transnacionales y los nacionales a ellos sumisos; los gobiernos proxenetas del capital;

los organismos multilaterales que imponen a Nuestra América reglas de juego cada vez más difíciles de seguir.

Uno de los resultados que este trabajo teórico trae es que una posición crítica en estudios organizacionales de Nuestra América no se trata solamente de hacer un giro descolonial. Un cambio epistémico, como se fuera un salto mortal, no suele alcanzar las necesidades impostas por las relaciones de determinación ontológica y práctica que nos hacen imposible sermos Caliban sin Próspero. Exige la superación de la crítica culturalista, que aborda los temas de la región desde el planteamiento de que aquí se vive una realidad sui generis, sin vincularla a la determinación de las condiciones de producción y reproducción de la vida, como establece Dussel.

#### Referencias

- Arruda, M. C. C. (2002). Código de Ética: um instrumento que adiciona valor. São Paulo: Negócio.
- Boron, A. (2006). Prólogo. In: Fernández Retamar, R. Pensamiento de nuestra América: autorreflexiones y propuestas. Buenos Aires: CLACSO, p. 9-14.
- Chandler, D; Munday, R. (2016). A Dictionary of Media and Communication. 1 de. Oxford: Oxford University Press.
- Dussel, E. (2014). 14 Tesis de ética: hacía la esencia del pensamiento crítico. Madrid: Trotta.
- \_\_\_\_\_. (2011). Carta a los indignados. México, D.F.: Las Jornadas.
- \_\_\_\_\_. (1998). Hacia um Marx desconocido: un comentario de los Manuscritos del 61-63. México, D. F.: Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_. (1985). La Producción Teórica de Marx: Un comentario a los Grundrisse. 2 ed. Ciudad de México, DF: Siglo XXI.
- Fernández Retamar, R. (1989). Calibán: Notes Toward a Discussion of Culture in Our America.” In Calibán and Other Essays. Minneapolis: University of Minnesota Press.

---

\_\_\_\_\_. (2006). *Pensamiento de nuestra América: autorreflexiones y propuestas*. Buenos Aires: CLACSO.

Guerreiro Ramos, A. (1983). *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.

Lévinas, Emmanuel. (1997). *Entre nós: ensaios sobre a alteridade*. Petrópolis: Vozes.

\_\_\_\_\_. (2000). *Totalidade e infinito: ensaios sobre a exterioridade*. Lisboa: Edições 70.

Marx, Karl. (2005). *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Martin Claret.

\_\_\_\_\_. (2011). *Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858 – esboços da crítica da economia política*. Campinas: Boitempo.

\_\_\_\_\_. (2013a.). *Economic manuscripts of 1861-63*. Disponível em: <<http://www.marxists.org/archive/marx/works/cw/volume30/index.htm>>.

\_\_\_\_\_. (2013b) *O capital: crítica da economia política. Livro I*. São Paulo: Boitempo.

Meira, F. B. (jan.-jun. 2010). *A Ética Empresarial em Movimento: as (de)limitações do campo*. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, pp. 119-138. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/716/927A>

Renan, E. (1878). *Caliban: suite de La Tempête*. Paris.

Saviron, E. (2012). *TEMPESTAD de William Shakespeare, golpe de efecto*, Madrid. Disponível em: <[http://www.agolpedeefecto.com/teatro\\_2012/teatro\\_tempestad.html](http://www.agolpedeefecto.com/teatro_2012/teatro_tempestad.html)>.

Souza, R. T. (2010). *Justiça em seus termos: dignidade humana, dignidade do mundo*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris.

\_\_\_\_\_. (2004). *Ética como fundamento: uma introdução à ética contemporânea*. São Leopoldo: Nova Harmonia.

Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.

Valls, A. (1994). *O que é ética?*. 9 ed. São Paulo: Braziliense.

Villa, J.M. (23 oct. 2016). 'La Tempestad': un viaje maravilloso por la shakespeareana isla desierta y por el interior del alma humana. *Ociocrítico.com*, Madrid. Disponível em: <<https://www.diariocritico.com/critica-de-la-tempestad-en-la-puerta-estrecha>>.

Weber, M. (1959). *Le métier et la vocation d'homme politique*. Paris: Librairie Plon.

## Capítulo 20

### El debate de la ética en las organizaciones visto desde la transmodernidad organizacional

*Giovanna Mazzotti Pabello<sup>1</sup> y Jerónimo Ricárdez Jimenez<sup>2</sup>*

En esta ponencia situamos la discusión sobre la ética en las organizaciones en el marco de un debate más amplio que señala el dominio de la modernidad organizacional establecido por estructuras de conocimiento modernas/coloniales que han impuesto al modelo de la organización moderna –la institución y la empresa- como referente único y universal de la organización y se cuestiona recuperando la noción de transmodernidad de Dussel como una “invitación a producir -desde los diferentes proyectos políticos/epistémicos que existen hoy en el mundo- una redefinición de los elementos apropiados por la modernidad eurocentrada hacia un proyecto descolonial de liberación” (Dussel, 2009) a partir de lo cual se apunta hacia la necesidad comprender como organizaciones transmodernas a las diversas modalidades organizativas de corte comunitario y societal que funcionan desde la exterioridad de la monocultura racional y del dominio de la lógica productivista que la modernidad impone. Tenemos como objetivo reconocer la existencia de los espacios organizativos “que están transformando su resistencia al desarrollo y a las formas económicas de vida en un empeño de liberación, que los lleva a reivindicar y regenerar sus ámbitos de comunidad o a crear otros nuevos” (Esteva 2012: 18) que no pueden ni deben ser tratados como una otredad residual, como reminiscencias, “estadios anteriores” o evoluciones particulares de una modernidad que se representa a sí misma como camino único y finalidad irrevocable.

Desde esta perspectiva, se confronta la noción de la ética que se adopta como criterio para definir el buen comportamiento de las organizaciones modernas frente a la concepción de la ética de la liberación que propone Dussel (1998) que se expresa en el reconocimiento de los diversos “otros modos de hacer con otros” (Zibechi, 2015: 55-79) que son esfuerzos colectivos que han sido oprimidos, inferiorizados y acosados, es decir: víctimas, en términos de Dussel, y que han estado creando o defendiendo los espacios de reproducción para la vida afirmándose en el reconocimiento de lo que es común, entendido, de acuerdo con Esteva: no como “bienes

1. Facultad de contaduría y administración. Universidad Veracruzana. Email: sindestinatario@hotmail.com

2. Facultad de contaduría y administración. Universidad Veracruzana. Email: jricardez@uv.mx

comunes” sino como “ámbitos de comunidad” que “están fuera del umbral de lo privado pero no se definen como públicos. Que no son espacios de circulación ni meros refugios colectivos. Pero sobre todo no son formas de propiedad o de tenencia de la tierra y que en consecuencia no se trata de bienes que “administrar” sino de formas de vida para la vida que se deben de mantener. (Esteva 2012)

Sostenemos, en síntesis que la ética de la liberación que se fundamenta en reconocimiento de aquello que el orden moral vigente desconoce (Dussel 1998) anima la existencia de formas transmodernas de organización ya que la vertebralidad de la forma en cómo se estructuran las organizaciones comunitarias y los colectivos sociales se define a partir de los diferentes modos de organizarse para recuperar, restaurar, ampliar o defender los espacios de vida colectiva o ámbitos de comunidad que, a diferencia de la “perspectiva individualista y acumulativa” ligada a la sociedad occidental capitalista, permiten ordenar la cooperación de un mayor número de individuos y fomentar relaciones de comunidad para llevar una vida “con autonomía” (Bonfil 2003: 57 y ss. en Gonzáles de la Fuente, 2011: 83-84), que tal como lo menciona Martínez Luna “Definitivamente no tenemos espíritu empresarial [...] nuestra economía está dirigida hacia dos aspectos: el autoconsumo y la acumulación para la compartencia con la comunidad. De ahí que la acumulación no signifique capitalización sino una oportunidad para hacer comunidad.” (Martínez, 2009: 63.64)

Así, mientras la ética en las organizaciones es incorporada bajo el argumento de que “invertir en ética es quizá uno de los negocios más rentables para la empresa” (Fundación Chile Unido, 2003 citado en Ramirez 2018 s/n) se fundamenta en la praxis de la alienación (Dussel 1998) en donde incluso el trabajo vivo, que es la fuente de todo valor, es convertido en fuerza de trabajo que se compra y se vende en el mercado y que, bajo el sello de la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sustentable convierte en bienes capitalizables a la naturaleza y a las personas.

Encontramos que la praxis de la liberación se expresa en la organizaciones sociales y comunitarias en las cuales diversos colectivos humanos tienen su dilema principal no en la administración de los recursos o de los “bienes colectivos”, sino en la preocupación porque las personas produzcan condiciones para transformar y mejorar tanto a nivel personal como colectivo de manera autónoma (Misoczky & Moraes 2011) ya que “mientras la productividad se conjuga en términos de tener, la convivencialidad en términos de ser” (Illich 2003: 483 citado en R, Espejo 2008 s/n).

Explorar la vertebralidad de las organizaciones que se conjugan en términos del ser es un reto “en un tránsito que no se puede dar el lujo de seguir siendo solamente utópico” por el contrario, se trata de una reconstrucción hacia la utopía factible, o mejor dicho: de la eutopia negada sistemáticamente por la modernidad que se instaura como modelo único inevitable y universal invisibilizando la existencia del (os) Otro (s) y exterminando sistemáticamente, de manera física y simbólica el cuerpo y la voz de las víctimas de su expansión. Y que encontramos de manera manifiesta en las formas organizativas con inspiración en la comunidad, en defensa de las cualidades que la hacen posible, es decir, de la comunalidad. Que, a diferencia del comunitarismo que surge como corriente filosófica a partir de la crítica del individualismo y el atomismo en la sociedad, a partir de paradigmas del siglo XIX teniendo la mirada en la disolución de lazos sociales y la anomia (Macintyre, Taylor, Etzioni, entre otros) que si bien colocan en el centro el carácter relacional y colectivo de los valores, dejan sin cuestionar la preeminencia y la universalidad de los derechos y las libertades individuales así como el supuesto conflicto con la autonomía, “lo público” y el orden social.

Situar la discusión de la ética de las organizaciones retomando la ética de liberación y con ella la recuperación del punto de vista de las víctimas (de los otros negados, de los sin voz, de los que habitan por debajo de la zona del ser, de los que son reconocidos como estadística, como daños colaterales, que no tienen nombre, los inexistentes, los sacrificables, los estorbos, los nadie) implica transformar el punto de vista sobre todas las cosas, y empezar a nombrarlas desde la alteridad por sus afectaciones globales reales por fuera del discurso que las justifica. En otras palabras, comprender la ética de la organización desde la óptica de la ética de la liberación en la voz de sus víctimas es como ser Alicia en el país de las Maravillas y probar la galleta que dice “cómeme” y a partir de ahí todas las proporciones del mundo cambian. Para acceder a su comprensión es preciso acudir a los diferentes proyectos políticos-epistémicos que existen hoy en el mundo [...] (Dussel, 2009, Grosfoguel, 2013) confrontando el proyecto utópico del sistema vigente para descubrirlo a la luz de las víctimas (Dussel, 1998).

## Desarrollo

Nos proponemos explorar seriamente la triada ética, organización y modernidad como “modelo de eficiencia que disemina la lógica de las organizaciones privadas a las organizaciones en general” (Misoczky 2018 p s/n) y mirarlo de cara a la realidad alternativa que supone las distintas formas de organización no modernas, sino transmodernas, comprendidas como un archipiélago de horizontes de posibilidad organizativo cuyo fundamento ético es el de la liberación

entendiéndolas desde lógica del descubrimiento del Otro como históricamente negado/oprimido (Dussel, 1998)

Si, en términos generales comprenderemos el modelo de organización moderna ligada al control y a la previsión sobre cuestiones de productividad, competitividad, calidad y eficiencia (Etzioni 2010) como la totalidad que determinan la forma de legítima de organizar; instituye la idea de administrar y la forma racional de gobernar que se disemina a través de dispositivos de management entre los que se encuentra la noción de la ética de los negocios. También, en términos generales entendemos como organizaciones transmodernas primero en el sentido amplio en que lo caracterizan Crozier y Friedberg (1990) como inventos humanos para encontrar soluciones y de regular las interacciones en torno a los problemas comunes (1990, p.27) que no se rigen bajo la lógica de la monocultura racional: ni en cuanto a la lógica del tiempo lineal, ni de la productividad (de bienes o servicios) ni por la acumulación, ni por el desarrollo como expansión, ni con la pretensión de la universalidad. Sino que por el contrario, se mantienen juntos como forma de vida con el objeto de mantener la vida.

La irracionalidad que el orden vigente achaca a la lógica ni productivista ni desarrollista, que se resiste a tratar como recursos a explotar lo que constituye el entorno que hace posible la vida y se expresa organizándose de cara a los desafíos de la Modernidad, y aún de la Post-modernidad europeo-norteamericana desde la Exterioridad alternativa de lo siempre Distinto, que responden desde el lugar de sus propias experiencias culturales con capacidad de responder con soluciones absolutamente imposibles para la sola cultura moderna (Dussel, 2005, en Ahumada Infante 2013).

En esa dirección analizaremos con la lógica de la alteridad para situar desde la perspectiva del (os) Otro (s) que son negados por dicha totalidad, pero existen y se expresan en las organizaciones transmodernas en las que la ética de la liberación está contenida en el hecho de que el principio que articula el esfuerzo de regular las interacciones está enfocado a la autonomía y a encontrar soluciones en torno a los problemas comunes.

Exploraremos la existencia de la ética de la liberación propia de las organizaciones transmodernas partiendo de la noción de comunalidad que está inscrita en las organizaciones comunitarias que están estrechamente ligadas al territorio y a la autonomía reconociéndola desde la existencia de otra episteme (como proyecto político y cultural) que es radicalmente distinta a la moderna y que es comprendida, como afirma Silvia Rivera Cusicanqui (Ecuador to the World 10, nov. 2016):

*“como otra atmósfera cognitiva que te lleva a reconocer sujetos en el mundo no humano [...] el otro elemento es el de la mano y el cerebro: sembrar, cosechar y hacer rituales [...] lleva a otra relación con los alimentos, y el otro es intentar crear comunidad y la comunidad es también un entorno epistémico de conocimiento en grupo, de procesos de conocer y hacer, de saber hacer con otros...”*

Por su parte, comprender la comunalidad entendida con Floriberto Díaz (2007) como “la inmanencia << los elementos que “se presentan detrás” >> de la comunidad” que tiene como elementos imprescindibles para su preservación: la tierra o el espacio común; la autoridad y la asamblea; el trabajo colectivo como obligación hacia la comunidad y el trabajo colectivo como servicio, y la fiesta. Tal como lo concibe Martínez Luna, comunalidad no como un concepto abstracto sino que se conjuga en tercera persona del plural, como una afirmación del ser/estar en colectivo: “... lo opuesto a la individualidad, somos territorio comunal, no propiedad privada; somos compartencia, no competencia; somos politeísmo, no monoteísmo. Somos intercambio, no negocio; diversidad, no igualdad, aunque a nombre de la igualdad también se nos oprima. Somos interdependientes, no libres.” En los que se considera que el desafío principal es mantener la vida, y la vida, es hacer la vida en común (Martínez Luna 2009).

Dentro de un esquema más amplio oponer la lógica de la totalidad totalizadora frente a la lógica de la alteridad nos permite en primer lugar, mirar esta nueva etapa de desarrollo -del capital- denominado por Harvey (2004) como capitalismo por desposesión, desde la alteridad del despojo y la devastación de las formas de vida que traen consigo. Y mostrar que la llamada ética de los negocios, que tiene su expresión más acabada en la norma de responsabilidad social empresarial, más que una ética, corresponde a la moral de la desposesión del sistema vigente que ha convertido el derecho de apropiación del territorio en el fundamento de su reproducción.

En este marco, situaremos como expresión paradigmática el proyecto de las Zonas Económicas Especiales (ZEE) que son definidas por el gobierno mexicano como “área delimitada geográficamente; ubicada en un sitio con ventajas naturales y logísticas para convertirse en una región altamente productiva.” (Proyectos México 2018) que desde el punto de vista de Harvey (2004, p.101) es una estrategia de “desplazamientos espaciales a través de la apertura de nuevos mercados, nuevas capacidades productivas y nuevas posibilidades de recursos y de trabajo en otros lugares” en la que se efectúa “La producción del espacio, la organización de nuevas divisiones territoriales de trabajo, la apertura de nuevos y más baratos complejos de recursos, de nuevos espacios dinámicos de acumulación de capital y de penetración de relaciones

sociales y arreglos institucionales capitalistas (reglas contractuales y esquemas de propiedad privada) en formaciones sociales preexistentes [...] (Harvey, 2004, p.102).

Desde la lógica de la alteridad y en el punto de vista de las víctimas no hace falta “la dialéctica afilada de un análisis científico para descubrir cómo en la acumulación el derecho de propiedad se convierten en apropiación de propiedad ajena, el cambio de mercancías en explotación, la igualdad en dominio [...] El otro aspecto de la acumulación del capital [que] se realiza entre el capital y las formas de producción no capitalistas.” (Rosa Luxemburgo en Harvey 2004, p. 112) para comprender en palabras lisas y llanas que la designación de “áreas delimitadas geográficamente con <<ventajas naturales>> para convertirse en una región <<altamente productiva>>” significa la apropiación de amplias extensiones de tierras fértiles y ecosistemas enteros en las que habitan sujetos humanos y no humanos que –para el cumplimiento de dicho proyecto- se planea despojar de su territorio. Así, tan importante es radiografiar el despojo y analizarlo histórica y geopolíticamente para “elaborar una crítica ética y radical en los Estudios Organizacionales (EO) para libertar al menos algunas de sus partes de la colonización por el management” (Misoczky y Dornelas, 2015, p s/n) como cartografiar la existencia de las formas organizativas transmodernas que crean y resisten formas comunales y comunitarias bajo la ética de la liberación.

En este contexto, proponemos analizar la ética de los negocios como parte de una moral despojo como punto de partida permite subrayar los aspectos de la ética que es preciso reconocer, sin embargo, en esta ponencia nos limitaremos a las que se caracteriza por afirmarse en la defensa y en el reconocimiento de lo que no es común ni privado, de lo que es colectivo y no de lo individual, lo que es, en el sentido estricto comunitario (perteneciente a la comunidad para mantener el bien comunal) Sostenemos aquí que los esfuerzos colectivos de hacer con otros para ampliar los ámbitos de comunidad hay que verlos, en el sentido de Dussel (2009) como la expresión de una nueva consensualidad intersubjetiva de las víctimas, que son mayorías dominadas y excluidas por los sistemas materiales que aparecen como hegemónicos. Y mirar la contrapartida del modelo de globalización que se funda en una nueva ola de despojo –desposesión (Harvey 1994) con una idea de desarrollo basada en el extractivismo (Gudynas s/a) en la existencia de una intersubjetividad simétrica anti- hegemónica de las víctimas, de los dominados y/o excluidos que oponen la defensa del territorio y de la vida frente a la intersubjetividad hegemónica que impone su idea de Responsabilidad Social, bajo la pauta de la transformación del territorio, las culturas, los pueblos y la vida, en términos de la capitalización de los recursos.

En esa dinámica, las formas organizativas tradicionales propias de las comunidades emergen y se posicionan recuperando, no solo el saber hacer junto con otros para un beneficio colectivo comunal y comunitario, y no común –ni público–, sino junto con ello una visión del mundo como (episteme/entorno cognitivo) y la reapropiación del sentido político de las interdependencias de las distintas formas de vida en la madre tierra, tal como lo mencionan los liberadores y liberadoras de la madre tierra del pueblo Nasa en el Valle del Cauca, Colombia: “Consideramos que para liberar la Madre Tierra es necesario liberar el pensamiento. Lo decimos de este modo: desalambra la Tierra depende de desalambra el corazón. [...] El capitalismo ha lanzado su batalla final: ahora viene a raspar la olla (todavía es mucho, pero es lo último). Por esa vía a la Madre Tierra le queda poco tiempo para hacer germinar la vida como la conocemos y ningún rincón del planeta se salva. Entonces el asunto es bien sencillo: si no liberamos la Madre Tierra estamos fritos.” (liberación de Uma Kiwe, 2016)

Afirmar la ética de la liberación, o simplemente la ética existente en las organizaciones transmodernas implica enfrentar la violencia epistémica ejercida por un cierto tipo de conocimiento que ha inferiorizado a los habitantes del mundo y sus formas de organización que no están determinadas por la monocultura racional y que se afirman en la negación de la alienación con base a nociones propias derivadas de tradiciones epistémicas que toman las diferentes ideas e instituciones apropiadas por la modernidad eurocentrada y las descolonizan en diferentes direcciones (Dussel 2009). Esta disputa expresa la irrupción *como desde la Nada [...] de lo siempre Distinto de los pueblos organizados que responden desde el lugar de sus propias experiencias culturales*, a la amenaza que representa la Modernidad, y aún de la Post-modernidad europeo-norteamericana (Dussel, 2005). Y que irrumpe colmando el escenario en distintos momentos y en innumerables espacios que van desde la lucha de los pueblos amazónicos contra los megaproyectos, la resistencia del pueblo Quechua contra el despojo de sus tierras, el levantamiento zapatista, los procesos de liberación de la madre tierra del Valle del Cauca en Cali Colombia, los movimientos sociales en Bolivia, la lucha contra los proyectos extractivistas en diversas partes de Latinoamérica, y específicamente en México en donde (re) existen 68 pueblos originarios cuyos territorios están concesionados a empresas transnacionales para el desarrollo del “desarrollo extractivista” y que en su constante intento de no desaparecer como pueblos lanzan recientemente su reorganización en torno a la vocera del Consejo Indígena de Gobierno (CIG) Marichuy Patricio

El interés de hablar de la ética de la liberación y de reconocer la existencia de las organizaciones transmodernas abre el espacio para reconocer el pluriverso organizativo que la modernidad

organizacional oculta y somete mediante el orden moral hegemónico capitalista de despojo, valiéndose de la “ética de negocios” y las acciones de responsabilidad social empresarial configurada en un sistema asistencialista que aprovecha los momentos de crisis para apropiarse del territorio y “raspar el fondo de la olla”: “Remarcamos que los capitalistas representados por los gobiernos federal y estatal utilizan a las autoridades municipales en estos acontecimientos (referente al sismo de 8.5 en septiembre 2017 en el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, México) para implementar sus planes y proyectos usando la incertidumbre de la población. Por ello hacemos la advertencia reiterada a no depender de los apoyos externos para no dejar entrar a ninguna transnacional que formará parte de las Zonas Económicas Especiales [...] Este es el momento para que los adultos enseñen a las nuevas generaciones la fuerza que nos ha hecho ser los pueblos que somos; con la fuerza que resistimos a los fuertes vientos, con el coraje que nos hace sentir el calor cotidiano, con la alegría que nos da la lluvia, con la firmeza de nuestro carácter y el orgullo de ser pueblo originario. Somos pueblos organizados que hemos luchado siempre” (Replicas de solidaridad, 2017)

De acuerdo con ello consideramos que debatir en torno a la cuestión de la ética en el marco de referencia que nos provee el trabajo de Dussel y distinguir entre la ética de la liberación de la ética de las organizaciones modernas que se desprende de la praxis de la alienación “no es una mera disputa semántica: se trata de definir un proyecto político.” (Esteve 2012:9) Un proyecto político que pasa, necesariamente a través de la organización que es la trama de la acción colectiva y la telaraña que la imposibilita. Todo lo social, y lo político, pasa por la urdimbre organizativa que es el espacio que regula las interacciones y determina el ámbito de expresión del individuo en su relación con los otros y en el mundo. Reconocer la existencia de otras formas de organizar, es también descubrir otras posibilidades del ser.

#### Bibliografía

Dussel Enrique (2009) Filosofía de la liberación <http://www.olimon.org/uan/filosofos-dussel.pdf> revisado en marzo 2016

Espejo, Roberto. (2008). Humanismo radical, decrecimiento y energía: una lectura de las ideas de Iván Illich. Polis (Santiago), 7(21), 63-79. En <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682008000200004>

Esteve Figueroa, Gustavo; (2014). La libertad de aprender. Revista Interuniversitaria de

Formación del Profesorado, Mayo-Agosto, 39-50. Recuperado en noviembre de 2016 <http://www.redalyc.org/html/274/27433840005/>

\_\_\_\_\_. (2012) « Regenerar el tejido social de la esperanza », Polis [En línea], 33 | 2012, Publicado el 23 marzo 2013, consultado el 25 noviembre 2016. URL : <http://polis.revues.org/8487>

\_\_\_\_\_. (2016) Iván Illich para el México de hoy Crítica Año 1 no. 1. Enero-junio de 2016 <http://www.criticar.org.mx/Esteva.pdf>

González de la fuente iñigo (2011) Comunidad, sistema de cargos y proyecto social. Una propuesta analítica de sociedades locales en México. Revista de Antropología Iberoamericana V. 6 número 1 enero-abril 2011 Pp. 81-107 recuperado de [www.aibr.org](http://www.aibr.org) revisado el 7 de enero 2017

Grosfoguel Ramón, (2013) Racismo/sexismo epistémico, universidades occidentalizadas y los cuatro genocidios/ epistemicidios del largo siglo XVI. Tabula Rasa. Bogotá - Colombia, No.19: 31-58

Gudynas Eduardo (S/A) Desarrollo, extractivismo y post-extractivismo disponible en <http://www.redge.org.pe/sites/default/files/DesarrolloExtractivismoPostExtractivismo-EGudynas.pdf> revisado en mayo 12 2018

Martinez Luna Jaime (2009) Eso que llaman comunalidad. Colección diálogos, Pueblos originarios de Oaxaca, Conaculta, México

Misoczky Maria Ceci & Moraes Jysi (2011) Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais. DACASA Editora Porto Alegre, Brasil

Ramírez, Miguel Ángel. (2008). Ética de los negocios en un mundo global. Frontera norte, 20(40), 199-210. Recuperado en 27 de abril de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-73722008000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722008000200007&lng=es&tlng=es).

Formato Documento Electrónico

Misoczky, Maria Ceci, & Camara, Guilherme Dornelas. (2015). Enrique Dussel: contribuições para

a crítica ética e radical nos Estudos Organizacionais. Cadernos EBAPE.BR, 13(2), 286-314. Epub 00 de abril de 2015. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395115875> revisado (06/04/2018)

Misoczky, Maria. (2018). DILEMAS DA BUROCRACIA NO CAMPO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: NEUTRALIDADE, COMPETIÇÃO OU ENGAJAMENTO?. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/267791135\\_DILEMAS\\_DA\\_BUROCRACIA\\_NO\\_CAMPO\\_DAS\\_POLITICAS\\_PUBLICAS\\_NEUTRALIDADE\\_COMPETICAO\\_OU\\_ENGAJAMENTO](https://www.researchgate.net/publication/267791135_DILEMAS_DA_BUROCRACIA_NO_CAMPO_DAS_POLITICAS_PUBLICAS_NEUTRALIDADE_COMPETICAO_OU_ENGAJAMENTO) [accessed May 05 2018].

Proyectos México 2018 en <http://presidencia.gob.mx/zonaseconomicasespeciales/index.html> revisado 10 abril/2018

(2017) Réplicas de solidaridad. Crónicas del terremoto y la reconstrucción en el Istmo de Tehuantepec. Preparatoria Comunitaria José Martí

Silvia Rivera Cusicanqui, Sobre la episteme indígena, Ecuador to the World 10, nov. 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=oOQCTOKfMcg> revisado 4/abril/2018

(2016) Liberación de la madre tierra Uma Kiwe <https://liberaciondelamadretierra.org/encuentro-internacional-de-liberadoras-y-liberadores-de-la-madre-tierra/> revisado en 1/julio/2018



## **Cambio climático y otros riesgos del Antropoceno para América Latina**

### Capítulo 21

#### Contribuciones de la ontología del ser social para el debate sobre el Antropoceno

Rafael Kruter Flores<sup>1</sup>

En este artículo, hago un breve análisis crítico de algunos de los debates contemporáneos sobre el concepto del Antropoceno, “la época geológica actual, dominada pelos seres humanos, que desplaza el Holoceno – el período caliente de los últimos 10-12 milenios” (Crutzen, 2002, p. 23). El periodo histórico del Antropoceno empieza cuando la actividad humana hace con que la sociedad se convierta en una “fuerza geofísica global” (Steffen, Crutzen & McNeill, 2007, p. 614). El Antropoceno, desde entonces, se ha convertido en un concepto muy contestado, debatido y relevante para muchas y diferentes ramas de las ciencias naturales y sociales. No es mi interés debatir las especificidades o disputas acerca de los aspectos concernientes al dominio de las ciencias naturales (el momento exacto en el cual empieza el Antropoceno; las mediciones que lo demarcan etc.). Mi interés aquí es debatir acerca de los aspectos más propiamente humanos y políticos sobre el tema, en el sentido de una construcción de conocimiento que sea capaz de informar una praxis de superación del estado de cosas que ha llevado a esta etapa histórica. En este sentido, voy debatir muy brevemente algunas de las proposiciones teórico-políticas sobre el tema y sus controversias. El argumento del artículo es que la ontología del ser social elaborada por el filósofo húngaro György Lukács puede aportar importantes miradas para el tema, algo que todavía no se podrá hacer por completo en este texto, debido a la restricción de tamaño del mismo.

El concepto del Antropoceno es muy cuestionado por Moore (2015), que propone, en sustitución, el concepto de Capitaloceno. En su percepción, no se trata de un problema de la humanidad entendida en términos generales, pero del capital.

*“La fuerza motriz por detrás de este cambio de época? En dos palabras: carbón y vapor. La fuerza motriz por detrás del carbón y del vapor? No clase. No capital. No imperialismo. Ni siquiera la cultura...lo adivinaste: el Anthropos. Humanidad como un todo indiferenciado” (Moore, 2015, p. 170).*

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Email: rafael.flores@ufrgs.br

Así que, para ello, el concepto de Atropoceno no desafía las desigualdades, la alienación y la violencia naturalizadas. O sea, la constatación de que se ha llegado a una nueva era geológica no es contestada por el autor; lo que ello contesta es la propia idea de humanidad como un todo indiferenciado; y la afirmación de que esta nueva etapa es algo que pone en riesgo la existencia de la humanidad. Para Moore (2015), el concepto del Antropoceno es parte de una visión catastrófica de la realidad; que a su vez resulta de una percepción cartesiana de la misma, cuya narrativa, de manera irónica, el autor desarrolla así: “Capitalismo – o si uno prefiere, modernidad o civilización industrial – emergió desde la Naturaleza. Sacó riqueza de la Naturaleza. Interrumpió, degradó o contaminó la Naturaleza. Y ahora, o muy pronto, la Naturaleza exigirá su venganza” (Moore, 2015, p. 5).

Ahora bien, si se cambia el método, pasando de uno que “prioriza las consecuencias ambientales para uno que prioriza las relaciones de producción/productores”, se llega a otra visión, la que llama de Capitaloceno: una “era histórica marcada por relaciones que privilegian la acumulación infinita de capital” (Moore, 2015, p. 173). Es así que llega a lo que denomina de ecología-mundo, un concepto en el cual la naturaleza está totalmente incorporada a la sociedad por las relaciones de producción capitalistas: “un rico mosaico del pensamiento relacional sobre capitalismo, naturaleza, poder e historia” (Moore, 2015, p. 3). Este argumento es un intento de resolver la supuesta dualidad cartesiana y su incapacidad de articular teóricamente sociedad y naturaleza.

Uno de los autores que Moore (2015) critica por su supuesta percepción cartesiana de la realidad es Foster (2016), quien se ha dedicado a recuperar el tema de la ecología en el marxismo y, principalmente, en la obra de Marx. En este escenario, se ha generado un intenso debate entre estos dos autores, un debate en el cual Foster critica Moore por su percepción idealista y no dialéctica manifiesta en la ecología-mundo. La crítica de Foster es que el concepto de ecología-mundo intenta hacer híbridas las dos dimensiones fundamentales (sociedad y naturaleza) subordinando la segunda a la primera. O sea, Foster defiende, con Marx, la existencia ontológica de estas dos dimensiones separadas, aunque subraya el hecho de que están dialécticamente articuladas en la historia de la humanidad por medio del trabajo, la actividad humana de apropiación de la naturaleza para producción de los bienes – argumento que también fundamenta la ontología del ser social de Lukács. Este es un punto fundamental que permite al abordaje de Foster superar la de Moore incluso valorizando el concepto del Antropoceno como una constatación que emerge de los estudios de ecologistas socialistas y marxistas (Foster, 2016; Wark, 2016). Para ello, el abordaje de Moore tiene como objetivo

*“disolver el antagonismo real naturaleza-sociedad de la alienación capitalista de la naturaleza, postulando la subsunción de todos los procesos naturales dentro de una “naturaleza social abstracta” o, lo que es lo mismo, su agrupación bajo el impulso de los procesos histórico-humanos” (Foster, 2016, p. 404).*

La consecuencia de eso es un abordaje (la de Moore) que, influenciada por Bruno Latour, entiende el capitalismo como siendo “infinitamente adaptable en su producción (o coproducción) de ‘paquetes de naturaleza humana y extrahumana’, lo que permitiría superar cualquier supuesta catástrofe ecológica global” (FOSTER, 2016, p. 405).

Foster (2005) rescata el concepto de la falla metabólica, formulado por Marx en El Capital a partir de estudios de Justus Von Liebig sobre la agricultura capitalista, y lo alza a un concepto capaz de explicar todos los desequilibrios ecológicos de la actualidad provocados pela producción capitalista, el concepto de falla ecológica. En esta actividad, demarca que la alienación es una categoría fundamental no solo para explicar la producción de las mercancías, o sea, la alienación de los productores frente a sus productos; sino también para explicar la alienación de la naturaleza, segundo la cual la producción capitalista se aparta de sus bases materiales y naturales, creando la situación que hoy culmina en el Antropoceno.

A pesar de las fundamentales proposiciones de Foster para la ecología en general y la búsqueda de una explicación histórico y material para el tema del Antropoceno, ello no se ha dedicado a elucidar la discusión que es colocada por Malm & Hornborg (2014) y, de cierta manera, también por Moore (2015), acerca de la imprecisión de la parte del Anthropos en el Antropoceno, porque “la humanidad parece una abstracción demasiado delgada para llevar la carga de la causalidad” (Malm & Hornborg, 2014, p. 65). Los capitalistas, dicen ellos,

*“en un pequeño rincón del mundo occidental invirtieron en vapor, sentando las bases para la economía fósil: en ningún momento la especie votó por ella ni con pies ni con balotas, ni marchó unísono, o ejerció cualquier tipo de autoridad compartida sobre su propio destino y el de la tierra” (Malm & Hornborg, 2014, p. 64).*

De quien, a final, es la responsabilidad por todo eso? Si Moore contesta que se trata del Capital como una especie de mónada híbrida en la cual están amalgamadas la historia, el capital, la sociedad y la naturaleza; Malm & Hornborg (2014) defienden que se considere las diferenciaciones intra-especie, o sea, que se lleve en consideración que la economía del carbono

no es una creación de la humanidad en general, sino de grupos y clases privilegiados. Para los últimos, considerar humanidad como una categoría indiferenciada es naturalizar el Antropoceno, lo que permitirá concluir, por ejemplo, que el mismo empieza con el dominio del fuego por parte de los humanos.

Las cuestiones que se ponen, en estos debates que fueron muy brevemente presentados, son principalmente:

1) de qué manera se puede, abstractamente, comprender la relación entre sociedad y naturaleza?

2) Como comprender la especificidad del género humano frente a las consecuencias de su desarrollo que presenta, en esta etapa histórica, el peligro de su propia destrucción?

A partir de estas cuestiones y de la brevísima revisión hecha arriba, paso a la presentación de los fundamentos ontológicos de la actividad humana que ha generado la crisis ecológica que hoy encuentra en el Antropoceno una definición prácticamente de consenso en muchos ámbitos de las ciencias. Hago eso a partir de la ontología del ser social elaborada por el filósofo húngaro y marxista György Lukács (2012; 2013), que tiene potencial para elucidar muchas de las cuestiones que las ciencias naturales no lo pueden hacer porque no son su objeto; y las ciencias humanas en general porque quedan atrapadas en el positivismo o en la depreciación histórica de la dialéctica.

El punto de partida de Lukács en sus elaboraciones acerca la ontología del ser social es la obra de Marx, entendida como siendo llena de constataciones ontológicas acerca del tipo de ser específicamente humano. La ontología del ser social es distinta de la ontología de las categorías de seres que históricamente lo preceden: los seres inorgánicos y los seres orgánicos. Cada tipo de ser tiene sus propias estructuras y complejos, de modo que “no es posible establecer analogías entre el mundo orgánico y la vida social” (Lukács, 2012, p 36). O sea, es imposible intercambiar tipos de conocimiento entre los seres como hace el funcionalismo o el darwinismo social, o mismo jerarquizar el conocimiento entre ellos como hace el positivismo. De esa manera, el conocimiento ontológico acerca de la naturaleza debe referir al tipo de ser inorgánico y orgánico, mientras la sociedad es objeto del ser social.

En otros términos: para Lukács, con la emergencia histórica de la humanidad, surge un ser nuevo y específico. Esto no significa, sin embargo, que las discontinuidades entre los tipos de

ser lleven a un momento de ruptura. Por el contrario, el ser social es inherentemente atado a su fundamento natural y material. Presupone el ser orgánico e inorgánico.

Así que, para Lukács, las relaciones y procesos que definen la ontología del ser social son marcados por una contradicción insuperable en términos de su concreción, pero que el filósofo logra superar en términos teóricos: el ser se vuelve cada vez más social, ya que por medio del proceso de trabajo se autonomiza de la naturaleza; pero no puede jamás abandonar su condición de ser natural, ya que es naturaleza en constante transformación. En sus formulaciones acerca del ser social, Lukács propone una salida analítica para esta contradicción: la prioridad ontológica de la economía.

*“Cuando atribuimos prioridad ontológica a determinada categoría en relación a otra, entendemos simplemente lo siguiente: la primera puede existir sin la segunda, mientras lo contrario es ontológicamente imposible. Es lo que ocurre con la tesis central de todo el materialismo, según la cual el ser tiene prioridad en relación a la consciencia”* (Lukács, 2012)

Cuando afirma que existe una prioridad ontológica del momento de la producción, eso no supone determinismo como entiende el marxismo vulgar. Lo que significa es que hay una prioridad de la producción y reproducción de la vida humana en todos los momentos históricos que definen los modos de ser y de vivir. La producción resulta del trabajo, la actividad de transformar la naturaleza de manera teleológica. Es la teleología que posibilita a los humanos, en su desarrollo histórico, cada vez más dominar la naturaleza y hacer retroceder las barreras naturales.

Importante demarcar que Lukács, con esa formulación, sostiene la separación ontológica entre naturaleza y sociedad que está en la obra de Marx y es elaborada contemporáneamente por Foster; pero la califica, creando dos tipos de seres para la naturaleza (inorgánico y orgánico) y calificando las determinaciones del ser social mediante el análisis del proceso histórico de su génesis. La separación ontológica está dialécticamente entrelazada, lo que hace con la categoría fundante del ser social: el trabajo y la producción y reproducción de la vida.

Para Lukács, la teleología que caracteriza el trabajo permite a los humanos proyectar los resultados de su actividad y formular alternativas, proceso que está en la raíz del desarrollo histórico de la humanidad en todos los complejos que han surgido, como el lenguaje, el derecho (reglas), conocimiento etc. Sin embargo, tales procesos no ocurren sin contradicciones. La

teleología del trabajo, además de demarcar la existencia de un ser de nuevo tipo, el ser social, y también por este motivo, presupone la existencia de alternativas – germen de la libertad. Sin embargo, el significado de las alternativas que se colocan a cada momento histórico para los seres humanos dependen del valor<sup>2</sup>, “el complejo respectivo de las posibilidades reales prácticamente ante la problematización de un hic et nunc histórico-social” (Lukács, 2013, p. 123). “Los hombres”, dice el filósofo, “responden – más o menos conscientemente, más o menos correctamente – a las alternativas concretas que se les presentan en cada momento por las posibilidades del desarrollo social” (Lukács, 2013, p. 122). Con esta constatación, podemos volver a la problematización de Malm y Hornborg (2014). De qué manera se puede o no, en un momento histórico, concebir alternativas y las implementar?

Aquí es importante mencionar la crítica que Cunha (2015) dirige al argumento de Malm & Hornborg (2014). El Antropoceno, para Cunha (2015), debe ser entendido a la luz del concepto de fetichismo en Marx. O sea, aunque concorde con los autores en lo que se refiere a la imposibilidad de atribuir el desarrollo histórico del capital a la humanidad en términos generales; el autor subraya el hecho de que ni siquiera la clase capitalista es consciente de esta trayectoria histórica, y tampoco detiene el control sobre ella. Con el concepto de fetichismo, Cunha (2015) quiere defender que lo que caracteriza el Antropoceno es precisamente una falta de control social o de clase. El fetichismo, para Marx, adviene de la forma valor de las mercancías, y refiere a una abstracción del proceso real de desarrollo histórico del capitalismo, proceso que no tiene teleología, diferente del trabajo.

A lo largo de la historia, se han creado tipos y formas de trabajo y de apropiación del trabajo. Es en el trabajo que “el puro carácter cognitivo de los actos está preservado de modo menos alterado que en los niveles superiores, en los que es inevitable que los intereses sociales intervengan [...]” (Lukács, 2013, p. 90). O sea, el interés social termina siempre por influir en las cadenas causales necesarias para la realización del trabajo. Esto nos lleva otra vez al tema de los grupos o clases. El surgimiento histórico de grupos y clases de intereses antagónicos, para Lukács, crea una categoría nueva<sup>3</sup>, desconocida de la naturaleza orgánica:

2. “Valor es el tiempo de trabajo socialmente necesario para la producción de una mercadería. Sin embargo, la categoría del valor asume un rol mucho más amplio en la medida que es el nexo por el cual Marx pudo alcanzar una comprensión de la totalidad social. La categoría, más que una medida, es un vehículo analítico que permite comprender el proceso histórico de socialización.” (Flores & Misoczky, 2015, p. 69).

3. Otra característica del desarrollo del conocimiento en el desarrollo histórico del ser social es el conocimiento de tipo manipulativo, que se origina tanto en el desarrollo de las fuerzas productivas cuanto en las necesidades religiosas. Lukács (2013, p. 149) critica el positivismo y el neo pragmatismo por su carácter de manipulación, y entiende que eso “no se limita simplemente a la refutación de una ontología real, sino que también actúa de forma práctica contra el desarrollo puramente científico”.

*“la defensa de la existencia no se dirige más sólo a la de la respectiva comunidad humana en general y dentro de ella a la del hombre singular [...], pero se vuelve hacia dentro, convirtiéndose en defensa de su formación económica contra aquellos hombres que, en su ‘íntimo’, jamás podrán estar de acuerdo con esa estructura, con su funcionamiento [...]”* (Lukács, 2013, p. 267).

De esta manera, el autor demarca dos puntos importantes: (1) la conservación simples, biológica, del ser, se convierte en conservación del status socioeconómico; (2) la fuerza bruta es progresivamente sustituida por regulaciones jurídicas y adecuación de la teleología del trabajo a lo respectivo status quo socioeconómico.

Los grupos y clases antagónicas emergen con la división del trabajo y la apropiación de sus productos. Sin embargo, su horizonte es siempre el del ser genérico, ser social, ser humano. En este sentido, aunque se pueda encontrar en la ontología del ser social explicaciones que subrayan las formas pelas cuales el clivaje social lleva a imposibilidad de alternativas en el desarrollo histórico, con la necesidad de adecuación de la teleología a la conservación del status quo, o mismo el fetichismo como una manera de tornar ocultos los sentidos históricos del desarrollo humano; el último nunca es consecuencia causal de acciones o elecciones de un grupo singular. El movimiento histórico de la humanidad, y su futuro, son propiedad del género como ser social, y no de sus relaciones internas.

Sin embargo, el propio tema de la generidad humana se presenta como posibilidad, porque sólo hombres conscientes de sí mismos como individuos (no más como singulares diferenciados entre sí sólo por su particularidad) están en condiciones de convertir una auténtica generidad en una praxis humano-social, es decir, en ser social, mediante su conciencia, mediante sus actos conducidos por esta (Lukács, 2013, p. 302).

Con esas definiciones, entiendo que Lukács ayuda a comprender el tema aquí problematizado de en dos puntos principales:

1) provee una comprensión para la relación entre sociedad y naturaleza que permite de manera dialéctica separar y articular dominios ontológicos distintos;

2) articula dialécticamente las relaciones internas de dominación entre grupos, clases e intereses con el movimiento del devenir histórico de la humanidad.

## Referencias

- Crutzen, P. (2002). Geology of mankind. *Nature*, V. 415(3), January, p. 23.
- Flores, R. K.; Misoczky, M. C. (2015). Hacia una crítica ontológica de la ecología política en América Latina. *Actual Marx - Intervenciones*, v. 19, p. 61-86.
- Foster, J. B. (2005). *A ecologia de Marx: materialismo e natureza*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Foster, J. B. (2016). Marxism in the Anthropocene: Dialectical Rifts on the Left. *International Critical Thought*, V. 6(3), 393–421.
- Lukács, G. (2012). *Para uma ontologia do ser social*, Volume 1. São Paulo: Boitempo.
- Lukács, G. (2014). *Para uma ontologia do ser social*, Volume 2. São Paulo: Boitempo.
- Malm, A.; Hornborg, A. (2014). The geology of mankind? A critique of the Anthropocene narrative. *The Anthropocene Review*. V. 1(1), 62–69.
- Moore, J. W. (2015). *Capitalism in the web of life: ecology and the accumulation of capital*. London: Verso.
- Steffen, W.; Crutzen, P.; McNeil, J. The Anthtopocene: are humans now overwhelming the great forces of nature. *Journal of the Human Environment*, 36(8): 614-621, December, 2007.

## Capítulo 22

### O extrativismo tradicional em contraste com o neo-extrativismo na América Latina no contexto do Antropoceno

*Marina Dantas de Figueiredo<sup>1</sup>*

#### Introdução

Esta proposta de ensaio teórico busca contribuir para a discussão sobre o extrativismo na América Latina e sua relação com o Antropoceno. A linha argumentativa contrasta duas formas bastante diferentes de extrativismo: uma entendida como extrativismo tradicional (característica de modos de vida humana tradicionais) e outra entendida como neo-extrativismo (Gudynas, 2013). Entende-se que o extrativismo tradicional está relacionado a modos de vida humana tradicionais que indicam certa condição de integração à natureza. Por outro lado, o neo-extrativismo transforma perceptivelmente a geomorfologia da Terra, além de causar outros impactos diretos ou indiretos como perda da biodiversidade, aumento da emissão de gases causadores do efeito estufa e maior poluição da água, de modo que as implicações dessa atividade econômica com o Antropoceno são inegáveis. As duas formas de extrativismo não se coadunam, mas a segunda exerce impacto indelével sobre a primeira, entre outros fatores porque o neo-extrativismo é a força motriz de um modelo de desenvolvimento para a América Latina que tem acelerado as perdas culturais tanto quanto agravado a destruição da natureza.

O extrativismo tradicional envolve a coleta de plantas, a caça, a pesca, a agricultura e a criação de pequenos animais para fins de subsistência, uma vez que sua exploração e venda acontece em escala limitada e se destina a mercados locais. Essa forma de extrativismo é uma atividade de baixo impacto socioambiental por estar relativamente integrada aos ciclos naturais e vinculada à identidade cultural de comunidades tradicionais. Entende-se que o extrativismo tradicional é tanto cultural quanto natural; tão enraizado em conhecimentos, práticas sociais e instituições locais quanto em contextos biogeográficos. De certa forma, o extrativismo tradicional pode até mesmo contribuir para a conservação ambiental além de, indubitavelmente, preservar os modos de vida humana tradicionais, dependentes ou vinculados a atividades extrativistas desse tipo. Por outro lado, o neo-extrativismo envolve extração de minérios e hidrocarbonetos em

1. UPPGA/UNIFOR. Email: marina.dantas@unifor.br

qualquer escala e monoculturas agropecuárias para exportação. O neo-extrativismo causa danos socioambientais irreparáveis por impor o ciclo do mercado à natureza e desrespeitar os saberes e as identidades culturais das pessoas afetadas por essa atividade.

Portanto, o argumento que buscamos elaborar neste ensaio é o da valorização e da proteção do extrativismo tradicional na América Latina, *pari pasu* a redução, até a eliminação do continente, do neo-extrativismo. Para sustentá-lo, parte-se da proposta do pós-extrativismo oferecida por Gudynas (2013) e reitera-se a primazia de uma filosofia conservacionista, expressa pela ideia de patrimônio cultural/natural ou, mais apropriadamente, do reconhecimento do extrativismo tradicional, em suas diversas modalidades, como sistemas vivos de conhecimento (*living knowledge system*, de acordo com a nomenclatura adotada por Niles e Roth (2016)). Em face da persistência do modelo convencional de desenvolvimento, apesar das evidências das suas limitações e efeitos deletérios, a transição para o pós-extrativismo precisa defender e promover alternativas a esse modelo. Tais alternativas buscam romper os limites da racionalidade fundada no desenvolvimento em direção a estratégias radicalmente diferentes, baseadas em outros fundamentos ideológicos a respeito das formas de entender natureza e sociedade, suas instituições e defesas discursivas (Gudynas, 2013). Conforme Gudynas (2013, p. 172), a ideia do pós-extrativismo deve cumprir duas condições indispensáveis: a erradicação da pobreza e a prevenção de novas perdas de biodiversidade. A argumentação proposta pretende ampliar as possibilidades de compreensão dessas condições para abrigarem mais claramente a questão da riqueza cultural e dos modos de vida humana como parte da biodiversidade.

#### Notas sobre a extração de recursos naturais e o conceito de *extrahección*

Em anos recentes, a intensificação na extração de matérias primas – metais, minérios, hidrocarbonetos, etc. –, juntamente à expansão dos modos agroindustriais orientados para exportação têm sido propostos por governos nacionais, bancos de fomento regional e organizações internacionais como uma importante estratégia de desenvolvimento para o Sul global geográfico (Dietz & Engels, 2017). A partir dos anos 1990, governos nacionais na América Latina buscaram promover (mais uma vez) atividades mineradoras e agropecuárias de grande escala e voltadas para a exportação, para fomentar um estilo de desenvolvimento denominado neo-extrativista (Gudynas, 2009; Svampa, 2015). Nesse modelo, a intensificação de atividades extrativistas já desenvolvidas no continente se deu mediante uma promessa de desenvolvimento em um contexto de mudanças na política econômica global (Brand, Dietz & Lang, 2014).

Em busca de um marco conceitual sobre tais apropriações, Gudynas (2013, p. 2) buscou elaborar uma “classificação da extração de recursos naturais”. Para realizá-la, o primeiro passo seria reconhecer a existência de, pelo menos, duas modalidades de interação humana com o entorno. Em alguns casos, as modificações sobre o ambiente são restritas, já que não se removem elementos da natureza ou ela é alterada de maneira limitada (por exemplo, quando se desfruta de uma paisagem ou se recolhem frutos silvestres). Em outros casos, ocorre uma extração de recursos por meios que implicam impactos maiores sobre o ambiente. Para Gudynas (2013, p. 2), “sob esta situação se encontra o extrativismo”, mas para estabelecer uma classificação que diferencie os tipos de extração e o extrativismo, o autor considera três dimensões básicas: o volume de recursos extraídos, a intensidade na extração e o destino comercial dos recursos. Desse modo, o volume e a intensidade da extração são relacionados ao destino comercial dos recursos para que se configure o tipo de extração de recursos naturais como extrativismo. A tabela abaixo apresenta a classificação da extração de recursos naturais conforme Gudynas (2013).

Tabela 1. Tipos de extração e destino de recursos naturais (em cada caso se oferecem exemplos ilustrativos).

Destino comercial	Volume / Intensidade da extração		
	Baixo	Médio	Alto
Local	Cultivo campesino de alimentos para autoconsumo	Derrubada de mata nativa para obtenção de lenha	Captação de água para irrigação e uso doméstico
Nacional	Fibras vegetais para cestaria, tetos (cobertas), etc.	Frutas e verduras convencionais para mercados nacionais	Areias e cascalhos para construção
Exportação	Alimentos orgânicos	Flores de estufa	<b>EXTRATIVISMO</b> Minerais Hidrocarbonetos Monocultivos de exportação.

Fonte: Gudynas (2013, p. 3)

Conforme indicado, para Gudynas (2013) o extrativismo é um caso particular de extração de recursos naturais que se caracteriza como intensa ou em altos volumes e destinada à exportação. Para distinguir os conceitos de extrações, extrativismos e *extrahecciones*, o autor ainda separa o extrativismo convencional ou clássico do neo-extrativismo ou novo extrativismo progressista. O primeiro seria desempenhado por empresas transnacionais, ainda que o Estado tenha um papel secundário, enquanto o segundo conta com uma maior presença do Estado de diversas maneiras. Finalmente, para elaborar o novo conceito de *extrahección*, Gudynas (2013, p. 11)

expõe que, “em muitos casos, a extração de recursos naturais não apenas desencadeia impactos sociais e ambientais, como também, para que seja possível, apela para violações aos direitos humanos e da Natureza”. Entre os muitos exemplos de violações subjacentes às atividades extrativistas estão os efeitos sobre a saúde humana por contaminação, o deslocamento forçado de comunidades e outras formas de organização social até chegar ao assassinato de líderes comunitários. Conforme Gudynas (2013, p. 11), a *extrahección* seria o caso mais agudo no gradiente de apropriação de recursos naturais, porque tanto se impõe com violência quanto quebra o marco dos direitos (humanos e da Natureza).

Ao estabelecer um marco conceitual sobre as apropriações dos recursos naturais, Gudynas (2013) primeiro estabelece a classificação que distingue diversas formas de extração do extrativismo e depois diferencia o extrativismo clássico do neo-extrativismo e elabora o novo conceito de *extrahección*. Entendemos que a proposta do autor era evidenciar que os impactos do extrativismo sobre a natureza, os seres humanos e a cultura avançam e se agravam no contexto do neo-extrativismo, mas consideramos que também é preciso considerar as nuances do conceito de extração e definir o conceito de maneira mais detalhada do que Gudynas (2013) logrou fazer. O próprio autor dá indícios disso quando, por exemplo, compara os termos extração e extrativismo, evidenciando que o segundo tem especificidades que não são aprofundadas por ele. Ao comparar extração e extrativismo, Gudynas (2013b, p. 2) assinala que existe na América do Sul outro uso da palavra extrativismo, com significado utilizado em “programas de conservação”. Gudynas (2013b) não definiu esse significado, mas ressaltou que existem temas para explorar em maior detalhe e que definições sobre o extrativismo “respondem à necessidade imperiosa de contribuir para a precisão de conceitos chave nas atuais discussões latino-americanas” (Gudynas, 2013b, p. 15).

Entendemos que diferentes definições de extração e extrativismo ensejam definições diferentes, que trazem implicações sobre a própria definição do Antropoceno, conforme apresentaremos com maior detalhamento na seção a seguir. O conceito de extração ou extrativismo tem significados para a teoria antropológica e para a arqueologia que não é explorado por Gudynas (2013), mas que contribuem para as discussões sobre a relação dos seres humanos com a natureza e o impacto das ações humanas sobre a Terra. Uma dessas contribuições pode surgir da reflexão sobre como podemos distinguir, entre transformações antrópicas deliberadas da paisagem, quais podem ser tomadas como sinais indicativos das transformações da ação humana sobre a Terra que caracteriza o Antropoceno? Sem essa reflexão, o conceito de extração (ou extrativismo) é tão amplo que inclui desde o estilo de vida de caçadores e coletores, até atividades agrícolas de

grande escala. Entendemos que a indefinição sobre os tipos de extração (ou extrativismo) e sua relação histórica com a transformação da natureza pode fazer com que algumas formas bastante impactantes de extração (como a produção de frutas e verduras para mercados nacionais, ou a captação de água para irrigação, mencionadas por Gudynas (2013)) sejam minimizadas diante da comparação com o extrativismo ou o neo-extrativismo.

Desde os primórdios, as histórias humanas e da paisagem se afetam reciprocamente, mas a dependência da agricultura, que surgiu quando os humanos caçadores e coletores iniciaram a domesticação de plantas, mudou definitivamente a relação da espécie humana com a natureza. Conforme Harris (2013), uma profunda transformação na subsistência humana começou há cerca de 12 mil anos e resultou em perdas acumuladas de biodiversidade à medida que as populações humanas se tornaram gradualmente mais dependente de cada vez menos plantas para o seu fornecimento de alimentos em culturas básicas (Harris, 2013). Na sequência das transformações na relação entre os humanos e o ambiente, o uso da terra se intensificou por um aumento na quantidade ou tipo de trabalho investido, pela incorporação de culturas que rendem mais alimentos ou fibras ou pelo uso de novas tecnologias agrícolas que resultaram, entre outras situações, em mudanças evidentes nos solos e no relevo. É o caso da formação dos solos antropogênicos, como a Terra Preta identificada na Amazônia (Arroyo-Kalin, 2016) e da intensificação agrícola na mesoamérica (Scarborough, 2012); ambos característicos de sociedades humanas da América Latina do período pré-colombiano.

Essas atividades de extração (ou extrativistas) caracterizam modos de vida dos povos originários e estão relacionadas, de maneira que não se consegue expressar devidamente aqui, a atividades comerciais eventualmente organizadas por um Estado (como é o caso das sociedades mesoamericanas de Tarascanos, Mayas e Aztecas). As possibilidades de desenvolvimento a partir dessas atividades foram aniquiladas com a violenta colonização do continente americano, como se pode constatar a partir do extermínio da população pré-colombiana, ao qual se retornará com maior detalhe na seção a seguir. Certas evidências arqueológicas ressaltam que as diferenças de conhecimentos e tecnologia entre os povos originários latino-americanos e os colonizadores europeus não colocavam os últimos em posição de superioridade no que diz respeito ao melhor manejo agrícola e a sustentabilidade da intensificação agrícola (Scarborough, 2012). Por exemplo, em relação às sociedades mesoamericanas que habitaram o território atualmente compreendido no México, Scarborough (2012) resalta que a intensificação no Novo Mundo era sustentável e poderia ser expandida sem grandes avanços de inovação tecnológica, sendo dependente, porém, de populações grandes e bem coordenadas de trabalhadores. O autor

afirma literalmente: “eu gostaria de sugerir que muito do sucesso desses sistemas indígenas foi fundamentado em visões de mundo ideológicas que cresceram de forma incremental – auto-organizadas – no contexto do enraizamento profundo em um lugar”.

Diante da breve e superficial reflexão sobre os modos de extração (extrativismo) originários da América Latina, percebe-se a necessidade de aprofundar a compreensão de como formas ancestrais de intensificação agrícola se transformaram após a colonização em diferentes partes do continente. Para uma definição de extração (extrativismo) mais completa, é preciso contextualizar historicamente que a colonização afetou conhecimentos e tecnologias e impediu o desenvolvimento dos modos originários de intensificação agrícola, principalmente por causa do extermínio massivo dos povos originários. Apenas para ilustrar a questão, pode-se tomar o exemplo histórico das sociedades mesoamericanas, cujos sistemas agrícolas eram dependentes de numerosos trabalhadores. O extermínio decorrente da chegada dos europeus inviabilizou a continuidade de tais sistemas por uma restrição de mão de obra que interrompeu o desenvolvimento da extração (extrativismo) conforme praticada pelos povos originários. Com essa tese, não se quer conjecturar sobre o destino das sociedades pré-colombianas caso a colonização não tivesse existido. O que se quer ressaltar é que os saberes originários que possam, de algum modo, ter se mantido no contexto das transformações culturais que se seguiram à chegada de colonizadores europeus na América Latina ainda podem ser recursos para a atividade da extração (extrativismo) no continente. A questão que se coloca como premente neste ensaio é: como a recuperação e valorização desses saberes pode contribuir para a superação do neo-extrativismo na América Latina.

Particularmente no Brasil, a Lei n. 9.985/2000, que institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, “menciona explicitamente as denominadas ‘populações tradicionais’ (Art.17) ou ‘populações extrativistas tradicionais’ (Art.18) e focaliza a relação entre elas e as unidades de conservação (área de proteção ambiental, floresta nacional, reserva extrativista, reserva de desenvolvimento sustentável)” (Almeida, 2004, p. 10). A ideia das formas de extrativismo tradicional como sistemas vivos de conhecimento surge a partir da adaptação da definição de sistemas de patrimônio agrícola (agriculture heritage systems) elaborada pela Organização das Nações Unidas para Alimentação (ONU/FAO) por meio do projeto Globally Important Agricultural Heritage Systems (GIAHS). GIAHS são sistemas agrícolas baseados em padrões de interação humano-ambiental de longa permanência em lugares específicos (Niles & Roth, 2016). Nessa adaptação, considera-se que outras formas de extrativismo como a coleta, a caça, a pesca, e a criação de pequenos animais podem se somar à agricultura e também ser alvo

de iniciativas de valorização e proteção. A definição de GIAHS surgiu de um projeto da FAO, mas também se tornou objeto de interesse para o Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS) e para a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) visto que as perspectivas contemporâneas sobre o patrimônio tendem a enfatizar cada vez mais a transição em direção à fusão de diferentes tipos de valores patrimoniais, tais como culturais e naturais, tangíveis e intangíveis.

#### Correntes sobre a definição do marco do Antropoceno e a relação com o extrativismo

O Antropoceno pode ser entendido como a evidência da ação humana transformando profundamente a Terra. O termo é um neologismo na terminologia científica, criado nos anos 2000 a partir de uma combinação das palavras *anthropo* (homem) e *ceno* (o mais novo), para sugerir que as atividades humanas se tornaram tão generalizadas e intensas que passaram a se igualar às grandes forças da natureza no trabalho de modificar a superfície do planeta (Steffen, Crutzen & McNeil, 2007). O Antropoceno pode ser considerado uma nova época na história natural, derivada da ação humana, notadamente do “homem civilizado” (Steffen, Grinevald; Crutzen & McNeil, 2011, p. 843). Por época entende-se a subdivisão da escala de tempo geológico, desde o presente até a formação da Terra. Embora oficialmente a época mais recente seja chamada Holoceno e se refira ao último estado interglacial, registros estratigráficos e de composição atmosférica diferenciados indicam a possibilidade de vivermos uma nova fase.

Embora seja cada vez mais consolidada a indicação de que a ação humana sobre o planeta mudou em tempos recentes, não há consenso sobre a transição de épocas geológicas nas comunidades científicas reunidas em torno das chamadas Ciências Naturais. Essa discussão é particularmente relevante para a presente proposta porque a magnitude da ação humana sobre a Terra indica diferentes perspectivas sobre como o extrativismo tradicional e o extrativismo industrial podem ser apontados como uma causa do Antropoceno. Desde que o conceito de Antropoceno foi proposto (Crutzen & Stoermer, 2000), várias possíveis datas de início para a época foram mencionadas, refletindo diferentes perspectivas e critérios disciplinares sobre quando a ação humana se tornou de tal modo impactante a ponto de transformar não somente paisagens, mas a própria geomorfologia, os ecossistemas da Terra. Diante do interesse de identificar o início do Antropoceno, pesquisadores têm tentado estabelecer um marco, principalmente por meio da estratigrafia. Ou seja, buscam por sinais globais e acentuados da ação humana registrados em rochas (o chamado *Golden spike*). Todavia, diferentes perspectivas sobre como as atividades humanas podem gerar registro estratigráfico se colocam em disputa na busca por esse marco.

A Revolução Industrial foi inicialmente apontada como o deflagrador do Antropoceno (Crutzen & Stoermer, 2000; Steffen et al, 2011) porque a associação da intensificação do uso de combustíveis fósseis e das mudanças sociais rápidas anunciaram transformações importantes e únicas na história natural da Terra. Entretanto, a falta de evidências estratigráficas fez com que esse marco fosse questionado por alguns cientistas (Certini & Scalanghem 2011; Lewis & Maslin, 2015). Crutzen (2002) atribuiu grande peso à composição atmosférica e assumiu que a origem do Antropoceno estaria sincronizada com o surgimento do motor a vapor no final do século XVIII. O evento marcou um aumento significativo na queima de combustíveis fósseis, indicada pela composição do ar aprisionado nos lençóis de gelo polar e nas calotas de gelo, correspondendo a um aumento acentuado do dióxido de carbono e nas concentrações de metano na atmosfera. Embora seja inquestionável que a Revolução Industrial introduziu uma forma de impacto humano global sem precedentes, esse marco não é totalmente aceito porque, além da já mencionada falta de evidência estratigráfica, (1) a Revolução Industrial foi um evento assíncrono e localizado no Norte da Europa (Lewis & Maslin, 2015); e, (2) na época, muitas partes da superfície da Terra já haviam sido profundamente modificadas por atividades humanas pré-industriais (Kirch, 2005).

Levando isso em consideração, outra corrente ponderou que o início do Antropoceno poderia ser definido a partir das evidências arqueológicas da capacidade humana para a engenharia de ecossistemas ou a construção de nichos para a espécie humana (Smith & Zeder, 2013). Sob esse ponto de vista, a definição de Antropoceno seria praticamente coincidente com o desenvolvimento da domesticação de plantas e animais e os primeiros registros de expansão das economias agrícolas entre 5.000 e 8.000 anos atrás (Smith & Zeder, 2013).

Essa a hipótese do Antropoceno precoce (*the early Anthropocene hypothesis*), proposta por Ruddimann (2003). Caso a hipótese seja aceita, a existência da época Holoceno poderia ser refutada de modo que a época Pleistoceno seria sucedida diretamente pelo Antropoceno (Lewis & Maslin, 2015). Essa corrente desconsidera que a força humana para transformar a natureza tenha se alterado significativamente em tempos recentes para caracterizar o Antropoceno nos últimos 250 anos desde a Revolução Industrial, ou até menos.

Essa corrente defende que a força antropogênica tem transformado o planeta desde que as populações humanas aumentaram por causa da organização em torno de economias agrícolas, principalmente por causa do cultivo de arroz em regiões da Ásia. Nessa hipótese, entre as atividades humanas identificadas como potenciais forças antropogênicas para o aumento da

concentração de metano na atmosfera estão: aumento na geração de resíduos humanos e de animais cultivados, emissão do gás por rebanhos de gado, queima de biomassa sazonal de capim e irrigação de arrozais (Ruddimann & Thomson, 2001; Ruddimann, Gu, Zhou, Wu & Yu, 2008). Para refutar o Antropoceno precoce, alguns cientistas defendem a existência de diferenças funcionais e estratigráficas distinguindo o Holoceno e o Antropoceno (Waters, Zalasiewicz, Summerhayes, Barnosky, Poirier, Galwska, 2016). Assim como a proposição da Revolução Industrial como marco do Antropoceno, a hipótese do Antropoceno precoce é questionada pela falta de evidências estratigráficas globais e acentuadas (Certini & Scalanghem 2011).

Seguindo a busca por evidências estratigráficas, o estudo dos solos antropogênicos sugere que o marco do Antropoceno pode ser estabelecido como aproximadamente 2.000 anos atrás (Certini & Scalanghem 2011). Assim, refuta-se a hipótese do Antropoceno precoce sob a orientação de que (1) ela parte de marcadores de composição atmosférica e não de registro estratigráfico; e (2) a população humana era então pequena e geograficamente restrita, de modo que muitas áreas do planeta permaneciam intocadas (Boyle et al., 2011). Naquela época, havia apenas algumas sociedades organizadas em torno da economia agrária, espalhadas na China, no Egito, no Crescente Fértil e no vale do Indo – consequentemente, “o impacto dos seres humanos no planeta deve ser considerado modesto, irregular e facilmente regenerável pela natureza” (Certini & Scalanghem 2011, p. 1269-1271). O estudo dos solos antropogênicos sugere que a busca por um *Golden spike* deve ser feita a partir de diversas evidências semelhantes, sincrônicas, mas geograficamente dispersas, de intervenções humanas claras conservadas em solos. Os solos antropogênicos são aqueles marcadamente afetados por atividades humanas, como marcas de arado, resquícios de lavouras, sinais da adição de fertilizantes, contaminação, impermeabilização ou enriquecimento, além de vestígios de artefatos (fonte, ano). No entanto, a evidência dos solos antropogênicos também é passível de questionamento por motivos semelhantes aos apontados como limitações para a recusa da adoção da Revolução Industrial como marco ou da hipótese do Antropoceno precoce. Isso porque os solos não são marcadores estratigráficos tão precisos quanto as rochas, assim como a diacronia do impacto humano mundial torna impossível estabelecer um único dado cronológico para definir a época Antropoceno (Gale & Hoare, 2012).

Apesar do questionamento ao valor dos métodos estratigráficos para definir a base do Antropoceno, Lewis e Maslin, (2015) reiteraram a necessidade de aprofundar a busca por evidências estratigráficas e identificaram o ano de 1610 como um possível marco a ser discutido pela comunidade científica. Nessa perspectiva, as evidências estratigráficas da redução de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) atmosférico em 1610 (o chamado *Orbid spike*) seria o

marco da nova época. Essa redução no nível de CO<sub>2</sub> atmosférico teria sido ocasionada pela diminuição das atividades agrícolas na América e a consequente regeneração de uma vasta área de florestas do continente após a chegada dos europeus e o extermínio aproximadamente 55 milhões de pessoas das populações originárias (Kaplan et al, 2008). Ao proporem que o ano de 1610 seja um *Golden spike*, Lewis e Maslin (2015) questionam que os vestígios de minerais radioativos encontrados no marco de 1964, decorrente dos testes nucleares da década de 1960 (conhecido como *bomb spike*) seja o início do Antropoceno. Com a proposição do novo marco, Lewis e Maslin (2015, p. 177) reconhecem que “A escolha de 1610 ou 1964 como o começo do Antropoceno provavelmente afeta a percepção das ações humanas sobre o meio ambiente”. Isso porque “a grande aceleração” das atividades industriais baseadas em mineração e no aumento da população humana a partir dos anos 1950 (Lewis & Maslin, 2015) não poderia ser apontada como a causa direta do Antropoceno.

A defesa do *Orbid spike* é contrária à outra posição que indica que “a grande aceleração” do crescimento populacional, da industrialização e do consumo a partir da metade do século XX evidenciam as mudanças no Sistema Terra que podem caracterizar o Antropoceno. A comparação histórica de dados sobre o crescimento populacional, os efeitos da industrialização e do consumo entre 1975 e 2010 mostra que as tendências sócio-econômicas de aumento da produção e do consumo em países desenvolvidos tem produzido impactos sobre as tendências de aumento das emissões de gases, do aquecimento da superfície terrestre e da degradação da biosfera que podem ser chamados de “hiper aceleração” (Steffen, Broadgate, Deutsh, Gaffney & Ludwig, 2015). Esse fenômeno de intensificação da ação humana sobre a Terra em anos recentes não tem registro estratigráfico.

Outros, como Hamilton (2015), discutem que a busca por marcos não deve se fixar tão somente à estratigrafia, porque eventos como a Revolução Industrial não podem ser ignorados apenas porque não produziram registros estratigráficos. Seguindo essa corrente, ressaltamos que as implicações geopolíticas das definições de Antropoceno nos levam a refletir sobre como diferentes tipos de extrativismo podem ser apontados como causa da nova época geológica e como elaborar marcos que sejam históricos e não necessariamente geológicos pode influenciar a maneira como o extrativismo é incluído em agendas de desenvolvimento locais e nacionais. Entre os marcos mencionados aqui, a hipótese do Antropoceno precoce assinala que o início da organização de sociedades humanas em torno das economias agrícolas é o deflagrador do Antropoceno. Com isso, temos que o extrativismo baseado na agropecuária, particularmente na monocultura agrícola, é apontado como causa contundente. Esse tipo de atividade foi iniciado há

aproximadamente 8.000 anos, mas persistiu ao longo da história da humanidade, sendo até hoje praticado. A evidência dos solos antropogênicos caracteriza um registro geológico importante, mas as sociedades humanas que realizaram essas mudanças no solo não fizeram parte de sistemas econômicos baseados na agricultura, nem há registros da permanência das práticas econômicas associadas aos solos antropogênicos na atualidade. As demais possibilidades de marco – Revolução Industrial, *Orbid Spike* e *bomb spikes* – estão, direta ou indiretamente, relacionadas a atividades de mineração. Por seu turno, proposta da grande aceleração como marco e, principalmente, da atualização da análise da hiper aceleração a partir dos anos 1975 podem ressaltar como as transformações nas economias mundiais decorrentes de questões geopolíticas, como modelos de desenvolvimento baseados na exploração de diferentes tipos de extrativismo na América Latina e no Sul global, de maneira mais genérica, podem asseverar as implicações das atividades extrativistas de proporções gigantescas como fenômeno causador do Antropoceno.

#### Considerações Finais

Nesta proposta, buscamos elaborar a possibilidade de retomar a classificação dos tipos de extração e extrativismo elaborada por Gudynas (2013) para pensar sobre os marcos do Antropoceno e suas relações com diferentes entendimentos do que seja a atividade de extração ou o extrativismo desempenhado pelos seres humanos ao longo de sua trajetória na Terra. Reconhecemos que a história das transformações humanas nas paisagens é milenar, que as causas do Antropoceno são difíceis de precisar. Todavia, conforme mencionado a partir da análise dos diferentes marcos mencionados aqui, a relação entre Antropoceno e extrativismo é direta. As diferentes possibilidades de marco nos levam a reiterar a necessidade de impedir o avanço do neo-extrativismo, mas também a pensar nas implicações das outras atividades definidas como extração no modelo de Gudynas (2013).

#### Referências

- Almeida, A. (2004). Terras tradicionalmente ocupadas: processo de territorialização e movimentos sociais. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 6(1): 9-32.
- Certini, G., & Scalenghe, R. (2011). Anthropogenic soils are the golden spikes for the Anthropocene. *The Holocene*, 21(8), 1269-1274.

---

Crutzen, P.J., Stoermer, E.F., 2000. The Anthropocene. *IGBP Newsletter* 41, 12.

Engels, B., & Dietz, K. (Eds.). (2017). *Contested Extractivism, Society and the State: Struggles Over Mining and Land*. Springer.

Gudynas, E. (2013) Extracciones, extractivismos y extrahecciones: un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales. *El Observatorio del Desarrollo*. 18(Feb): 1-18.

Gudynas, E. (2013b). Transitions to post-extractivism: directions, options, areas of action. In: Lang, M.; Mokrani, D. (Eds.). *Beyond Development: alternative visions from Latin America*. Transnational Institute / Rosa Luxemburg Foundation: Amsterdam, The Netherlands.

Hamilton, C. (2015). Getting the Anthropocene so wrong. *The Anthropocene Review*, 2(2), 102-107.

Lewis, S. L., & Maslin, M. A. (2015). Defining the anthropocene. *Nature*, 519(7542), 171.

Niles, D; Roth, R. (2016). Conservation of traditional agriculture as living knowledge systems, not cultural relics. *Journal of Resources and Ecology*. 7(3): 231-236.

Ruddiman, W. F. (2003). The anthropogenic greenhouse era began thousands of years ago. *Climatic change*, 61(3), 261-293.

Ruddiman, W. F., & Thomson, J. S. (2001). The case for human causes of increased atmospheric CH<sub>4</sub> over the last 5000 years. *Quaternary Science Reviews*, 20(18), 1769-1777.

Ruddiman, W.F., Guo, Z., Zhou, X., Wu, H., Yu, Y., 2008. Early rice farming and anomalous methane trends. *Quaternary Science Reviews* 27, 1291–1295.

Scarborough, V. (2012). Agricultural use and land intensification. In: Nichols, D. L., & Pool, C. A. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Mesoamerican Archaeology*. Oxford University Press, p. 541-550.

Smith, B. D., & Zeder, M. A. (2013). The onset of the Anthropocene. *Anthropocene*, 4, 8-13.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the

Anthropocene: the great acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98.

Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: are humans now overwhelming the great forces of nature. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 36(8), 614-621.

Steffen, W., Grinevald, J., Crutzen, P., & McNeill, J. (2011). The Anthropocene: conceptual and historical perspectives. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 369(1938), 842-867.

Svampa, M. (2015). Commodities consensus: Neoextractivism and enclosure of the commons in Latin America. *South Atlantic Quarterly*, 114(1), 65-82.

Waters, C. N., Zalasiewicz, J., Summerhayes, C., Barnosky, A. D., Poirier, C. & Gałuszka, A.,] (2016). The Anthropocene is functionally and stratigraphically distinct from the Holocene. *Science*, 351(6269).

## Capítulo 23

### O processo de retroalimentação do Antropoceno

Márcio Eduardo Garcia Bezerra<sup>1</sup>

#### Introdução

O início do século XXI pode ser entendido como um período que se caracteriza por uma reestruturação econômico-organizacional, principalmente, relacionada à incerteza inerente às inovações tecnológicas (Zanini, Lusk, & Wolff, 2009) e os riscos tecnológicos que a elas estão associados. Esses riscos tecnológicos constituem a probabilidade de ocorrência de um efeito inconveniente ou fatalidade, que não pode ser controlada pela mesma solução técnica que os originou, e que tem consequências imprevisíveis e efeitos residuais (Mariconda, 2014).

Tais consequências são conferidas à sociedade por meio do avanço tecnológico que cria um cenário que se apresenta como incerto e cuja implicação e resultados nem sempre se tem conhecimento *a priori* e nem sempre se consegue mensurar plenamente, remetendo-nos para uma “sociedade de risco” (Beck, 2011). A discussão trazida para esse trabalho parte da aparente concepção de risco como um fenômeno objetivo, preexistente, identificável por meio de medições científicas, que pode ser controlável a partir do conhecimento científico (Lupton, 1999) e que acaba implicando em um comportamento controlador por parte das organizações responsáveis pelo avanço tecnológico (Douglas & Wildavsky, 1982; Gephart et al., 2009).

Mas tal objetivação do risco constitui um processo cíclico inerente a esse sistema industrial, que inevitavelmente entra numa ciranda de avanços tecnológicos e de riscos que ele próprio desencadeia e que expõe uma relação entre as organizações e a comunidade científica para manter uma atmosfera (artificial) de segurança na sociedade, visando a continuidade e a legitimação do avanço tecnológico e do processo de industrialização (Beck, 2011).

A ideia deste *working paper* não é advogar contra o avanço tecnológico, que trouxe e traz ganhos à sociedade, mas discutir as bases que fundamentam esse avanço, provocando pressões sobre o então chamado Sistema Terra. O argumento deste trabalho é de que, a cada avanço tecnológico,

1. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade de Fortaleza. Email: marcioegb@gmail.com

surge um novo risco imprevisível de degradação dos recursos ambientais, criando demanda para mais avanços científicos e tecnológicos que, por sua vez, geram novas e mais pressões antropocêntricas, caracterizando um processo de retroalimentação desse fenômeno.

Desta forma, o objetivo deste artigo é propor uma reflexão sobre o processo de retroalimentação das ações humanas e de suas organizações sobre a Terra. Por meio da relação entre a visão antropocêntrica (Crutzen, 2002; Steffen et al., 2015; Steffen, Crutzen, & McNeill, 2007) e a visão da sociedade de risco (Beck, 2011) – mais especificamente, na análise da produção dos riscos tecnológicos –, busca-se elucidar aspectos que podem ser utilizados pelo campo dos estudos organizacionais em relação aos limites (Steffen et al., 2015) que as organizações passam a se orientar a partir da avaliação de que esses estão se tornando relevantes na política global e nas discussões sobre o futuro da humanidade e das organizações.

#### Antropoceno e risco tecnológico

O Antropoceno traz a noção de que a humanidade não age no contexto de uma natureza imutável (Rosol, Nelson, & Renn, 2017). Quanto mais se avança a transformação do ambiente natural em ambiente técnico e artificial, mais o ser humano sofre as consequências imprevisíveis da tecnologia e a incerteza de soluções técnicas parciais (Mariconda, 2014).

De acordo com Haff (2014), a entrada humana nas mudanças globais é mediada e impulsionada pelo emprego das tecnologias. Essa concepção é centrada na tese da tecnosfera, que descentraliza o ser humano e posiciona em seu lugar um novo agente geológico, o macro-sistema tecnológico, que abrange uma grande variedade de fenômenos sociotécnicos. O sistema tecnológico influencia o desempenho do sistema social, de modo que a eficácia do sistema produtivo total depende da adequação do sistema social em atender os requisitos do sistema técnico.

Embora a tecnosfera tenda a ocultar o papel da consciência humana e das intenções e interesses por trás de uma lógica de ações humanas (Rosol et al., 2017), ela é importante ao dar fundamentação sobre os processos pelos quais a humanidade, por meio de suas organizações, inscreveu-se nos estratos geológicos. Segundo Rosol et al., (2017), a tecnosfera sugere um modelo histórico de um processo evolutivo no qual “(...) as sociedades industriais e o sistema terrestre, o molecular e o global, o laboratório e o campo, juntos, tornam-se um local de análise”. Essa inscrição, como lembra Curran (2013), não se dá de forma igualitária e está associada a diferenças em termos de riqueza e posição de classe, em que sociedades mais ricas minimizam

sua exposição aos riscos, gerando mais avanços tecnológicos e explorando as riquezas de sociedades menos desenvolvidas, impondo-lhes a necessidade de enfrentar esses riscos intensificados por suas atividades industriais (Banerjee, 2003; Goulart & Misoczky, 2010).

De todo modo, em menor ou maior grau, essa inscrição está atrelada ao mecanismo de funcionamento da produção tecnológica, em que a cada avanço surge um novo risco imprevisível de degradação dos recursos ambientais (Beck, 2011), sendo que novos riscos são gerados e novas e mais pressões antropocêntricas são desencadeadas, pressionando os limites planetários (Rockström et al., 2009), criando demanda para mais cientificismo na produção e configurando a retroalimentação do Antropoceno.

Essas pressões no sistema terrestre atingiram uma escala que exige uma nova abordagem organizacional, balizada em termos de limites planetários, dentro dos quais se espera que as organizações possam operar com segurança (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015). Para Rockström et al. (2009), “a transgressão de um ou mais limites planetários pode ser prejudicial ou mesmo catastrófica devido ao risco de cruzamento de limiares que desencadearão alterações ambientais não lineares e abruptas nos sistemas de escala continental a planetária”.

Estima-se que a humanidade já transgrediu três fronteiras planetárias: mudanças climáticas, taxa de perda de biodiversidade e mudanças no ciclo global de nitrogênio (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015). Os efeitos dessa transgressão, como lembram Leiber & Romano-Lieber (2005), definem o momento contemporâneo da sociedade de risco (Beck, 2011), que está farta de perigos ambientais e das inseguranças decorrentes do processo de modernização, que envolve mudanças estruturais, transformação das relações entre diferentes estruturas sociais e seus agentes.

### O mecanismo de retroalimentação do antropoceno

A tecnologia tem facilitado uma maior produção, distribuição e consumo de bens, serviços e processos. Contudo, a dinâmica da mudança tecnológica muda não somente a natureza dos riscos tecnológicos gerados, mas também o contexto no qual aparecem. Aspectos econômicos, tecnológicos, culturais, ambientais etc. estão crescendo rapidamente e ampliando a interdependência de eventos que antes eram localizados, mas que agora têm repercussões mundiais devido aos seus impactos nas redes tecnológicas e financeiras, nos fluxos comerciais, na migração, na saúde pública ou no meio ambiente (OECD, 2005).

De maneira a atender aos aspectos subjetivos da existência humana, algumas das inovações tecnológicas acabaram até certo ponto impondo uma desaceleração em alguns recursos que estavam sendo pressionados pelo crescimento econômico das nações. Por outro lado, geraram consequências negativas que envolveram outros recursos, também interligados.

A seguir, são trazidas evidências para melhor entender esse processo de retroalimentação do Antropoceno por meio do avanço tecnológico promovido pelas organizações humanas. São evidenciados os casos das inovações tecnológicas relacionadas à geração de novas fontes de energia (criadas para aliviar o recurso energia, também pressionado pelo crescimento populacional e da atividade econômica) e à agricultura (criadas para aliviar o recurso *alimento*, pressionado pelo crescimento populacional).

Evidência 1: Retroalimentação do Antropoceno em razão dos riscos tecnológicos provocados pelo avanço tecnológico das fontes de energia

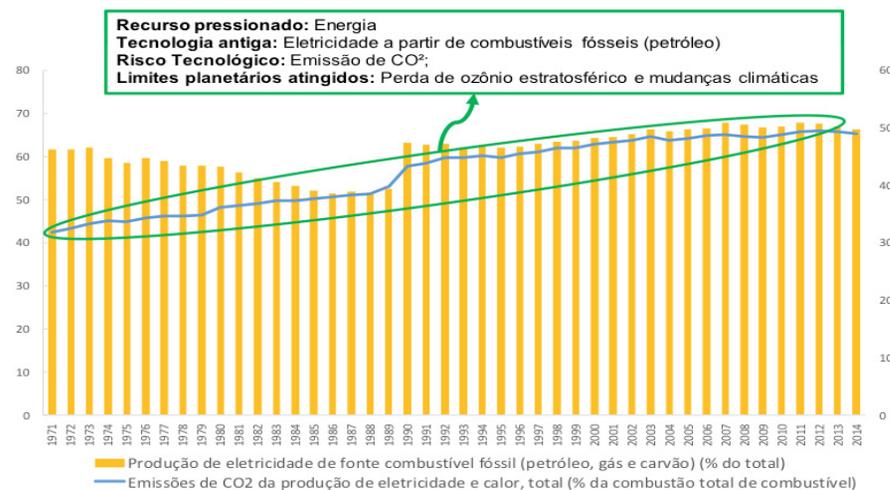


Gráfico 1 - Participação (%) no total da produção de eletricidade de fontes de combustíveis fósseis (petróleo, gás e carvão) e Emissão de CO2 da produção de eletricidade e calor de combustíveis fósseis no Mundo (1971-2014). Fonte: adaptado de Worldbankdata, Banco Mundial, acessado em 17/12/2017 - <https://data.worldbank.org/indicador?tab=all>.

O gráfico 1 traz a inovação tecnológica referente às primeiras fontes de produção de eletricidade, que foram aquelas a partir da utilização de combustíveis fósseis. Como bem lembrado por alguns estudiosos do Antropoceno (Steffen et al., 2015; Steffen et al., 2007), o uso de combustíveis fósseis iniciou a aceleração da industrialização nos países do norte global nos anos 1800, tendo um aumento mais significativo a partir dos anos de 1950, com a chamada Grande Aceleração das atividades econômica e industrial (Steffen, Broadgate, Deutsch, Gaffney, & Ludwig, 2015). O resultado desse aumento se refletiu num crescimento expressivo de emissões de CO<sub>2</sub> na atmosfera, consequência da alta quantidade de carbono usada para alimentar a combustão a partir do carvão mineral, do gás natural e do petróleo.

A produção de energia a partir dessas três fontes teve uma retomada na participação total de energia, principalmente do gás natural e do carvão, obtendo um crescimento contínuo nos últimos anos, sendo responsáveis por cerca de 50% da produção total de eletricidade no mundo em 2014.

No entanto, o avanço tecnológico da produção de energia a partir dessas fontes de combustíveis impactou os limites planetários seguros, provocando a perda de ozônio estratosférico e das mudanças climáticas por meio da emissão de CO<sub>2</sub>, exigindo das organizações outras soluções tecnológicas, seja para diminuir a dependência dessas fontes de energia seja para responder as críticas pelo uso das mesmas.

Contrabalançando os efeitos dessa emissão de CO<sub>2</sub>, surgiu a tecnologia nuclear e a produção de energia nuclear em larga escala. O avanço tecnológico nuclear permitiu a alguns países diminuir a dependência das fontes fósseis de energia. A principal vantagem da energia nuclear é a não utilização de combustíveis fósseis (Lovelock, 2004), passando gradativamente a ser defendida por não gerar gases de efeito estufa e pela sua capacidade de produzir energia em quantidade suficiente para competir tanto economicamente como em termos de eficiência com a produção de energia a partir dos combustíveis fósseis.

No gráfico 2, traz-se a inovação tecnológica referente à utilização da tecnologia nuclear como fonte de energia alternativa aos combustíveis fósseis. O avanço tecnológico nuclear e seu aperfeiçoamento para se chegar a produção de energia nuclear passou por um processo intenso de testes nucleares, principalmente, nos primeiros 30 anos da segunda metade do século XX (mais precisamente, de 1945 até o final dos anos 1980). Para Zalasiewicz et al. (2015), um

limite do intervalo de tempo geológico marcante do Antropoceno é o momento da primeira explosão da bomba nuclear no mundo. A partir de então, as bombas adicionais foram detonadas a uma taxa média de uma a cada 9,6 dias até 1988, com incidentes em todo o mundo facilmente identificáveis nos registros quimioestratigráficos e outros (Johnston, 2016; Zalasiewicz et al., 2015).

Para Zalasiewicz et al. (2015), os depósitos associados ao sinal de radionuclídeo artificial primário distribuído globalmente se tornaram relevantes em todo o mundo alguns anos depois de 1945, uma vez que o teste nuclear se tornou mais generalizado (Hancock, Tims, Fifield, & Webster, 2014; Waters et al., 2015; Zalasiewicz et al., 2015)

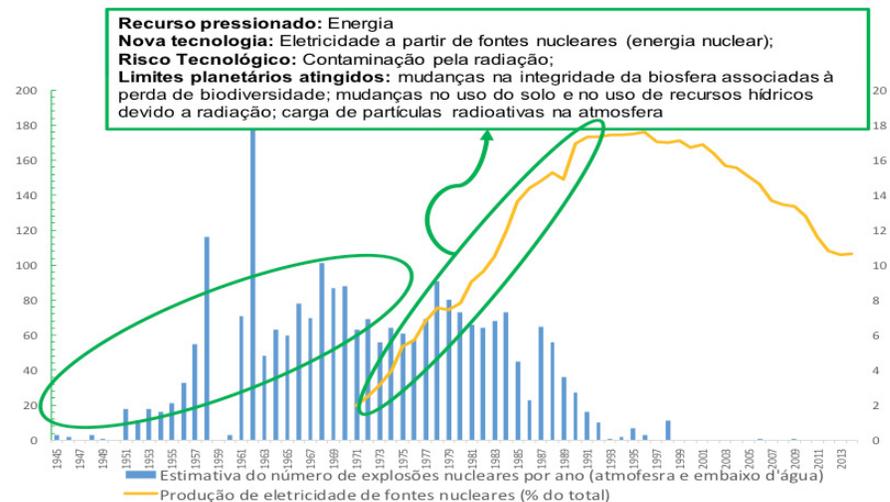


Gráfico 2 - Participação (%) no total da produção de eletricidade de fontes nucleares, no Mundo (1971-2014) e a Estimativa do número de explosões nucleares, no Mundo (1945-2009). Fonte: adaptado de Worldbankdata, Banco Mundial, acessado em 17/12/2017 - <https://data.worldbank.org/indicator?tab=all>. Nuclear Tests--Databases and Other Material (Johnston, 2016), acessado em 29/01/2018 - <http://www.johnstonsarchive.net/nuclear/tests/>.

Essas evidências de radiação reforçam a ideia de um processo de retroalimentação do Antropoceno provocado pelo risco do avanço tecnológico, isto é, o risco de contaminação por

um radionuclídeo oriundo da inovação tecnológica, que acabou acarretando em mudanças na integridade da biosfera associadas à perda de biodiversidade; mudanças no uso do solo e no uso de recursos hídricos devido à radiação e à carga de partículas radioativas na atmosfera. Se, por um lado, isso compensou as emissões de CO<sub>2</sub>, por outro trouxe consequências pelo lado da radiação, afetando outros limites planetários que as organizações agora têm que administrar.

Corroborando esse processo de avanço tecnológico, induzido em parte por aspectos subjetivos da existência humana e em parte por imposição dos riscos e consequências tecnológicas na natureza e na manutenção das fontes de recursos que alimentam o funcionamento das organizações, o gráfico 3 aponta uma nova direção tecnológica que vem sendo adotada na produção de energia, que são as energias renováveis (Bardi, 2016). O avanço dessas novas tecnologias coincide com o período de diminuição da energia nuclear, que se inicia em meados dos anos 1990 e, mais recentemente, a partir de 2007, com uma certa estagnação da produção de energia a partir de combustíveis fósseis.



Gráfico 3 - Participação (%) no total da produção de eletricidade de fontes renováveis, no Mundo (1971-2014). Fonte: adaptado de Worldbankdata, Banco Mundial, acessado em 17/12/2017 - <https://data.worldbank.org/indicator?tab=all>. Exclui hidrelétricas e inclui geotérmica, solar, marés, eólica, biomassa e biocombustíveis.

Essas fontes de energia apresentam um crescimento ainda tímido no início dos anos 90, mas que ganha força com o discurso da Eco92 acerca da sustentabilidade dos recursos naturais (Lago, 2006). Em 2014, a participação total das fontes renováveis (excluindo a hidroeletrica), chegava a 6% da produção total de eletricidade, ao passo que a energia nuclear reduziu de 17% (2000) para 11% (2014).

Em Bardi (2016), os avanços tecnológicos relacionados às energias renováveis estariam intimamente relacionados à uma diminuição rápida, em cerca de um século, dos fenômenos do Antropoceno, como resultado da dispersão dos potenciais termodinâmicos associados ao carbono fóssil.

No entanto, ainda pouco se sabe sobre a existência ou não de riscos tecnológicos futuros associados às energias renováveis e da existência de impactos na natureza. Alguns indícios de risco tecnológico são suscitados por alguns estudiosos (Saidur, Rahim, Islam, & Solangi, 2011; Wang & Wang, 2015) em relação à energia eólica, por exemplo, quanto à possibilidade de impacto visual, impacto sobre as aves do local e efeitos desconhecidos sobre a modificação de seus comportamentos habituais de migração, poluição sonora e uso do solo. Também, em relação à energia fotovoltaica, durante principalmente sua implantação em grande escala, alguns estudos (Hernandez et al., 2014; Stanislav Vezmar, Anton Spajić, Danijel Topić, Damir Šljivac, 2014; Tsoutsos, Frantzeskaki, & Gekas, 2005) mencionam possíveis implicações ambientais negativas, como impactos sobre biodiversidade, uso do solo e mudanças na cobertura do solo, solos, recursos hídricos e saúde humana.

A biomassa e os biocombustíveis também causam impacto ambiental e social, como redução da camada de ozônio e acidificação, o metal pesado (Pb, Hg, etc.) e emissões de dioxinas durante o fornecimento da produção de biocombustíveis sólidos. Muitos pesticidas e fertilizantes são utilizados no cultivo, provocando a contaminação das águas superficiais e, como consequência, problemas como eutrofização e eco-toxicidade (Petrou & Pappis, 2009). Além disso, o aumento do uso de terras agrícolas para produção de biocombustíveis concorre com cultivo de terras para produção de alimento, pressionando outro recurso, que é a produção de alimento (Petrou & Pappis, 2009).

Evidência 2: Retroalimentação do Antropoceno em razão do avanço tecnológico da agricultura

Uma outra evidência é a interferência da humanidade no meio ambiente em busca do recurso

alimento para sua sobrevivência. As inovações agrícolas estão principalmente preocupadas com a necessidade de aumentar a produção, tendo o período de inovações tecnológicas da chamada revolução verde, na segunda metade do século XX, representado uma série de melhorias que ocorreram conjuntamente no sistema agrícola e cujo impacto na sociedade teve uma magnitude que mereceu o termo “revolução” (van der Veen, 2010). Como destacam Hayes & Hansen (2017), as práticas agrícolas mudaram após a Segunda Guerra Mundial, tendo o uso intenso de agroquímicos alterado paisagens e ecossistemas ao redor do mundo. Para Davis (2017), pesticidas e fertilizantes químicos contribuíram para a conversão de ecossistemas naturais em paisagens dominadas pelos seres humanos, principalmente em razão do uso desses produtos.

e de pesticidas (toneladas, 1990-2015) – Mundo. Fonte: adaptado de Worldbankdata, Banco Mundial, acessado em 17/12/2017 - <https://data.worldbank.org/indicador?tab=all>.

No gráfico 4, não por acaso, nota-se que o aumento da produção agrícola vivenciada no período de 1960 a 2000 está em parte associado a um intenso uso de agroquímicos. Essa revolução verde, provocada pelo avanço no uso intensivo de maquinário, fertilizantes e pesticidas, trouxe riscos tecnológicos nocivos associados aos limites planetários, como mudanças no uso do solo; mudanças no uso de recursos hídricos; introdução de entidades novas e poluição química, sendo seus impactos e riscos tecnológicos um vetor e um forte indício do processo de retroalimentação do Antropoceno, haja vista a própria redução da área de floresta e redução da biodiversidade.

Porém, desde a década de 1990, um outro avanço tecnológico na agricultura pode ser relacionado ao fenômeno Antropoceno: a biotecnologia. Esta tem se tornado parte integrante da agricultura moderna e o uso de culturas geneticamente modificadas somente cresceu desde que foi comercializado pela primeira vez em 1996 (vide gráfico 5).

Recentemente, a discussão em torno da biotecnologia e de sua importância para garantir a segurança alimentar a longo prazo tem crescido, principalmente na questão sobre seu impacto nos ecossistemas (Cassuto & Levinson, 2017), relacionado aos riscos potenciais como mudanças nas características adaptativas, fluxo de genes, resistência a pragas, instabilidade genotípica ou fenotípica e efeitos adversos em organismos não-alvo.

Apesar dos seus potenciais benefícios em termos de produtividade, o cultivo em larga escala de culturas geneticamente modificadas apresenta um risco para o meio ambiente, podendo causar consequências imprevisíveis e potencialmente devastadoras para os ecossistemas vizinhos e até mesmo globalmente (Cassuto & Levinson, 2017). Embora ainda difíceis de estimar, a disseminação de transgênicos e seus efeitos sobre os componentes da biodiversidade podem ser irreversíveis e provocar mudanças na integridade da biosfera associadas à perda de biodiversidade.

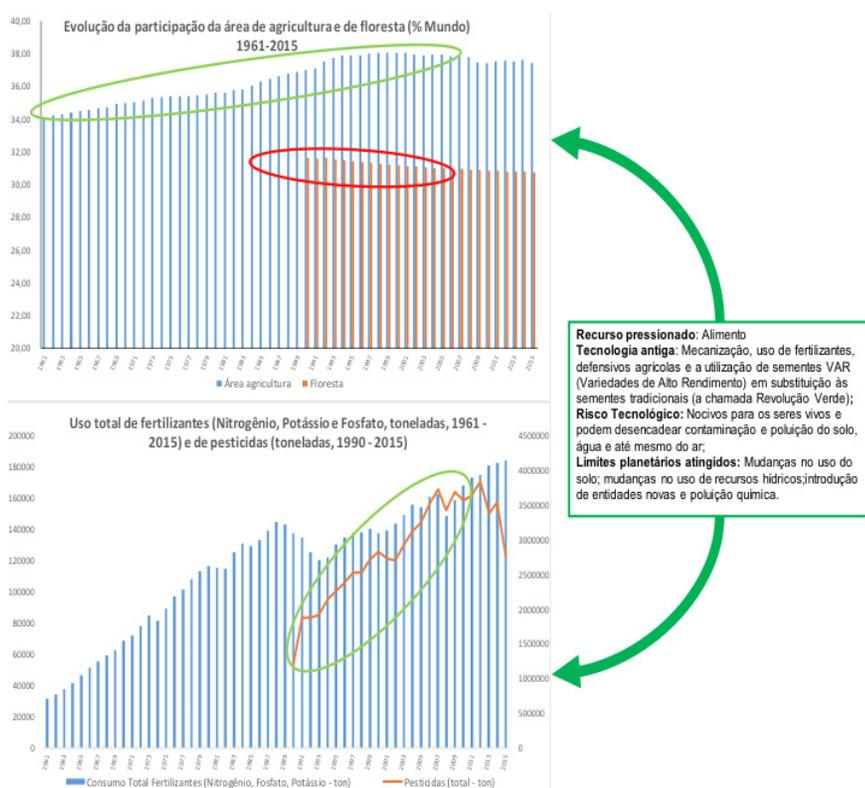


Gráfico 4 - Evolução da participação da área de agricultura e de floresta (% Mundo) 1961-2015 e do uso total de fertilizantes (Nitrogênio, Potássio e Fosfato, toneladas, 1961-2015) e de pesticidas (toneladas, 1990-2015)

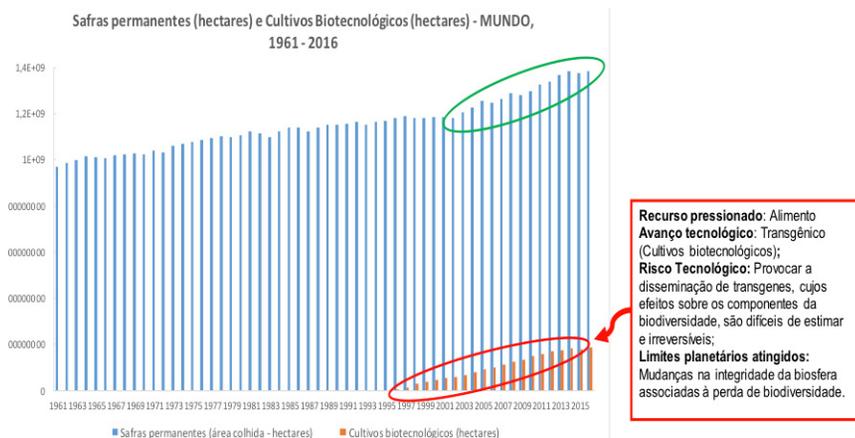


Gráfico 5 – Evolução das Safras permanentes (hectares) e Cultivos Biotecnológicos (hectares) - Mundo, 1961-2016. Fonte: adaptado de Worldbankdata, Banco Mundial, acessado em 17/12/2017 - <https://data.worldbank.org/indicador?tab=all>. International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications (ISAAA), acessado em 23/01/2018 - <http://www.isaaa.org/resources/publications/pocketk/16/>.

Sabemos que algumas motivações para esses avanços tecnológicos são a diminuição das pressões de recursos e dos riscos produzidos por tecnologias e satisfazer as subjetividades da humanidade e do modo de produção e industrialização das organizações. Contudo, as evidências trabalhadas demonstram haver modificações na estrutura da Terra e em seus recursos, confirmando a proposição reflexiva levantada de agravamento do Antropoceno na medida em que os avanços tecnológicos promovidos pelas organizações ocorrem.

## Conclusão

As evidências debatidas trazem elementos para uma discussão mais aprofundada de que avançar tecnologicamente agora implica também em uma mudança de paradigma, pautado e direcionado por uma concepção baseada nos limites planetários seguros (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015). Esses limites estão sendo extrapolados pela ação humana e pelo modelo de desenvolvimento legitimado por um cientificismo, que não consegue mais garantir a segurança das organizações.

A permanência dessas organizações deve passar por uma mudança do discurso e de suas ações diferente da ótica da razão e do conhecimento científico, sujeitando-se a um limite ao agir (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015), ancorado numa noção de precaução (Leiber & Romano-Lieber, 2005) que possibilitaria orientar as organizações em termos da sua relação com o Antropoceno.

Na verdade, seria mudar a orientação de que os processos socioeconômicos e tecnológicos e a produção de novos conhecimentos são centrais a proteção ambiental. Um posicionamento disruptivo encontra obstáculos nas práticas organizacionais em relação à natureza, contudo a constatação dos fenômenos do Antropoceno e os riscos cada vez mais frequentes e de difícil controle provocados pelo processo de industrialização abrem uma janela de oportunidade para questionar a tendência até então observada de cientificização das políticas ambientais, cuja legitimidade vinha da ênfase à adaptação tecnológica e à celebração da economia de mercado (Acsegrad, 2010; Romeiro, 2012).

Há que se promover uma alteração na dinâmica de utilização dos recursos naturais e de uma certa conciliação (freio) das expectativas de consumo (Romeiro, 2012). Tal mudança de orientação passa pela escolha de tecnologias possíveis dentro de uma ordem de prioridades necessárias para a plena relação das pessoas com o mundo, de maneira a estabilizar e proteger o mundo natural.

## Referências

- Acsegrad, H. (2010). Ambientalização das lutas sociais - o caso do movimento por justiça ambiental. *Estudos Avançados*, 24(68), 103–119
- Banerjee, S. B. (2003). Who Sustain Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*, 24(1), 143–180.
- Bardi, U. (2016). What Future for the Anthropocene? A Biophysical Interpretation. *BioPhysical Economics and Resource Quality*, 1(1), 2.
- Beck, U. (2011). *Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade*. São Paulo: Editora 34.

- Cassuto, D. N., & Levinson, D. (2017). Caution, Precaution & Common Sense : Some Thoughts on GMOs , Ecosystems , and Regulating the Unknown. *Revista Novos Estudos Jurídicos*, 22(3).
- Crutzen, P. J. (2002). Geology of mankind. *Nature*, 415(6867), 23–23.
- Curran, D. (2013). Risk society and the distribution of bads: Theorizing class in the risk society. *British Journal of Sociology*, 64(1), 44–62.
- Davis, F. R. (2017). Insecticides, agriculture, and the Anthropocene. *Global Environment*, 10(1), 114–136.
- Goulart, S., & Misoczky, M. C. (2010). A produção de álcool combustível no Brasil: reorganização do capital e superexploração do trabalho ou vamos nos jogar onde já caímos... Tudo novo de novo... In Dacasa (Ed.), *Organização e Práxis Libertadora / org. por Maria Ceci Misoczky, Rafael Kruter Flores e Joysi Moraes*. Porto Alegre.
- Haff, P. K. (2014). Technology as a geological phenomenon: implications for human well-being. *Geological Society, London, Special Publications*, 395(1), 301–309.
- Hancock, G. J., Tims, S. G., Fifield, L. K., & Webster, I. T. (2014). The release and persistence of radioactive anthropogenic nuclides. *Geological Society, London, Special Publications*, 395(1), 265–281.
- Hayes, T. B., & Hansen, M. (2017). From silent spring to silent night: Agrochemicals and the anthropocene. *Elem Sci Anth*, 5(57).
- Hernandez, R. R., Easter, S. B., Murphy-Mariscal, M. L., Maestre, F. T., Tavassoli, M., Allen, E. B., Allen, M. F. (2014). Environmental impacts of utility-scale solar energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 29, 766–779.
- Johnston, W. R. (2016). Nuclear Tests--Databases and Other Material. *Johnston's Archive*, 1–3.
- Lago, A. A. C. do. (2006). Estocolmo, Rio, Joanesburgo: o Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas. Brasília: Instituto Rio Branco (IRBr) : FUNAG, Fundação Alexandre de Gusmão.
- Leiber, R. R., & Romano-Lieber, N. S. (2005). Risco e precaução no desastre tecnológico. *Cadernos Saúde Coletiva*, 13(1), 67–84.
- Lovelock, J. (2004). James Lovelock Nuclear power is the only green solution. *The Independent*.
- Mariconda, P. R. (2014). Technological risks, transgenic agriculture and alternatives. *Scientiae Studia*, 12(spe), 75–104.
- OECD. (2005). *Emerging Risks in the 21st Century: An Agenda for Action*. OECD Publications Service (Vol. 7).
- Petrou, E. C., & Pappis, C. P. (2009). Biofuels: A Survey on Pros and Cons. *Energy & Fuels*, 23(2), 1055–1066.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., ... Foley, J. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity *Johan. Ecology and Society*, 14(2).
- Romeiro, A. R. (2012). Desenvolvimento sustentável: uma perspectiva econômico- ecológica. *Estudos Avançados*, 26(74), 65–92
- Rosol, C., Nelson, S., & Renn, J. (2017). Introduction: In the machine room of the Anthropocene. *The Anthropocene Review*, 4(1), 2–8.
- Saidur, R., Rahim, N. A., Islam, M. R., & Solangi, K. H. (2011). Environmental impact of wind energy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(5), 2423–2430.
- Stanislav Vezmar, Anton Spajić, Danijel Topić, Damir Šljivac, L. L. (2014). Positive and Negative Impacts of Renewable Energy Sources . *International Journal of Electrical and Computer Engineering Systems*, 5(2), 47–55.
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81–98.
- Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 36(8),

614–621.

Steffen, W., Richardson, K., Rockstrom, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... Sorlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 1259855–1259855.

Tsoutsos, T., Frantzeskaki, N., & Gekas, V. (2005). Environmental impacts from the solar energy technologies. *Energy Policy*, 33(3), 289–296.

van der Veen, M. (2010). Agricultural innovation: Invention and adoption or change and adaptation? *World Archaeology*, 42(1), 1–12.

Wang, S., & Wang, S. (2015). Impacts of wind energy on environment: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 49(2015), 437–443.

Waters, C. N., Syvitski, J. P. M., Gajuszka, A., Hancock, G. J., Zalasiewicz, J., Cearreta, A., ... Barnosky, A. (2015). Can nuclear weapons fallout mark the beginning of the Anthropocene Epoch. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 71(3), 46–57.

Zalasiewicz, J., Waters, C. N., Williams, M., Barnosky, A. D., Cearreta, A., Crutzen, P., ... Oreskes, N. (2015). When did the Anthropocene begin? A mid-twentieth century boundary level is stratigraphically optimal. *Quaternary International*, 383, 196–203.

Zanini, M. T. F., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 72–91.

## Capítulo 24

### Efeitos do antropoceno sobre as populações do semiárido

*Lia Moreira Farias<sup>1</sup>*

#### Introdução

Desde sua origem, há cerca de 4,5 bilhões de anos, a Terra passa por processos constantes de transformação geomorfológica (Artaxo, 2014). Até muito pouco tempo atrás, se tomada em consideração a escala de tempo do universo, tais transformações se davam de forma unicamente natural, seguindo a dinâmica das forças telúricas. Movimentações de placas tectônicas, erupções vulcânicas, terremotos, maremotos etc. são ilustrações desse processo. No entanto, segundo Crutzen (2002), os efeitos da influência humana sobre o meio ambiente aumentaram consideravelmente devido a questões como, por exemplo, as emissões de dióxido de carbono. Isto implica que, a partir de agora, o clima global pode se afastar significativamente do comportamento natural devido à ação humana. Segundo Crutzen (2002) por causa do aumento do efeito das ações antrópicas na natureza, é apropriado chamar a época atual de Antropoceno, para descrever um período geológico dominado pelo ser humano em diversos aspectos.

A acidificação dos oceanos, a erosão dos solos, a perda de biodiversidade e as mudanças climáticas são alguns dos efeitos que ilustram as alterações no equilíbrio ambiental natural. De acordo com Ruddiman (2013), estas e outras tendências que afetam tanto a crosta quanto a atmosfera terrestre parecem amparar o entendimento de que a era industrial marca o começo do Antropoceno, tendo em vista que, a concentração na atmosfera dos dois principais gases de efeito estufa, CO<sub>2</sub> e CH<sub>4</sub>, começaram a aumentar consideravelmente a partir da década de 1850.

Segundo Steffen et al., (2011) é difícil definir uma data precisa para esta transição que aconteceu em diferentes momentos e níveis em lugares diferentes, mas que é evidente que entre 1750 e 1850 a Revolução Industrial mudou as formas de produção na Inglaterra e se espalhou pela Europa e América do Norte, por este motivo, os autores em questão sugerem que 1800 tenha sido o ano de início do Antropoceno. De acordo com Castells (2003), o processo de

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade de Fortaleza- Unifor. Email: Imoreirafarias@gmail.com

substituição das ferramentas manuais por máquinas (como a de vapor e a fiadeira têxtil) levou à descontinuidade nas bases da economia, da sociedade e da cultura, além de transformar os processos de produção, distribuição e consumo de produtos e serviços.

Outro período histórico que influenciou fortemente as condições climáticas atuais e que pode ser tido como um marco do início do Antropoceno é o da chamada “grande aceleração”. Este termo tenta capturar a natureza holística, abrangente e interligada das mudanças pós-1950, que incluem, simultaneamente, esferas sociais, econômicas e biofísicas da terra (Steffen et al, 2015). Esta ação foi potencializada e as mudanças na geomorfologia da Terra passaram a sofrer consequências também dos testes com bombas nucleares, da liberação direta na atmosfera de gases causadores de efeito estufa a partir da popularização dos motores a combustão interna etc.

Segundo Ruddiman (2013), o controle da natureza por parte do homem teve início há muito tempo, como resultado do desenvolvimento da agricultura e as subsequentes inovações tecnológicas relacionadas a esta prática. De acordo com Bar-Yosef e Belfer-Cohen (2002), a agricultura foi uma das maiores revoluções na história da humanidade, marcada pela mudança do modo de vida mais próximo de um padrão nômade que o homem costumava ter.

Apesar das evidências de que as ações antrópicas exercem efeito no meio ambiente desde longa data, períodos históricos ligados à industrialização e ao “progresso”, como os que foram citados anteriormente, causaram impactos maiores e de efeitos mais duradouros, globalizados. Em ambos os contextos apresentados, mesmo que os seres humanos tenham de fato substituído os impulsionadores naturais das mudanças como os principais agentes de mudanças neste planeta, a maioria dos seres humanos são realmente as vítimas dessas mudanças e não seus agentes (Gemenne, 2015)

### Refugiados Climáticos

Para Gemenne (2015), em um contexto em que as ações humanas se tornaram o principal fator de transformação geológica, o mundo (organização social e política do planeta) não pode ser concebido separadamente da Terra, e sim como um único sistema global, tendo em vista que a mudança climática está enraizada nas desigualdades entre ricos e pobres. Segundo Bohle, Downing e Watts (1994), a mudança climática representa um desafio para grupos sociais que se encontram em situação de vulnerabilidade. Vulnerabilidade é definida por Bohle, Downing

e Watts (1994) como uma medida do bem-estar humano que integra a exposição ambiental, social, econômica e política a uma série de perturbações prejudiciais.

O meio ambiente, de acordo com Black et al. (2011), é mais que um simples pano de fundo para o mundo social, a mudança ambiental pode afetar diretamente a periculosidade de um território, enquanto a mudança climática pode indiretamente afetar a migração, particularmente por intermédio de fatores econômicos e mudando os meios de subsistência e impulsionadores políticos, afetando conflitos por recursos, por exemplo.

A vulnerabilidade de um povo é algo que pode levar à migração. Segundo Bohle, Downing e Watts (1994), alguns aspectos que estruturam a vulnerabilidade de um povo são a ecologia humana (que é a relação da natureza com a sociedade, mais especificamente a forma pelas quais a transformação da natureza pela ação humana está estabelecida nas propriedades ecossistêmicas dos ambientes que a sociedade participa) e a economia política (que é definida como uma macroestrutura que engloba as dotações de recursos e os padrões de direito particular). A economia política também envolve os regimes de acumulação que compreendem os riscos e ameaças específicos sofridos pelos grupos mais vulneráveis.

Nesta perspectiva, para Bohle, Downing e Watts (1994) alguns dos conjuntos definidos como específicos de pessoas vulneráveis são os pequenos agricultores rurais com disponibilidade limitada de terras e mão-de-obra, que podem ser pobres em recursos e expostos a choques externos e trabalhadores assalariados, dependentes de direitos cambiais com pouca ou nenhuma produção agrícola direta, que podem ser sensíveis ao mercado e problemas políticas, especialmente os que atuam em terras agrícolas remotas. Quando relacionada à mudança climática, a vulnerabilidade pode compreender situações de ameaça a uma população; por este motivo, o termo “refugiados climáticos” tem sido discutido como uma provável nomenclatura para descrever pessoas que deixam seus locais habituais por causa de questões climáticas.

Esta nomenclatura, segundo Gemenne (2015), comunica a questão política das migrações em função da mudança climática, pois um elemento central no termo refugiado é a noção de perseguição, dando à nomenclatura a ideia de que a mudança climática é uma forma de perseguição contra os mais vulneráveis.

Terras secas e a questão do Semiárido brasileiro

Alguns dos territórios mais afetados pela mudança climática são as chamadas terras secas, áreas subúmidas secas, áridas e semiáridas. Estas regiões (caracterizadas pela escassez de água no solo) abrangem, segundo Mortimore et al. (2009), 41% da superfície terrestre e são o habitat de mais de um terço da população mundial. De acordo com Redwood (2012), nestes locais os efeitos da variabilidade climática são percebidos pelo aumento da frequência e intensidade das secas, que impactam negativamente a economia e a população.

Redwood (2012) afirma que grande parte da população das terras secas, cerca de 35%, está em grave situação de pobreza e se concentra majoritariamente em áreas rurais da África, Ásia e América Latina. Em ambientes propensos à seca, segundo Puigdefábregas (1998), aspectos submetidos à exploração humana podem ser levados à extinção ou à desertificação por causa de fatores ligados a fontes de mudança, que Puigdefábregas (1998) chamou de gatilhos de transição, que podem acontecer em contextos sociais, econômicos, culturais e ambientais.

A degradação destes territórios pode resultar na desertificação que, segundo a descrição de Glantz (1999) pode ser identificado como um problema de incidência gradual. Glantz (1999) explica que alguns problemas ambientais têm longos prazos de execução até que suas consequências adversas possam se desenvolver em períodos mais curtos. Ainda de acordo com o autor, a sociedade tem mais dificuldade em se conscientizar sobre os riscos associados a mudanças a longo prazo. No caso dos territórios subsumidos secos, áridos e semiáridos as mudanças são percebidas primeiro por indivíduos a nível local, mas não são consideradas ameaça em potencial por autoridades regionais ou por pesquisadores. Assim como a desertificação, a seca é um fenômeno que pode se estender por um período mais longo e deixar populações vulneráveis em estado de calamidade, como acontece no semiárido brasileiro.

Segundo Baptista e Campos (2013), esta região tem uma área de 982.566 km<sup>2</sup> e uma população estimada (na época) em 22 milhões de habitantes. Baptista e Campos (2013) pontuam que além da falta de chuvas e do sistema de armazenamento insuficiente da água que vem dela, a aridez do semiárido é causada por fatores antrópicos, como o modo humano de explorar a terra, tornando-a deserta ou árida, a contaminação dos solos com agrotóxicos, a prática predatória de exploração de rios e terras e o desmatamento.

A vegetação do semiárido é chamada de caatinga e segundo Silva (2006) é um dos biomas brasileiros mais ameaçados pelo uso impróprio de seus recursos naturais pois no processo de ocupação do semiárido houve a introdução de práticas econômicas nem sempre adequadas

aos ecossistemas locais. De acordo com Silva (2006) atualmente acontece um processo de urbanização no semiárido, por causa da concentração da população do sertão nos espaços urbanos, na maioria das vezes para a periferia das cidades.

### Migrações no Semiárido

De acordo com Queiroz (2011), no decorrer da história, os fluxos migratórios brasileiros se direcionavam principalmente para regiões em que o processo de industrialização era maior, como São Paulo e Rio de Janeiro.

De acordo com Alves, Souza e Silva (2011) os anos entre as décadas de 1950 e 1980 foram dominados pelas políticas de industrialização, inicialmente em São Paulo e depois no restante do Brasil, que criaram um mercado de trabalho urbano que atraiu as populações rurais para as cidades. Dentro deste período, o Nordeste do país passava por diversos períodos de seca, como a que teve início em 1979, que teve como maior efeito, na opinião dos trabalhadores rurais, a perda de lavouras. Esse dado é corroborado por Duarte (2002), segundo o qual, baseado em dados da Fundação JN, verificou que o principal prejuízo (67%) era atribuído à perda da lavoura. Já entre as décadas de 1990 a 2010, segundo Alves Souza e Silva (2011) a industrialização se descentralizou e chegou às pequenas e médias cidades, que continuaram a atrair os trabalhadores do meio rural.

Atualmente, as diferenças socioeconômicas entre as regiões ainda são relevantes. A Síntese de Indicadores Sociais 2017 do IBGE, ao avaliar as localidades onde as pessoas estão passando por dificuldades econômicas por não terem acesso a recursos econômicos constatou que as regiões Norte e Nordeste apresentavam as maiores de incidências de pessoas com rendimento familiar *per capita* inferior a 5,5 dólares por dia. Além disso, os mais altos níveis de pobreza apresentados na pesquisa se concentravam em domicílios no interior e nas zonas rurais dos estados.

O subdesenvolvimento do semiárido não está dissociado de seus fatores climáticos, principalmente quando se trata da forma como os humanos convivem com este ecossistema. No contexto do Antropoceno, o homem é o maior fator de mudança na natureza, mas também pode ser vítima destas mudanças, no semiárido existem mecanismos que ao invés de promover convivência e as potencialidades da região de forma sustentável intensificam o efeito das adversidades.

Assim como no Antropoceno de modo geral, ações antrópicas interferem no ecossistema e na

população do semiárido há muito tempo. Segundo Schistek (2013) ao longo de sua história, o semiárido foi invadido diversas vezes, primeiro pelos portugueses, que trouxeram a monocultura da cana-de-açúcar e a pecuária extensiva e em seguida pelos latifundiários. De acordo com Schistek (2013) esta política de introduzir elementos não adaptados ao clima para servir a interesses de estranhos se mantém até hoje, exemplo atual disto são as mineradoras e grandes projetos de irrigação e energia que destroem a caatinga e exploram os recursos naturais sem beneficiar a população

Segundo Silva (2003) as secas do semiárido brasileiro só começaram a ser vistas como um problema nacional na segunda metade do século XVIII, um dos fatores que levaram a este atraso foi o interesse político dos latifundiários e coronéis, que tinham a possibilidade de enriquecer explorando a situação de calamidade instaurada. Dessa forma, conseguem colocar a seca a seu serviço e fazem dela um grande negócio, popularmente intitulado de “indústria da seca” (Silva, 2003). Uma das consequências deste mecanismo é a disseminação da ideia de que o semiárido é um lugar inviável, fazendo com que milhares de pessoas pratiquem o êxodo rural.

Para Schistek (2013) o termo indústria da seca foi escolhido estrategicamente, ele demonstra preocupação por parte do governo com a situação de calamidade. Ele investe milhões em dinheiro- mas infelizmente a natureza é contra (Schistek, 2013). Segundo Silva (2003) foi na década de 1980 que organizações não-governamentais e instituições públicas propuseram um novo discurso sobre as alternativas sustentáveis de desenvolvimento da região, como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) que divulgou um documento que sugeria a implantação de sistemas de exploração de propriedades agrícolas para assegurar a convivência do homem com a seca.

A partir do desenvolvimento da ideia de que a população do semiárido tem mais chances de melhorar sua qualidade de vida quando conhece alternativas sustentáveis e aprende sobre os limites e potencialidades da região surgiram novas iniciativas no decorrer dos anos. Podem ser citados o Programa 1 Milhão de Cisternas Rurais (P1MC) teve início em 2003 por intermédio a Articulação do Semiárido Brasileiro, o Programa Nacional de Agricultura Familiar (1995) e o Programa de Apoio ao Pequeno Produtor Rural (ProRural).

Atualmente, apesar do Nordeste ainda sofrer com os longos períodos de chuva abaixo da média, como aconteceu na seca de 2012 a 2017, a migração rural diminuiu significativamente. De acordo com Alves, Souza e Marra (2011) no período entre 1970 e 1980 12,5 milhões de pessoas

migraram do campo para a cidade, enquanto que entre 2000 e 2010 5,6 milhões de pessoas migraram. Mesmo o número de imigrantes ainda ser alto, a comparação entre as diferentes décadas demonstra o quanto a população tem a ganhar quando não se tenta combater um ecossistema e sim conviver com ele.

#### Considerações finais (preliminares)

Não é uma tarefa simples estimar uma data para chamar de início do Antropoceno, não se sabe em que momento as mudanças na natureza causadas por ações antrópicas se tornaram irreversíveis. Industrialização e crescimento da população são algumas das causas que mudaram a forma e a intensidade do uso de recursos naturais pelos seres humanos. No entanto, como estes fatores estão constantemente ligados a questões políticas e econômicas, é recorrente que hajam grupos prejudicados por estes supostos avanços. No caso das mudanças climáticas, populações com menos recursos que habitam em áreas rurais podem se tornar vulneráveis e chegar em estados calamitosos.

A seca, fenômeno que acontece pela insuficiência de chuva por um período prolongado, muitas vezes é tratada por meio de políticas públicas emergenciais como a chegada de caminhões-pipa, que mantêm as pessoas desta região dependentes de ações assistencialistas. Pensar em convivência com o semiárido se opõe à ideia de combater a seca porque propõe que exista uma relação entre seres humanos e o ecossistema em que estão inseridos sem responsabilizar as condições naturais pelo estado de calamidade que as populações se encontram. Esta mudança de pensamento fez com que chegassem ao semiárido brasileiro políticas de educação contextualizada que deram aos sertanejos uma nova perspectiva do lugar onde habitam e fizeram com que práticas seculares como o êxodo rural fossem reduzidas.

A diminuição no número nas migrações rurais demonstra a importância das políticas públicas para a convivência com a aridez e que, apesar da capacidade de interferir em diversos aspectos da natureza, os seres humanos não podem combater ecossistemas, como no caso das secas no semiárido.

#### Referências

Alves, E., Souza, G. S., & Marra, R. (2011). Êxodo e sua contribuição à urbanização de 1950 a 2010. *Revista de Política Agrícola*, (2), 1-9. Retrieved from <<https://seer.sede.embrapa.br/index>

php/RPA/article/viewFile/61/50>.

Artaxo, P. (2014). Uma nova era geológica em nosso planeta: O Antropoceno? *Revista Usp*, 103(1), 13-24. Retrived from <http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/99279/97695>.

Baptista, N. Q. & Campos, C. H. (2013). Caracterização do Semiárido Brasileiro. In: Conti, I. L. & Schroeder, E. O. *Convivência com o semiárido brasileiro: Autonomia e Protagonismo Social*. Brasília: IABS, Cap. 3. 45-50.

Bar-Yosef, O., & Belfer-Cohen, A. (2002). Facing environmental crisis. Societal and Cul-tural Changes at The Transition from The Younger Dryas to The Holocene in The Levant. In R. T. J. Cappers & S. Bottema (Eds.), *The dawn of farming in the near east*, 55–66.

Biermann, F., & Boas, I. (2010). Preparing for a Warmer World: Towards a Global Go-vernance System to Protect Climate Refugees. *Global Environmental Politics*, 1, (10), 60-80. Retrived from <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/glep.2010.10.1.60>.

Black, R. , Adger, W.N., Arnell, N.W., Dercon, S., Geddes, A. & Thomas, D. (2011). The effect of environmental change on human migration. *Global Environmental Change*, 21, 3-11. Retrived from <http://dx.doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.10.001>.

Bohle, H. G., Downing, T. E., & Watts, M. J. (1994). Climate change and social vulnera-bility. *Global Environmental Change*, 4 (1),37-48. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1016/0959-3780\(94\)90020-5](http://dx.doi.org/10.1016/0959-3780(94)90020-5).

Castells, M. (2003). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. Lisboa: Fun-dação Calouste Gulbenkian.

Crutzen, P. J. (2002). *Geology of mankind*. *Nature*, 415 (1), 23-23.

Duarte, R. (Org.). *A Seca de 1979-1980: Uma Avaliação pela Fundação Joaquim Nabu-co*. Recife: Banco do Nordeste, 2002. (Estudos sobre as Secas no Nordeste)

Gemenne, F. (2015). One good reason to speak of ‘climate refugees’, *Forced Migration Review* 49-70.

Glantz, M. H. (Ed.). (1999). *Creeping Environmental Problems and Sustainable Deve-lompment in The Aral Sea Basin*. Cambridge University Press. Retrived from <<http://assets.cambridge.org/97805216/20864/sample/9780521620864ws.pdf>>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira*. Rio de Janeiro: IBGE. Retrived from <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>

Lewis, S. L.; Maslin, M. A. (2015). Defining the Anthropocene. *Nature*, 519 (1), 171-180.

Mortimore, M. (2009). *Dryland Opportunities: A New Paradigm for People, Ecosystems and Development*. Gland: International Union For Conservation Of Nature. Retrived from: <[http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/environment-energy/sustainable\\_land\\_management/dryland-opportunities-a-new-paradigm-for-people-ecosystems-and-development.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/environment-energy/sustainable_land_management/dryland-opportunities-a-new-paradigm-for-people-ecosystems-and-development.html)>.

Puigdefábregas, J. (1998). Ecological impacts of global change on drylands and their implications for desertification. *Land Degradation & Development*, 9 (5), 393-406. Retrived from [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1099-145x\(199809/10\)9:53.0.co:2-f](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1099-145x(199809/10)9:53.0.co:2-f).

Queiroz, V. S. (2010) *Migração de Retorno, Diferenciais de Salários e Autossele-ção: Evidências Para o Brasil*. Tese de doutorado. Curso de Economia, Universidade Fe-deral da Paraíba. 101.

Redwood, John. (2012). *Clima, Sustentabilidade e Desenvolvimento em Terras Secas*. Seminários CGEE: Relatos 17(35).167-178.

Ruddiman, W. F.(2013). The Anthropocene. *Annual Review Of Earth And Planetary Sci-ences*, 41,( 1), 45-68. Retrived from <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-earth-050212-123944>.

Ruddiman, W. F.. *The Anthropogenic Greenhouse Era Began Thousands of Years Ago*. *Climatic Change*, 61(3),261-293. Retrived from <http://dx.doi.org/10.1023/b:clim.0000004577.17928.f>.

Schistek, H. (2013). *O Semiárido Brasileiro: Uma Região Mal Compreendida*. In: CONTI, I. L.:

Schroeder, E. O. Convivência com o semiárido brasileiro: Autonomia e Protagonismo Social. Brasília: IUPERJ, 31-43.

Silva, R. M. A. (2006). Entre o combate à seca e a convivência com o Semi-árido: transições paradigmáticas e sustentabilidade do desenvolvimento. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Sustentável-Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília. 298. Retrieved from <[http://www.asabrazil.org.br/images/UserFiles/File/tese\\_Convivencia\\_semiarido\\_Roberto\\_Marinho.pdf](http://www.asabrazil.org.br/images/UserFiles/File/tese_Convivencia_semiarido_Roberto_Marinho.pdf)>.

Silva, R. M. A. (2003). Entre Dois Paradigmas: Combate à Seca e Convivência com o Semi-árido. Sociedade e Estado, 18 (1/2), 361-385. Retrieved from <<http://www.scielo.br/pdf/se/v18n1-2/v18n1a16.pdf>>.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O. & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. The Anthropocene Review, 2 (1), 81-98.

Steffen, W., Crutzen, P.J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: Are Humans Now Overwhelming the Great Forces of Nature. Ambio: A Journal of the Human Environment, 36, (8), 614-621. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1579/00447447\(2007\)36\[614:taahno\]2.0.co;2](http://dx.doi.org/10.1579/00447447(2007)36[614:taahno]2.0.co;2).

Verstraete, M M Scholes, R J; Smith, Stafford, M. (2009) Climate and desertification: looking at an old problem through new lens. Frontiers In Ecology And The Environment, 8 (7), 421-428.

## Capítulo 25

### Uso da água no semiárido brasileiro e a aceleração do Antropoceno

Ednael Macedo Felix<sup>1</sup>

#### Introdução

Ao considerar a demanda por água no nordeste brasileiro, Campos (2012) propõe que a solução de atendimento por esta demanda depende do seu tipo e das condições alternativas de oferta disponível, no caso da demanda rural difusa identifica-se o uso de cisternas, carros-pipas e perfuração de poços profundos como principais estratégias. Os açudes construídos na região apresentam considerável desperdício de água por evaporação, principalmente nos períodos de seca, o que provoca elevação da salinidade da água e seus previsíveis efeitos para o solo e no consumo humano. Também se constata que grande parte do sistema de irrigação na região destina-se a produção agrícola de baixo valor agregado, com utilização de tecnologias inadequadas que acentuam o desperdício de água, pouco contribuindo para a redução da situação de vulnerabilidade dos habitantes (Reymão & Saber, 2009).

Para enfrentar essa realidade são necessárias estratégias de convivência que atendam tanto as demandas climáticas quanto às peculiaridades socioeconômicas de quem vive no semiárido. Para tanto, algumas estratégias podem ser analisadas enquanto fatos componentes do fenômeno do Antropoceno, ou seja, estratégias que estão atualmente em uso e que impactam nos níveis de degradação, como, a desertificação que agrava a situação de espécies da fauna e flora, ameaçadas de extinção (Drumond, 2000). Para Ferreira et al. (2009) a diminuição da fauna e flora do nordeste, é agravada devido aos impactos antrópicos, em função da ocupação agrícola, e, sobretudo pela pobreza acentuada da população, que busca sua fonte de alimentação e de renda nos recursos naturais ali existentes. Por conseguinte, o povoamento do Semiárido foi feito graças ao aproveitamento destes recursos, ainda hoje utilizados para os mais diversos fins.

Tomando por base Rockström et al. (2009a; 2009b), Artaxo (2014) e Steffen et al. (2015), é possível relacionar o que eles chamam de limites planetários, - onde Artaxo (2014) apresenta “à água azul” como aquela presente em rios, lagos e subterrâneos - com as políticas públicas

1. Universidade de Fortaleza – Unifor. Email: edynaell@hotmail.com

implementas no semiárido, uma vez que a região apresenta um antagonismo: a necessidade de implementação de tecnologias de convivência com a seca, versus a pouca disponibilidade de recursos financeiros. No intento de sanar esse antagonismo, utilizou-se e utiliza-se de estratégias como inserção de espécies exóticas de fauna e flora. Parte destas espécies usadas com interesse econômico extrativista que pouco beneficiam as comunidades locais, mas que acabam alterando a geografia e a biodiversidade da região. Segundo Silva (2003) o desconhecimento da complexidade do semiárido conduziu à introdução de práticas agropecuárias inadequadas que provocaram ou agravaram os desequilíbrios ambientais na região.

Pensando no ser humano frente à seca, é importante ressaltar que o combate à seca afina-se perfeitamente com o paradigma antropocêntrico da dominação da natureza, uma vez que a modernidade afirma a dominação humana, onde o homem é um ser especial que dispõe da terra como herança (Silva, 2003).

Diante disso, o objetivo desta proposta é investigar a maneira como as políticas públicas de combate à seca têm agravado essa problemática no semiárido.

#### Método e procedimento de pesquisa

Esta pesquisa é de natureza básica, e descritiva quando ao objetivo, pois se pretende descrever as características de determinada população e fenômeno estabelecendo relações entre variáveis, com fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador (Prodanov & De Freitas, 2013).

Os procedimentos técnicos se deram por pesquisa histórica, pois aqui o foco é a investigação de acontecimentos do passado, para verificar sua influência na sociedade de hoje (Prodanov & De Freitas, 2013).

Depois, por pesquisa documental, pois a riqueza de informações que podem ser extraídas e resgatadas justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Sociais, possibilitando amplo entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural (Sá-Silva, de Almeida, & Guindani, 2009). Os locais de pesquisa, bem como os tipos e a utilização de documentos seguiram a proposta de Prodanov & De Freitas (2013), de modo que foram usados arquivos públicos (municipais, estaduais e nacionais), documentos oficiais (anúrios, leis, relatórios e panfletos) e arquivos particulares (instituições privadas ou

domicílios particulares).

Por fim, por estudo de campo com realização de entrevistas, pois este “procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis.” (Gil, 2008, p. 57).

Os fatos históricos considerados na pesquisa foram então analisados sob as informações constantes nos documentos institucionais dos departamentos federais e estaduais de ações de combate à seca, consultados entre maio e julho de 2018, disponíveis nas plataformas e sites oficiais na internet.

Para análise dos dados, seguiu-se o que propõe Bardin (1979), de modo que estes foram operacionalizados seguindo a divisão entre as etapas de pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados.

#### Discussões

É necessário considerar a priori, que as políticas públicas são tanto ações, como práticas e diretrizes que possuindo fundamento legal, são empreendidas por um governo enquanto funções de Estado, na busca por resolução de questões gerais e específicas da sociedade (Heidmann, 2006). Campos (2014) chama atenção para o conceito dado por Heidmann (2006), pois no caso do Brasil, as políticas públicas de secas só foram iniciadas após o governo reconhecê-las como problema nacional, levando-o a agir no sentido de solucioná-las, o que só aconteceu em função da tragédia da Grande Seca de 1877 a 1879, que levou centenas de milhares de pessoas à morte. Mesmo assim, é salutar considerar que só depois de “décadas, surgiram inúmeras ações de políticas públicas sociais na tentativa de corrigir distorções conjunturais, devido ao fenômeno das secas, entretanto nenhuma delas conseguiu resultados permanentes” (Passador, et al, 2007, p. 1).

O semiárido brasileiro, além das intemperes supracitadas, as comunidades, sobre tudo as rurais enfrentam vastas mazelas sociais, pois quanto às questões de ordem socioeconômica, um dado que chama a atenção é a persistência da pobreza. O Nordeste ainda tem o maior percentual de pobres e de indigentes (54% e 24% da população, respectivamente) do Brasil, situação que se agrava quando o recorte enfoca o semiárido, sendo possível destacar que muitos municípios localizados na região possuem um IDH inferior a 0,7 (Reymão & Saber, 2009; Rocha & Bursztyn,

2009).

Junto às questões sociais, o sertão apresenta, por um lado, secas periódicas (que se repetem historicamente), e por outro, as cheias eventuais de rios intermitentes que ocorrem invariavelmente nos intervalos dessas secas. A Caatinga enquanto bioma predominante nessa região possui grande variedade de formações, todas adaptadas às prolongadas estações secas, como é o caso das plantas xerófilas (Rebouças, 1997). O “ar límpido e seco, o sol e o vento engendram efeitos de salinação de solos mal drenados, como por exemplo, nos perímetros irrigados no baixo Jaguaribe (CE), baixo Açu (RN) e Souza (PB)” (Rebouças, 1997, p. 135).

#### História das secas no nordeste brasileiro

Tomando por base o trabalho de Campos (2014) é possível fazer o recorte histórico mais aproximado dos fatos que perfazem a história da seca no nordeste brasileiro, o autor propõe uma periodização que abrange desde o registro da primeira seca em 1653, no início da ocupação do território nordestino, até meados da segunda década do século XXI, para isso, são propostos cinco períodos, a saber: A defrontação com as secas; A busca do conhecimento; A hidráulica da solução; A busca do desenvolvimento regional; e A gestão de águas e o desenvolvimento sustentável.

Segundo Campos (2014, p. 67), o período 1583-1848, pode ser considerado o período de defrontação com as secas, pois nesse intervalo, onde o Brasil ainda ocupava a posição de Colônia, considerou-se na periodização das políticas públicas, não por existir política de secas, mas por representar o período que a sociedade e governos tomam conhecimento do problema. “Ainda na primeira metade do século XVIII, há um documento oficial que relata um período de secas de 1723 a 1729” (ibidem, 2014, p. 68).

Campos (2014) considera como marco do início da busca do conhecimento o dia 15 de dezembro de 1849, pois foi nessa data que o imperador Pedro II abriu o Paço Imperial para as sessões do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB). Sendo que o IHGB veio a se tornar o centro polarizador dos debates sobre os problemas brasileiros.

A hidráulica da solução, que para Campos (2014) compreende o período 1877-1958, tem seu marco em outubro de 1877, pois sob os impactos da tragédia da grande seca, nas sessões do Instituto Politécnico presididas pelo Conde d’Eu, foram apresentadas sugestões sobre estudos e

obras para mitigar os efeitos das secas no Nordeste.

“Na esfera de governo o debate se a seca requeria políticas públicas estava superado e evoluiu para a questão de quais ações de governo seriam necessárias para mitigar os efeitos das secas” (ibidem, p. 75). Com uma Comissão Imperial criada, foi produzido um relatório com algumas propostas, como: estradas de ferro (Sobral, Camocim e Icó Aracati); construção de um canal ligando o rio São Francisco ao rio Jaguaribe; construção de açudes em Quixadá, Acaraú e outros vales e alternativas para reduzir inundações na cidade de Aracati (Guerra, 1981, p.32).

A busca por desenvolvimento em bases regionais, que segundo Campos (2014) compreende o período 1959-1991, teve como fato precípua uma das secas mais intensas da história climática do Nordeste, a seca de 1958, contudo, nesse período o nordeste já dispunha de uma rede de açudes, estradas e de suprimento elétrico e um aparato institucional significativo, formado pelo Departamento Nacional de Obras Contra as Secas - Dnocs, o Banco do Nordeste - BNB, a Comissão do Vale do São Francisco (CVSF) e a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco - Chesf. Mesmo com toda essa infraestrutura foram criadas frentes de serviço para atendimento a cerca de quinhentos mil sertanejos, o dobro dos atendidos na seca de 1932, daí a necessidade de buscar-se repensar as políticas públicas contra as secas.

Para Campos (2014) o gerenciamento das águas e as políticas sociais se iniciaram em 1992 e se seguem até os dias atuais, tendo como marco principal a conferência Rio 92 na qual foi formulada a Agenda 21.

#### Infraestrutura para uso da água no nordeste

Em termos de obras e ações de mitigação da seca no Brasil, cabe realçar a importância do Dnocs, uma autarquia, vinculada ao Ministério da Integração Nacional, que tem como “Promover a adequada convivência com a seca por meio da implantação de infraestrutura, do aproveitamento e da gestão integrada de recursos hídricos, assegurando o desenvolvimento socioeconômico de áreas suscetíveis à escassez hídrica”, e como visão “Impulsionar o reconhecimento, até 2020, como instituição de referência nacional em ações para a harmoniosa convivência com os feitos da seca” (DNOCS, 2018, p.10).

Esta autarquia é reconhecida pelo Comitê Brasileiro de Barragens como o maior construtor de barragens do Brasil, com mais de 326 unidades no território nacional, das quais 66 estão no

estado do Ceará (DNOCS, 2018).

Das barragens localizadas no Ceará, destaca-se o Açude Público Padre Cicero ou “Açude Castanhão”, contido na bacia do médio Jaguaribe o açude construído entre 1995 e 2003 localizado no município de Jaguaribara, tem capacidade (1.000 m<sup>3</sup>) para 6.700.000, com finalidade para irrigação, transposição, abastecimento, usos múltiplos; Transposição: Reservatório Pulmão e canal adutor da Transposição de águas da Bacia do Rio São Francisco.

Mesmo o açude supracitado sendo um marco para a reserva de água no nordeste, “essa maneira de mitigação realizada, muita das vezes pelo Estado, não possui um estreitamento entre a participação da população e a transparência das decisões, o que evidencia a falta de interesse da população envolvida nesse processo” (Dantas & Sales, 2015, p. 3).

Dantas & Sales (2015), reforçam que a instalação de barragens em um determinado espaço pode ocasionar transformações e variações nos elementos climáticos, como umidade relativa do ar, temperatura do ar, ventos, etc. No caso específico do Açude Castanhão, este autores afirmam (ibidem, p. 13) “que o lago artificial influenciou nos valores de temperatura do ar local, mesmo com valores não tão expressivos, necessitando assim a continuação dos estudos na região para que tenha uma melhor amostra de dados”.

Na Carta de Serviço ao Cidadão publicada no Site oficial do Dnocs em 2018, é apresentado o “Programa Água para Todos”, com finalidade de “Promover a universalização do acesso à água em áreas rurais para consumo humano e para a produção agrícola e alimentar, visando ao pleno desenvolvimento humano e à segurança alimentar e nutricional de famílias em situação de vulnerabilidade social” (DNOCS, 2018, p. 30). O documento apresenta três estratégias enquanto políticas públicas de combate à seca: as Cisternas de consumo, para famílias rurais com renda per capita de até R\$ 156,00 reais mensais; os Sistemas Simplificados de Abastecimento de Água, para moradores da área rural com concentração 40 famílias; e os Barreiros, para área rural que possuem acesso à água para consumo humano (DNOCS, 2018, p. 32).

No ano de 2017 foram instaladas 75.000 cisternas por ações de parcerias entre o Governo Federal e os Governos Estaduais do Ceará, Bahia, Paraíba, Pernambuco e Minas Gerais; foram instalados 436 Sistemas de Abastecimento e construídas 123 Barragens Subterrâneas nos Estados supracitados além de Alagoas, Piauí, Sergipe e Rio Grande do Norte (DNOCS, 2018, p. 33).

O documento também destaca a “Construção de Perímetro Irrigado” com a finalidade de “suprimento e drenagem de água em empreendimento de agricultura irrigada, de modo programado, em quantidade e qualidade, composto por estruturas e equipamentos de uso individual ou coletivo de captação, adução, armazenamento, distribuição e aplicação de água” (DNOCS, 2018).

Cabe destacar que no caso do perímetro irrigado do açude Lima Campos, localizado no município de Icó-CE, e construído em 1932. Enquanto obra de mitigação dos impactos da seca no sertão, apresenta inquestionável importância, porém, a forma como a água é gerida, ainda carece de muita melhoria. Desde sua construção o canal funciona por gravidade, o que representa um elevado nível de desperdício por evaporação, somasse a isso as condições de infraestrutura do canal, que carece de reparos para corrigir os elevados níveis de desperdício de água por vazamento. Essa realidade pode ser constatada em in loco e por entrevistas realizadas com produtores do perímetro, onde segundo o produtor A: “o perímetro vive abandonado, com água vazando em todo canto, e caindo aos pedaços”.

Para além da própria situação do perímetro, cabe destacar que segundo a própria autarquia, a construção em si deste tipo de obra tem efeitos danosos no local de sua instalação. Segundo o Dnocs (2018, p. 42), dentre as desvantagens dos Perímetros Irrigados estão: “Alterações visuais das paisagens; Destruição total ou parcial de aldeias e/ou outras infraestruturas; Destruição da fauna e flora da região; Destruição do patrimônio histórico com valor incalculável”.

Sendo assim, cabe aqui ressaltar que o conceito de *antropoceno*, que serve para designar um momento histórico mundial, onde tudo que é construído pelos humanos e que interfere nos sistemas naturais engloba, em grande medida, as mudanças paradigmáticas que estamos testemunhando atualmente (Torres, 2017).

Segundo Artaxo (2014, p. 15), os “humanos sempre afetaram o meio ambiente em que viveram, mas os impactos até certo tempo atrás eram locais ou regionais”. O que se percebe hoje é que a proporção da ação do homem na natureza tem ganhado amplitude e intensidade, geralmente objetivando extração de recursos, uso demasiado de recursos não renováveis, e o estabelecimento de um modelo de consumo pautado unicamente no uso e descarte.

Para tanto, este trabalho traz uma abordagem pautada nos limites planetários (Rockström et al. 2009a; 2009b; Artaxo, 2014; Steffen et al. 2015), especificamente nas Mudanças no

uso do solo, pois este limite está fortemente “associado à produção de alimentos e influencia outros limites, tais como biodiversidade, uso de água, clima e outras variáveis” (Artaxo, 2014, p. 19); e uso de recursos hídricos, “que tem aspectos regionais e locais que a faz difícil de ser caracterizada globalmente, pois cada bacia hidrográfica tem os seus próprios limites de exploração e suas características, que variam sazonalmente e com fortes alterações decadais” (Artaxo, 2014, p. 20).

#### Considerações finais

As mazelas sociais provocadas pelo fenômeno da seca no nordeste brasileiro são nitidamente problemas de importância inquestionável. Centenas de milhares de famílias convivem há séculos com a aridez da caatinga, do semiárido. Muitas vezes distantes do olhar desatento do Estado. Historicamente o sertanejo tem resistido as intemperes e adversidades econômicas, sociais e climáticas que definem o nordeste brasileiro. Então, é fato que essa situação periclitante carece de intervenção, e as políticas públicas de combate à seca representam um meio para essa intervenção.

É necessário, porém, que as ações do Estado sejam pensadas com os povos, e para os povos. Notadamente a seca é um fenômeno cíclico, que tem perdurado por toda a história do nordeste, e que obviamente continuará existindo. Ações de interesse humano devem considerar a “convivência” com este fenômeno, e por esta razão, medidas paliativas podem acarretar problemas ainda mais graves ao longo do tempo, situações que vão desde a desertificação, salinização, até a extinção da fauna e flora que na grande parte do semiárido representa um subsídio alimentar, tanto humano quanto animal.

Sendo assim, as políticas públicas devem considerar medidas de convivência com a seca, estabelecendo uma íntima relação entre a necessidade e a disponibilidade de água, situação em que os aspectos socioeconômicos, culturais e ambientais coexistam sustentavelmente.

#### Referências

Andrade, F. A. D. (1970). O secular problema das secas do Nordeste brasileiro. *Boletim Cearense de agronomia*, 11, 39-49.

Artaxo, P. (2014). Uma nova era geológica em nosso planeta: o Antropoceno?. *Revista USP*,

(103), 13-24.

Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. LA Reto & A. L. A.

Campos, J. N. (2012). A evolução das políticas públicas no Nordeste. *MAGALHÃES, AR a questão da água no Nordeste*. Brasília: CGEE, 261-87.

Campos, J. N. B. (2014). Secas e políticas públicas no semiárido: ideias, pensadores e períodos. *estudos avançados*, 28(82), 65-88.

Dantas, S., & Sales, M. (2015). A Influência do Açude Castanhão no Clima Local de Jaguarém-Ceará-Brasil: Uma análise no campo térmico e higrométrico. *Revista Equador*, 4, 2-17.

Dnocs (2018). Carta de serviços ao cidadão. Fortaleza, 1-76. Disponível em DNOCS: <[www.dnocs.gov.br](http://www.dnocs.gov.br)>

Drumond, M. A., Kiill, L. H. P., Lima, P. C. F., de Oliveira, M. C., de Oliveira, V. R., de Albuquerque, S. G., ... & Cavalcanti, J. (2000). Estratégias para o uso sustentável da biodiversidade da caatinga. *Embrapa Semiárido-Capítulo em livro científico (ALICE)*.

Ferreira Alves, L. I., Pereira da Silva, M. M., & Vasconcelos, K. J. C. (2009). Visão de comunidades rurais em Juazeirinho/PB referente à extinção da biodiversidade da caatinga. *Revista Caatinga*, 22(1).

Guerra, P. D. B. (1981). *A civilização da seca*. Fortaleza: DNOCS, 186-187.

Heidemann, F. G. (2009). Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: UNB, 23-39.

Passador, C., Passador, J., Arraes, A., & Arraes, H. (2007). Políticas públicas de combate à seca no Brasil e a utilização das cisternas nas condições de vida de famílias na região do Baixo Salitre (Juazeiro-BA): uma dádiva de Deus. *Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*, 31.

Rebouças, A. D. C. (1997). *Água na região Nordeste: desperdício e escassez*. *Estudos avançados*,

Reymão, A. E., & Abe Saber, B. (2009). Acesso à água tratada e insuficiência de renda. Duas dimensões do problema da pobreza no Nordeste brasileiro sob a óptica dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. *Revibec: revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 12, 001-15.

Rocha, J. D., & Bursztyn, M. (2008). Políticas públicas territoriais e sustentabilidade no semiárido brasileiro: a busca do desenvolvimento via arranjos produtivos locais. *ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ECOLÓGICA*, 7.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E. F., ... & Nykvist, B. (2009). A safe operating space for humanity. *nature*, 461(7263), 472.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... & Nykvist, B. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and society*, 14(2).

Sá-Silva, J. R., de Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1).

Silva, R. M. A. D. (2003). Entre dois paradigmas: combate à seca e convivência com o semi-árido. *Sociedade e estado*, 18(1-2), 361-385.

Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: the great acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98.

Torres, S. (2017). O antropoceno ea antro-po-cena pós-humana: narrativas de catástrofe e contaminação. *Ilha do Desterro: A Journal of English Language, Literatures in English and Cultural Studies*, 70(2), 93-105.

## Capítulo 26

### Organización en el Antropoceno: pautando una agenda de investigaciones

Fábio Freitas Schilling Marquesan<sup>1</sup>, Marina Dantas De Figueiredo<sup>2</sup>,  
José Miguel Imas<sup>3</sup> y Daniel Tagle Zamora<sup>4</sup>

El Antropoceno puede ser entendido como la evidencia del paso de humanos por la Tierra, el marco fundamental de la acción violenta de una especie que, como ninguna otra, transformó la faz del planeta que habita. El término fue creado con el propósito de sugerir que las actividades humanas se volvieron tan intensas que pasaron a igualarse a las grandes fuerzas telúricas en la modificación del Sistema-Tierra (Crutzen, 2002, Hamilton y Grinevald, 2015). Según Lewis y Maslin (2015), esta nueva época geológica puede haber comenzado en el período preindustrial, cerca de poco más de un siglo después de la llegada de los europeos a las Américas, aunque la hipótesis más aceptada actualmente indique que el Antropoceno haya comenzado en mediados del siglo XX (momento conocido como “la gran aceleración” de las actividades industriales y del aumento de la población humana) (Steffen et al., 2015). En el intervalo entre los dos eventos (sin dejar de considerar la importancia de la Revolución Industrial del siglo XVIII), sin embargo, se pueden observar cambios significativos en la naturaleza de los depósitos minerales en estratos de rocas, en el relieve y en la propia composición de la atmósfera (Luz y Marcal, 2016) – todas ellas evidencias de la acción de por lo menos parte de la humanidad sobre el planeta.

Aunque oficialmente la época geológica más reciente todavía se llame Holoceno, los registros estratigráficos apuntan al reconocimiento de una nueva fase. El Antropoceno sería la época más reciente del período Cuaternario, que es la última etapa de la Era Cenozoica (Lewis y Maslin, 2015). Aunque no hay consenso sobre la transición de épocas geológicas en las comunidades científicas reunidas en torno a las llamadas Ciencias Naturales, es cada vez más fuerte la evidencia de que la acción humana sobre el planeta ha cambiado en tiempos recientes. Si antes las actividades humanas no eran suficientemente intensas (tampoco generalizadas) para dejar registro estratigráfico definido, actualmente la magnitud de las transformaciones a escala global deja marcas incontestables en rocas sedimentarias y capas glaciales. Es el caso, por ejemplo,

1. Universidade de Fortaleza. Email: marquesan@unifor.br

2. Universidade de Fortaleza. Email: marina.dantas@unifor.br

3. Kingston University. Email: j.imas@kingston.ac.uk

4. Universidad de Guanajuato. Email: datagle@yahoo.com.mx

de minerales radiactivos que fueron identificados en capas de hielo formadas en los años 1960, cuando se alcanzó el ápice de las pruebas que involucran explosiones nucleares (Waters et al., 2016) – el llamado *bombspike* de 1964.

Por medio de la estratigrafía, los investigadores han intentado establecer un marco oficial (el llamado *Golden spike*) para el inicio de esta nueva época. La Revolución Industrial fue inicialmente señalada como el deflagrador del Antropoceno (Crutzen y Stoermer, 2000, Steffen et al., 2011) porque la asociación de la intensificación del uso de combustibles fósiles y de los cambios sociales rápidos anunció cambios importantes y únicos en la historia de la humanidad. Sin embargo, el evento no se adopta como un marco absoluto, ya que una corriente de estudios sobre el tema resalta que la Revolución Industrial fue un evento localizado y que una fecha precisa para su inicio no puede ser establecida. En cuanto investigadores como Maslin y Lewis, (2015) acentúan que es necesario profundizar en la búsqueda de evidencias estratigráficas del inicio del Antropoceno, otros como Hamilton (2015) discuten que la búsqueda de marcos no debe fijarse tan sólo a la estratigrafía, una vez que eventos como la Revolución Industrial no pueden ser ignorados sólo porque no produjeron registros estratigráficos tan precisos. Estas dos posiciones se enfrentan en el campo académico de las Ciencias Naturales, como una disputa en torno a la transición paradigmática de las ciencias del ambiente hacia una ciencia del Sistema-Tierra (Hamilton y Grinevald, 2015). Esta perspectiva de cambio de paradigma no sólo se dirige al reconocimiento y a la definición del concepto de Antropoceno, sino también a la comprensión de que la Tierra es un “ecosistema” total complejo” (Hamilton y Grinevald, 2015, p. 67), lo que incluye una visión holística e interdisciplinaria sobre los cambios que los seres humanos producen en el planeta.

La primera posición mencionada sugiere que el cambio paradigmático provocado por la definición del concepto de Antropoceno “en la comunidad científica” puede muy bien “crear cambios igualmente importantes en la filosofía y la política” (Maslin y Lewis, 2015, p. 108). En este contexto, se discute que “debe haber múltiples definiciones del Antropoceno y que la definición geológica formal de la Época Antropoceno debe ser sólo una de ellas” (p 109). De acuerdo con esta visión, las Ciencias Sociales, tales como la Historia y la Geopolítica, son llamadas a dar aportes con sus definiciones, pero sin ir contra la evidencia científica generada por las investigaciones estratigráficas basadas en la Escala de Tiempo Geológico que sirvió de principio para la definición de las otras épocas y eras geológicas de la Tierra. Esto quiere decir que el “salto conceptual” del Antropoceno a otras ciencias debe preservar la autoridad del dominio científico de la ciencia del Sistema de la Tierra, especialmente de la geología. Por

otro lado, la segunda posición mencionada es que el cambio paradigmático en cuestión indica que la identificación de la Época Antropoceno “puede ser diferente de las anteriores y que las convenciones tendrán que cambiar” (Hamilton, 2015, p. 105). De este modo, la agregación de elementos de análisis histórico y socioeconómico al análisis del Sistema-Tierra puede demostrar el marco del Antropoceno de manera más apropiada (Steffen et al., 2015, p. 88), incluyendo Historia, Geopolítica y otras Ciencias Sociales en la definición de la propia evidencia científica.

Delante de eso, la implicación de la humanidad en las causas que conducen al Antropoceno y sus consecuencias interesa cada vez más a las Ciencias Sociales y la complejidad del tema abre amplias posibilidades de debate en el campo de los Estudios Organizacionales (EOs). La definición del Antropoceno, su origen y su clasificación son objetos de disputa y, además (aunque no sólo por ello), pasibles de investigación por los académicos que forman ese campo de estudios. Es importante que tengamos conocimiento de ello en el marco de los EOs, porque las disputas conceptuales consubstanciadas por las evidencias estratigráficas de la acción humana sobre la Tierra tienden a desdoblarse o servir como recurso a disputas ideológicas y teórico-epistemológicas en los más diferentes campos de estudios de las Ciencias Sociales. El marco estratigráfico elegido para definir el comienzo del Antropoceno no es fácil de definir y ni está inmune a disputas políticas y de cualquier otra naturaleza que rondan la cuestión. Lo mismo sucede con la elección del nombre que se va a asignar a esta nueva época.

Además de la aceptación del Antropoceno como el potencial nombre oficial de esta nueva época, autores como Moore (2016) proponen que ella debería llamarse Capitaloceno, nombre que tendería a expresar mejor la implicación de los modos de vida humana típicos de la modernidad occidental basada en el modo capitalista de (re)producción de las transformaciones ya consolidadas en la geomorfología terrestre. El hecho es que esas nomenclaturas, así como las definiciones que las acompañan, desde hace mucho tiempo ya son objeto de disputa. A los efectos de la ilustración, Crutzen y Stoermer (2000) señalan que, desde el momento en que la primera persona atribuyó el nombre Holoceno – como la época geológica que sucedió a la fase glacial (también conocida como Pleistoceno), que ocurrió entre 10 y 12.000 años detrás más o menos – hasta su adopción oficial han pasado más de 50 años. Si desconsideramos trabajos como los de Stoppani y Vernadsky (citados por Crutzen y Stoermer, 2000), que lanzaron los fundamentos de la concepción actual del Antropoceno, respectivamente a finales del siglo XIX y comienzo del XX, es correcto afirmar que ya se van casi dos décadas de intensas discusiones desde que fue formalmente lanzada en el medio científico la idea de una nueva época geológica – que respondería por el Antropoceno. Mencionamos esto porque las cuestiones que se plantean

entre términos como Antropoceno y Capitaloceno, además de otros acuerdos aún en apreciación en el campo científico, resaltan la importancia de mayor compromiso de las Ciencias Sociales en ese debate, entre ellas los EOs.

El hecho de que el Antropoceno sea causado por la acción humana demanda una mejor comprensión acerca de las formas organizativas de las diferentes sociedades que llevaron a ese estado de cosas, pues ya se ha dicho que las organizaciones modernas son el medio primordial para la explotación del ambiente (Shrivastava, 1994). En este sentido, las reflexiones sobre el Antropoceno en los EOs pueden abrir un camino que nos lleve a recuperar los antecedentes de la relación organización-naturaleza en la modernidad, así como comprender los impactos de la ciencia y la tecnología sobre las transformaciones en las prácticas modernas de producción, distribución y consumo. Conforme Steffen et al. (2015), la trayectoria del Antropoceno está marcada por una gran aceleración desencadenada a mediados del siglo XX, que está relacionada a los patrones socioeconómicos de los países ricos. Esto quiere decir que las causas del Antropoceno no pueden ser atribuidas a la humanidad como un todo unificado; la distribución de los responsables del cambio climático y otras alteraciones en la geomorfología del planeta se concentra entre los más ricos, mientras que los menos favorecidos sufren de forma más drástica los efectos de ello (Malm y Hornborg, 2014).

Aunque la idea de una época denominada Antropoceno aún no hubiera sido acuñada, el período posterior a los años 1950 y, principalmente, las últimas décadas del siglo XX, fueron marcadas por la preocupación por cuestiones socioambientales. En ese momento se encontraban en el auge discusiones globales que sucedieron la realización de grandes eventos de movilización política y social mundial, como las reuniones del Club de Roma (a finales de los años 1960), la Conferencia de Estocolmo (1972), la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (cuyo ápice ocurrió en 1987) y, principalmente, la Eco-92, sin olvidar la COP 23 en Kyoto (1997).

En el año 1992 la Unión de los Científicos Preocupados lanzó el (Primero) Aviso de los Científicos del Mundo a la Humanidad (Union, 1997). De acuerdo con informaciones recogidas en el propio documento, la “Unión” se dedica al avance de políticas públicas responsables en áreas en que la ciencia y la tecnología juegan un papel decisivo. Según el documento, la Unión fue fundada en 1969 y creó una alianza entre investigadores y ciudadanos comprometidos con la cuestión de las amenazas al ambiente que la humanidad ha enfrentado. Después de 25 años, El Segundo Aviso de los Científicos del Mundo a la Humanidad enfatizó que para “prevenir la generalización de la miseria y la catastrófica pérdida de la biodiversidad, la humanidad debe practicar una

alternativa más ambientalmente sostenible en relación a las prácticas actuales [de negocios]” (Ripple et al., 2017, p. 3). El documento firmado por una parte bastante representativa de la comunidad científica mundial (más de 15 mil científicos, de 184 países) reitera el Primer Aviso, que denunció en 1992 la crisis ambiental y elaboró un conjunto de medidas científicas, políticas, sociales y organizativas para la su superación.

Pero la mayor parte de estas medidas no se han cumplido: los cambios climáticos continúan a un ritmo acelerado, la biodiversidad sigue disminuyendo y los cambios en la geomorfología de la Tierra se profundizan. En este sentido, el reconocimiento del Antropoceno (Crutzen, 2002, Malm y Hornborg, 2014, Steffen, Crutzen y McNeill, 2007, Steffen et al., 2015) representa la apertura de una nueva arena para la denuncia de la degradación ecológica, con esperados reflejos en el campo científico. Sin embargo, lo que se afirma en el Segundo Aviso es que los esfuerzos en ciencia y tecnología pueden no ser suficientes para liberar a la humanidad de la propia destrucción. La vida en la Tierra está cambiando a partir del Antropoceno y es muy probable que los humanos sean una entre las muchas especies a padecer como consecuencia de los cambios ya en curso. La Tierra resistirá a los humanos, pero los humanos pueden no resistir a los cambios que han causado a la Tierra. La percepción de este hecho hace evidente la ingenuidad del pensamiento moderno y de su orientación antropocentrista. La creencia en la ciencia y la tecnología para resolver los problemas humanos todavía encuentra sustentación, aunque la ciencia y la tecnología sean señaladas tanto como posibilidad de solución de catástrofes ambientales como causa de las mismas.

A pesar de El Segundo Aviso de los Científicos del Mundo a la Humanidad (Ripple et al., 2017) clamar por cambios urgentes en los modos de vida humanos, lo que implica repensar la relación organización-naturaleza, autores como Asafu-Adjaye et al. (2015) sostienen que un Antropoceno excelente puede ser vivido a partir de la aplicación de conocimientos y tecnologías con sabiduría, lo que implica la intensificación de muchas actividades humanas dada la aplicación de lo que ellos entienden ser una “gestión apropiada”, aunque no sea explicada la forma en que esto se haría. Esta afirmación resalta que los EOs, pero también los estudios de gestión que no se compatibilizan con esa orientación sobre la relación de las organizaciones con el ambiente, tienen implicaciones con el Antropoceno y con las posibles respuestas que las sociedades actuales puedan elaborar para lidiar con la cuestión del cambio climático y de la crisis ambiental. Esto implica la conciencia de una exitosa resignificación de la actividad capitalista (a partir de ideas ambiguas como sostenibilidad y economía verde (Misoczky y Böhm, 2012)) sin que se problematiza a contento las repercusiones organizacionales de la ciencia y la tecnología.

En ese cuadro, señalamos una cierta displicencia por parte de investigadores dedicados a los EOs con la cuestión y proponemos que ellos se involucren en investigaciones orientadas al reconocimiento del Antropoceno y la implicación de la acción de las organizaciones en los profundos cambios que han sido provocados por los humanos a la Tierra. De ahí que la aceptación del Antropoceno representa la apertura de una nueva arena para la denuncia de la cuestión ecológica en el campo científico, además de fomento a la crítica a la creencia modernista de que ciencia y tecnología pueden solucionar los problemas de la humanidad. En esta arena de denuncia, es necesario constituir una representación de los EOs y de la gestión, lo que empieza por la comprensión profundizada de ese fenómeno y la elaboración de puntos de partida para posibles contribuciones.

Argumentamos, por consiguiente, que mientras la evidencia del Antropoceno viene sucediendo en campos científicos adyacentes a los EO, el desarrollo de respuestas efectivas en el ámbito de la gestión parece caminar lentamente, tanto en la teoría y en la práctica organizacional. Fue sólo en julio pasado que una revista con el peso de la *Organización* (Editora Sage) publicó una edición especial sobre el tema (Wright et al., 2018). Es innegable que las organizaciones son instrumentos que impactan constantemente el ambiente natural. Por lo tanto, urge que la Teoría Organizacional (TO) comiera (aunque tardíamente) a incorporar discursos y prácticas ambientalistas (Egri y Pinfield, 2006).

De lo expuesto, deprecamos que la cuestión del Antropoceno suscita esfuerzos y tomas de posición diversas, complejas y, a veces, antagónicas. En este escenario, buscamos evidenciar la necesidad de estudiar el Antropoceno en el ámbito de la gestión así como definir un campo de alcance en el sentido del abordaje del Antropoceno en los EOs en América Latina (AL). Además, pretendemos pautar una agenda para la inserción del tema en ese campo. Sin ser exhaustiva, esta agenda incluye, por ejemplo:

- Retomar la discusión acerca de los paradigmas para la comprensión de la relación organización-naturaleza en el ámbito de los EOs (Shrivastava, 1994; Purser, Parker y Montuori, 1995);
- Problematicar el status ontológico de la organización frente a la orientación hacia la destrucción que rige la organización capitalista (Banerjee, 2008), y
- Analizar los efectos del “desarrollo” (Misoczky, 2011) sobre la “gran aceleración”, tomada como marco del Antropoceno (Steffen et al, 2015).

En esta elaboración, la relación entre teoría y práctica organizacional es tomada como telón de fondo para provocar una reflexión sobre las potencialidades y limitaciones de los esfuerzos desprendidos en el ámbito de los EOs para responder a las cuestiones que la evidencia del Antropoceno plantea a la ciencia como un todo. Es importante, además, que rescatamos el contexto particular de la posición latinoamericana y del modelo neo-desarrollista adoptado, de modo casi hegemónico, en el subcontinente. La perspectiva del neoextractivismo (Gudynas, 2013) – y las resistencias que se plantean a él (Ulloa, 2017) –, que evidencia que corresponde a las economías latinoamericanas suministrar granos, minerales y otros productos naturales al resto del mundo en la división internacional del trabajo es un enclave para la realización de investigaciones que involucren al Antropoceno en los EOs en la AL. También hay campo abierto para estudios que denuncien los impactos del cambio climático sobre desplazamientos/ éxodo (refugiados y *retirantes* de regiones semiáridas, por ejemplo), cuestiones de seguridad/ soberanía alimentaria, disputas por el uso de agua, etc. El Antropoceno es más grave de lo que la TO puede resolver, pero corresponde a los participantes de ese campo asumir un papel en la arena de debates que actualmente se estructura para definir y proponer encaminamientos para la cuestión.

#### Referencias

- Asafu-Adjaye, J. et al. (2015). An ecomodernist manifesto. Fecha de consulta: 03 de marzo de 2018. Disponible en: [www.ecomodernism.org](http://www.ecomodernism.org).
- Banerjee, S. B. (2008). Necrocapitalism. *Organization Studies*. v. 29, n. 12, p. 1541–1563.
- Crutzen, J. P. (2002). Geology of mankind. *Nature*. v. 415.
- Crutzen, J. P.; Stoermer, E. F. (2000). The “Anthropocene”. *IGBP Newsletter*. v. 41, p.17- 18.
- García-Acosta, V. A. (2017). La incursión del Antropoceno en el sur del planeta. *Desacatos – Revista de Ciencias Sociales* v. 54 (Mayo-Agosto).
- Gudynas, E. (2013). Extracciones, extractivismos y extrahecciones: un marco conceptual sobre la apropiación de recursos naturales. *Observatorio del desarrollo*. n. 18.

- Egri, C. P.; Pinfield, L. T. (2006). As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas. v. 1, p. 361-397.
- Hamilton, C. (2015). Getting the Anthropocene so wrong. *The Anthropocene Review*. v. 2, n. 2.
- Hamilton, C. Grinevald, J. (2015). Was the Anthropocene anticipated? *The Anthropocene Review*. v. 2, n. 1.
- Lewis, S. L.; Maslin, M. A. (2015). Defining the Anthropocene. *Nature*. v. 519.
- Luz, L. M.; Marcal, M. dos S. (2016). A perspectiva geográfica do Antropoceno. *Revista de Geografia (Recife)*. v. 33, n. 2.
- Malm, A.; Hornborg, A. (2014). The geology of mankind? A critique of the Anthropocene narrative. *The Anthropocene Review*. v. 1, n. 1, p. 62-69.
- Martínez-Alier, J. et al. (2015). Desarrollo sostenible es una contradicción. *El Espectador*. Fecha de consulta: 12 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/desarrollosostenibleuna-contradiccion-joan-martinez-a-articulo-599613>.
- Martínez-Alier, J. et al. (2014). Between activism and science: grassroots concepts for sustainability coined by environmental justice organizations. *Journal of Political Ecology*. v. 21.
- Maslin, M. A.; Lewis, S. L.; (2015). Anthropocene: Earth system, geological, philosophical and political paradigm shifts. *The Anthropocene Review*. v. 2, n. 2.
- Misoczky, M. C. A. (2011). World visions in dispute in contemporary Latin America: development x harmonic life. *Organization*. v.18 (3) 345-363.
- Misoczky, M. C. A.; Böhm, S. (2012). Do desenvolvimento sustentável à economia verde: a constante e acelerada investida do capital sobre a natureza. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n.3, p. 546-568.
- Moore, J. W. (2016). Anthropocene or Capitalocene? Nature, history, and the crisis of capitalism. Oakland: PM Press.
- Purser, R.; Park, C.; Montuori, A. (1995). Limits to anthropocentrism: toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 1053-1089.
- Ripple, W. J.; Wolf, C.; Newsome, T. M.; Galetti, M.; Alamgir, M.; Crist, E.; Mahmoud, M. I.; Laurance, W. F., and 15.364 scientist signatories from 184 countries. (2017). World scientists' warning to humanity: a second notice. *BioScience*. V. 67, n. 12. Fecha de consulta: 27 de noviembre de 2017. Disponible en: [http://scientists.forestry.oregonstate.edu/sites/sw/files/Warning\\_article\\_with\\_supp\\_11-13-17.pdf](http://scientists.forestry.oregonstate.edu/sites/sw/files/Warning_article_with_supp_11-13-17.pdf).
- Shrivastava, P. (1994). Castrated environment: greening organizational studies. *Organization Studies*. v. 15, n. 5. p. 705-726.
- Steffen, W.; Broadgate, W.; Deutsh, L.; Gaffney, O.; Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: the great acceleration. *The Anthropocene Review*. v. 2, n. 1, p. 81-98.
- Steffen, W.; Crutzen, P. J.; McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: are humans now overwhelming the great forces of nature? *Ambio*. v. 36, n. 8.
- Ulloa, A. (2017). Dinámicas ambientales y extractivas en el siglo XXI: ¿es la época del Antropoceno o del Capitaloceno en Latinoamérica? *Desacatos*. 54, mayo-agosto, pp. 58-73.
- Union of Concerned Scientists. (1997). World scientists' warning to humanity. Cambridge/MA. Fecha de consulta: 27 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.ucsusa.org/sites/default/files/attach/2017/11/World%20Scientists%27%20Warning%20to%20Humanity%201992.pdf>.
- Waters, C. N. et al. (2016). The Anthropocene is functionally and stratigraphically distinct from the Holocene. *Science*. v. 351, n. 6269.
- Wright, C. et al. (2018). Organizing in the Anthropocene. *Organization*. v. 25 (4), p. 455-471.



***Nuevos y antiguos desafíos en economía social: re-entendiendo las empresas sociales y la innovación social ante el cambio de era***

## Capítulo 27

### Inclusión financiera y desarrollo regional en México: Bajo el enfoque del institucionalismo económico

*Ignacio M. López Sandoval<sup>1</sup>*

Uno de los factores más importantes del desarrollo económico de un país es la inversión, que genera mayor producción al impulsar una mayor demanda de factores productivos e insumos. Sin embargo, la inversión tiene como contrapartida el ahorro público y privado.

La idea de impulsar la inversión que genere crecimiento y desarrollo implica fomentar el ahorro, situación que se complica en los sectores populares por los altos niveles de desempleo y los bajos salarios, así como la poca accesibilidad de estos sectores a la banca tradicional en los países en desarrollo.

Considerar el estimular la cultura del ahorro es una tarea difícil, pues a pesar de los esfuerzos realizados por la Banca Pública como la Privada, se han visto pocos resultados. Son pocos los agentes económicos que logran ahorrar u obtener apoyo de la banca tradicional. En los países en desarrollo existe una desproporción entre las tasas de interés activas y pasivas que no fomentan ni la inversión por las altas tasas que establecen los bancos por los préstamos realizado, pero tampoco fomentan el ahorro por el poco incentivo de las tasas de interés pasivas.

El objetivo del presente trabajo es analizar a través del institucionalismo de North, Acemoglu y Williamson como se puede generar el desarrollo económico regional impulsado por la inclusión financiera de las cooperativas financieras, a través de reglas formales e informales que fomenten la coordinación y cooperación de los sectores productivos a nivel regional.

#### Desarrollo económico

La teoría económica considera que el desarrollo económico es el crecimiento sostenido en el

<sup>1</sup>Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa. Adscrito al Departamento de Estudios Institucionales. Doctor en Ciencias Sociales con Mención en Ciencia Política por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-México). Email: ilopez@correo.uam.mx; ignaciolsmx@yahoo.com.mx

largo plazo con el objetivo de crear riqueza para promover el bienestar económico y social. El desarrollo implica crecimiento económico en las regiones y en los sectores productivos de un país, de manera más o menos homogénea, que permita mejorar las condiciones económicas, sociales y políticas de sus pobladores.

Krugman menciona que *“el crecimiento económico a largo plazo depende casi por completo de un solo factor: una productividad creciente”* (Krugman, 2007, 191). Para Aoki (2000, 66) *“en términos generales se identifican tres fuentes del crecimiento de una economía: i) incrementos de insumos tangibles, como el capital, la mano de obra y el capital humano; ii) incremento de la eficiencia técnica y de asignación, y iii) incremento de insumos intangibles, como el capital de investigación y desarrollo (ID), la adopción de nuevos métodos gerenciales o de modos organizacionales de la producción”*.

Las economías que generan altos niveles de crecimiento son aquellas que incrementan la inversión, aumentan el capital humano e incorporan de manera constante avances tecnológicos, o las tres cosas a la vez.

El papel primordial del gobierno no es la asignación directa de recursos y la solución de las fallas del mercado, sino la construcción y aplicación de reglas que permitan la coordinación e interacción entre agentes y sectores productivos de manera eficiente (Aoki, 2000), con la misión de aumentar la productividad y la competitividad en una economía.

Aun cuando el gobierno debe promover la coordinación de manera desinteresada para mejorar el bienestar social, éste no es un agente neutral. El gobierno es la unión heterogénea entre actores, agencias e instancias gubernamentales, que tienen intereses e incentivos particulares generados por las diferentes interacciones con el sector privado (Aoki, 2000) y que en última instancia pueden distorsionar o manipular las políticas y las instituciones acorde a sus intereses; y en la mayoría de los casos termina afectando el crecimiento y desarrollo de un sector o país.

Bajo estas premisas y considerando las reformas estructurales para promover el desarrollo económico en México, es importante revisar la teoría neoinstitucionalismo económico que complementen la visión neoclásica del desarrollo económico y que explica porque han funcionado estos planteamientos en algunos países o regiones y en otros no.

Para North (1993, 13-14) *“las instituciones son las reglas del juego de una sociedad, más*

*formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”*. North subraya que en el modelo tradicional económico neoclásico no existen costos de transacción, es decir costos de información sobre los atributos de lo que se está intercambiando y del cumplimiento de los contratos o acuerdos entre los diferentes actores que se involucran en alguna relación de intercambio. Y son las instituciones las que reducen los costos de transacción en los intercambios económicos.

El hecho de que las instituciones reducen los costos de transacción es la primera explicación de la diferencia del nivel de crecimiento de las economías. La otra explicación se relaciona con la definición de los derechos de propiedad. Estas dos condiciones están estrechamente relacionadas con la inversión y la productividad de los factores. En el mundo real dado que la información no es perfecta ni completa y que en algunas ocasiones no se han especificado los derechos de propiedad, existen elevados costos de transacción que aumentan los costos de las empresas y reducen su nivel de competitividad condicionando con ello el crecimiento y desarrollo de un país. Una manera de disminuir los costos de transacción es a través de la construcción de instituciones que regulen la interacción de los individuos racionales y egoístas, que sólo buscan maximizar su propio beneficio en los mercados económicos y políticos; obligándolos a cumplir y respetar los acuerdos alcanzados, evitando con ello el oportunismo. El tipo, la calidad y aplicación efectiva de las instituciones proporcionarán diferentes niveles de desarrollo entre países.

La existencia de instituciones poco eficientes conduce a las economías a obtener un bajo crecimiento. Los países se mantienen pobres porque carecen de instituciones que promuevan las ganancias potenciales asociadas a la inversión y a la innovación (Ayala, 2003), además de que las instituciones que adoptan distorsionan la cooperación y coordinación.

Acemoglu (2012) menciona que las instituciones económicas estructuran los incentivos económicos que permiten recibir o mejorar el nivel educativo, el ahorro, la inversión, la innovación y la adopción de nuevas tecnologías, entre otros. Factores que aumentan la productividad. Pero también son importantes las reglas o instituciones políticas.

El éxito o fracaso de los países se explica por los conceptos de instituciones inclusivas y extractivas. *“Las instituciones económicas inclusivas, posibilitan y fomentan la participación de la gran mayoría de las personas en actividades económicas que aprovechan mejor su talento y sus habilidades y permiten que cada individuo pueda elegir lo que desea”* (Acemoglu, 2012, 96). Es decir, mediante las instituciones inclusivas se aumentan la productividad, la competitividad

y la prosperidad económica al establecer y definir los derechos de propiedad, que fomentan la inversión, la innovación, el capital humano y el capital social. Este tipo de instituciones garantiza la coordinación, la cooperación y el crecimiento económico de los países.

Las instituciones económicas inclusivas crean mercados que permiten que el crecimiento se distribuya, de manera más o menos homogénea, entre todos los agentes de la sociedad. Si todos se benefician por el crecimiento, existen incentivos en seguir cooperando. Además, las instituciones económicas inclusivas generan otros dos motores de prosperidad: la tecnología y la educación. El desarrollo económico sostenido conduce a mejoras tecnológicas que permiten que los factores productivos incrementen su productividad (Acemoglu, 2012, 99).

Por el contrario, las instituciones económicas extractivas tienen como objetivo extraer rentas y riqueza de un “subconjunto” de la sociedad para beneficiar a otro grupo distinto de la misma (Acemoglu, 2012, 102). Este tipo de instituciones generarán un bajo nivel de coordinación, cooperación, crecimiento y atraso económico en los países que las implementen, de hecho, crearán un ambiente de oportunismo y desconfianza entre los agentes económicos e incrementará los costos de transacción haciendo menos competitivos a dichos países.

La explicación de los malos resultados económicos de un país se atribuye a la existencia de instituciones políticas extractivas que “concentran el poder en manos de una élite reducida y fijan pocos límites al ejercicio de su poder” (Acemoglu, 2012:103). Es decir, convierten a las instituciones en armas de extracción de rentas y coerción que beneficia a las coaliciones ganadoras a costa de las perdedoras.

Aun cuando las instituciones extractivas pueden generar cierto crecimiento, normalmente no generarán un desarrollo económico sostenido en el largo plazo, en realidad su efecto es limitado. Los acuerdos, la cooperación y la coordinación que apoyan el crecimiento económico con instituciones políticas extractivas son muy vulnerables por las fricciones internas que generan este tipo de instituciones. La existencia de otro grupo que pueda superar y mejorar las propuestas de la élite o la formación de coaliciones que derrote a la élite; le permitirá a este nuevo grupo tomar el control del Estado y disfrutar de la riqueza y el poder (Acemoglu, 2012), a través de nuevas reglas políticas y económicas.

Acemoglu propone que el éxito económico de los países está relacionado con la existencia de instituciones políticas y económicas inclusivas que fomentan el crecimiento económico; mientras

que el atraso económico y la pobreza de los países están relacionados con instituciones políticas y económicas extractivas.

### Inclusión financiera

La inclusión financiera representa un paso necesario dentro de las políticas de desarrollo en contra de la pobreza, considerando que de no implementarse se puede ver como un freno a la estabilización del consumo haciendo que las personas en condiciones de pobreza sean más vulnerables, dado sus ingresos volátiles (Ayala, 2016).

La idea de impulsar la inversión que genere crecimiento y desarrollo implica fomentar el ahorro, situación que se complica en los sectores populares por los altos niveles de desempleo y los bajos salarios, así como el limitado acceso de estos sectores a la banca tradicional.

La Organización Internacional del Trabajo ha reconocido el papel fundamental de las Cooperativas como instituciones para lograr el desarrollo social y económico de las sociedades de bajos recursos. Bajo esta perspectiva se han promovido iniciativas para mostrar el gran potencial de éstas instituciones para el mejoramiento de las sociedades e intentar alcanzar la justicia social en distintas partes del mundo.

En los países en desarrollo existe una desproporción entre las tasas de interés activas y pasivas que no fomentan ni la inversión por las altas tasas que establecen los bancos por los préstamos realizados, pero tampoco fomentan el ahorro por el poco incentivo de las tasas de interés pasivas. Por tal razón, es común la existencia de cooperativas, pequeñas empresas u organizaciones informales que ofrecen un interés mayor que los bancos, donde la gente puede maximizar el rendimiento de su dinero. Sin embargo, existe un sinnúmero de casos en los que tales organizaciones abusan de la necesidad y confianza de sus clientes y se dedican a realizar actividades fraudulentas; debido a la carencia de una política financiera bien regulada, en la que las leyes permitan corregir estas deficiencias y generar los incentivos necesarios para fomentar el ahorro y la inversión.

Algunos investigadores coinciden en que el ahorro (o consumo futuro), depende en gran medida del proceso institucional en que se desenvuelven; se reconocen cuatro determinantes esenciales del ahorro:

- 1) Los mecanismos de ahorro institucionales

2)La información y educación financiera.

3)Los estímulos atractivos del ahorro.

4)La accesibilidad al ahorro.

Para captar tales recursos, se cuenta con instituciones que prestan sus servicios de manera formal y aquellas que se encuentran en la informalidad. Krahnén y Schmidt, definen a la primera de ellas como “cualquier operación, servicio, mercado o institución de tipo financiero si su cumplimiento es respaldado por el sistema legal. De lo contrario puede considerarse informal”. (Krahnén, J., Pieter y Schmidt, H., Reinhard, 1997, p.103).

Los servicios financieros dentro del sistema financiero formal son más costosos para sus usuarios: existen costos por trasladarse a la sucursal, el tiempo, tasa de interés pasivas negativas, altas comisiones, etc. Estas dificultades para acceder a los servicios financieros, hace que exista un mercado informal que capte los recursos y se depositen en aquellas instituciones no reguladas y supervisadas. Las ventajas de estas instituciones financieras informales son la cercanía con la gente de bajos recursos en sus localidades, sin requisitos complicados y garantías de propiedades, con personas parecidas y que comparten problemas comunes.

Las acciones de inclusión son desarrolladas por el sector de instituciones financieras que se dedican a la prestación de ahorro, préstamo y demás servicios financieros. En México, incluye a las Cooperativas de Ahorro y Préstamo (CAP'S), las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP'S), las Uniones de Crédito (U.C.), las Sociedades Civiles (S.C.), las Cajas Solidarias (C.S.), las Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.) y aquellas instituciones que no tienen figura jurídica.

Inclusión financiera en México

El presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), menciona que la inclusión financiera es una responsabilidad de todo el sistema financiero mexicano:

*La inclusión y educación financiera deben estar dirigidas a todos los niveles socioeconómicos, y no sólo ser parte de los bancos, sino de todo el sistema financiero mexicano [...] autoridades y sector privado deben trabajar de la mano en incrementar*

*la inclusión financiera, tema que debe ir acompañado de políticas públicas en materia de educación financiera para evitar que las personas sean objeto de una pérdida de su patrimonio [...] El sector de ahorro y crédito popular tiene muchos años de existir, y son sociedades que incluso operan con sus fundadores, cada vez está más fuerte. (Aguadé, 2014)*

Sin embargo, no existen los medios adecuados y equitativos en relación con la banca tradicional para fortalecer y jugar un papel aún más importante en la búsqueda de solución a la exclusión financiera.

En la actual Política Nacional de Inclusión Financiera del gobierno federal se reporta que “...una de las acciones más relevantes para incluir financieramente a la población ha sido la bancarización de los beneficiarios de los programas sociales [...] el crecimiento de las cuentas hacia las mujeres en zonas rurales da indicios de que se debe a esta acción, toda vez que el programa social con el mayor número de beneficiarios se integra únicamente por mujeres en zonas rurales. La importancia de la entrega de subsidios gubernamentales en la inclusión financiera se muestra en que, [...] alrededor del 47% de las personas que reciben estas transferencias en México obtengan -por primera vez- una cuenta en una institución financiera formal.” (CONAIF, 2016, p.10-11)

Esta confusión surge cuando se retoma la experiencia de la Grameen Bank (Banco del Pueblo) como modelo para el diseño de los programas contra la pobreza. Enfocándonos en las implicaciones en México, observamos que, al no reconocer plenamente a todos los actores del sistema financiero mexicano se tiende a privilegiar al sistema bancario tradicional. Esto puede traer el riesgo de crear un círculo de endeudamiento en la población en situación de pobreza, que se puede considerar el mayor peligro de confundir inclusión financiera con bancarización. Algunos estudios de los años noventa nos presentan que, desde esas fechas, las personas necesitaban recurrir a otro préstamo para pagar el anterior, y de esta forma se genera con el tiempo una espiral de endeudamiento.

Los bancos tienen una finalidad lucrativa, su misión es garantizar la oferta de un servicio que genere una ganancia desde la perspectiva de las instancias bancarias; y para un país, es un instrumento clave de su política monetaria. En cuanto a México, la bancarización ha tenido un impacto parcial, pues es relevante para la estabilidad financiera, y se correlaciona de forma directa con el nivel de desarrollo económico y social, pero sólo se ha dado en zonas urbanas.

La Inclusión financiera en México en la perspectiva de la CNBV es entendida como “el acceso y uso de una gama de productos y servicios financieros por parte de la población, bajo una regulación apropiada que cuida los intereses de los usuarios del sistema y fomenta sus capacidades financieras”.

Con base en lo anterior, se puede decir que la visión de la política nacional de inclusión financiera en México es lograr que todos los mexicanos sean partícipes de los beneficios que genera el sistema financiero, mediante estrategias entre los distintos actores de los sectores público y privado, en un marco que procure la estabilidad del sistema financiero.

Como podemos ver, las dimensiones que se contemplan en esta definición no solamente son el acceso y uso, sino también la regulación. Elemento fundamental para disminuir los costos de transacción y el oportunismo, generando con ello un mayor nivel de ahorro e inversión y con ello crecimiento y desarrollo económico.

#### Conclusiones

El crecimiento económico debe ser sostenido en el largo plazo con el objetivo de crear riqueza para promover el bienestar económico y social, altamente relacionado con la existencia de instituciones políticas y económicas inclusivas.

Por lo tanto, la inclusión financiera representa un paso necesario dentro de las políticas de desarrollo con el objetivo de aumentar el ahorro y la inversión, condición necesaria para generar crecimiento y desarrollo económico.

Sin embargo, estimular la cultura del ahorro es una tarea difícil, desde la visión pública y privada, sin contar, con las restricciones que se ven impuestas por las diversas instituciones (reglas) al interior o exterior de una región.

#### Bibliografía

Acemoglu, D. & Robinson, J. (2012). Por qué fracasan los países. Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Colombia.

Aoki, M., Kim, H., y Okuno-Fujiwara, M. (2000). El papel del Gobierno en el desarrollo económico del Asia Oriental. Análisis institucional Comparado. México. Fondo de Cultura Económica,

Ayala, Espino J. (2003). Instituciones para mejorar el desarrollo. Un nuevo pacto Social para el crecimiento y el Bienestar. México. Fondo de Cultura Económica.

CONAIF. (01 de junio de 2016). Política Nacional de Inclusión Financiera. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/110408/PNIF\\_ver\\_1jul2016CONAIF\\_vfinal.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/110408/PNIF_ver_1jul2016CONAIF_vfinal.pdf).

Kliksberg, B. (1989). ¿Cómo transformar el Estado?: Más allá de Mitos y Dogmas. México. Fondo de Cultura Económica.

Krugman, P. & Wells Robin (2007). Introducción a la Economía. Macroeconomía. España. Editorial Reverte.

López, Sandoval. I (2011). La interacción entre la racionalidad y las instituciones: ¿cuál es la fuente del cambio político? México. UNAM.

Mendoza, Ana Cristina (2016). Avanzar en la inclusión financiera. Propuestas en torno a la conceptualización y al marco legal desde dos cooperativas de ahorro y préstamo como actores de las finanzas solidarias en México. México. Universidad Iberoamericana, A.C.

Murillo, Jarbin. (06 de marzo de 2012). Cooperativas financieras. Recuperado de <http://jarbinmurillo.blogspot.mx/2012/03/importancia-de-las-cooperativas-en.html>

North, D (1993). Instituciones, Cambio Institucional y desempeño económico. México. Fondo de Cultura Económica.

Stallings, B. y Pérez, W. (2000). Crecimiento, Empleo y Equidad. El impacto de las reformas económicas en América Latina y el Caribe. México. CEPAL-FCE.

Williamson, J. (1990). Latin American Adjustment. Institute of International Economics. S/E

Villagómez, Alejandro. (1993). Los determinantes del ahorro en México: una reseña de la investigación empírica. México. CIDE.

## Capítulo 28

### La importancia de las Cooperativas en la inclusión financiera en México

*Ignacio M. López Sandoval<sup>1</sup>, César Vargas Téllez<sup>2</sup> y Manuel Ontiveros Jimenéz<sup>3</sup>*

#### Introducción

El objetivo del presente estudio es destacar la importancia de las cooperativas para facilitar la inclusión financiera en México. En este sentido se requiere revisar dos conceptos importantes como inclusión y cooperativas y el uso de las microfinanzas como instrumento de acercamiento entre la sociedad y el sistema financiero.

Según la Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), nos podemos referir a la inclusión financiera como “...una situación en la que todos los adultos en edad de trabajar, incluidos aquellos actualmente excluidos del sistema financiero, tienen acceso efectivo a los siguientes servicios financieros provistos por las instituciones formales: crédito, ahorro, pagos y seguros” (CGAP, 2018).

Los sectores más vulnerables son generalmente quienes tienen una mayor dificultad para acceder a servicios financieros formales. A finales de los noventas, surgen entidades financieras de naturaleza social con capacidad para fomentar el acceso financiero a personas de bajos recursos, así como a pequeños y medianos empresarios, tanto en el ahorro como en el crédito. Estas instituciones tomaron la forma de cooperativas, cajas de ahorro y uniones de crédito entre otras. Su modelo se extendió poco a poco ganando importancia tanto en países en desarrollo como desarrollados, incorporando al sistema financiero a un gran número de la población de acuerdo a sus necesidades (CEMLA, 2013).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) así como la Organización de las Naciones Unidas, reconocieron el papel fundamental de las Cooperativas para lograr el desarrollo

1. Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa. Adscrito al Departamento de Estudios Institucionales. Doctor en Ciencias Sociales con Mención en Ciencia Política por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-México).

Email: ilopez@correo.uam.mx; ignaciolsmx@yahoo.com.mx

2. Email: cvargas@correo.cuam.uam.mx

3. Email: montiveros@correo.cua.uam.mx

social y económico de las sociedades de bajos recursos. Afirmando que el sistema cooperativo podría ser una alternativa real, capaz de integrar una amplia gama de personas y grupos en estructuras que proporcionaran el desarrollo y expansión de sus potencialidades (Murillo, 2012).

#### La inclusión financiera

Banco Mundial ha propuesto que la inclusión financiera se refiere “al acceso que tienen las personas y las empresas a una variedad de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades... de una manera responsable y sostenible” (2016).

En México, se ha promovido la existencia de una regulación capaz de garantizar la protección al consumidor y que pudiera promover una educación financiera con la finalidad de mejorar y ampliar las capacidades financieras de la población en general. Este concepto, de acuerdo con la Cámara Nacional Bancaria y de Valores (2016) implica un carácter multidimensional, al distinguir cuatro componentes fundamentales:

- **Acceso:** es decir, generar los puntos de contacto entre la población y las instituciones financieras.
- **Uso:** respecto a las contrataciones que realiza la sociedad de los diversos productos financieros que tales instituciones ofrecen, así como la frecuencia en que los utilizan.
- **Protección y defensa al consumidor:** establecer un marco que permita regular la transparencia, el buen trato, la atención a quejas por parte de los consumidores, además, de contribuir a fomentar la inclusión financiera de esta economía y la protección de datos personales.
- **Educación financiera:** las acciones encaminadas para que la población objetivo logre adquirir conocimientos, aptitudes y habilidades que permitan conducir de buena manera el manejo y planeación de sus finanzas personales, así como evaluar los productos y servicios brindados por las distintas instituciones.

El acceso a una cuenta para transacciones es un primer paso hacia una mayor inclusión financiera, ya que permite a las personas guardar dinero y enviar y recibir pagos (Banco Mundial, 2016).

Si bien, actualmente, México presenta un sistema financiero robusto y ha logrado grandes avances en materia de inclusión financiera, según se informa (Banco Mundial, 2016) aún

enfrenta ciertos obstáculos y desafíos importantes por atender, tales como:

- Se calcula que unos 2000 millones de adultos en todo el mundo no poseen una cuenta básica.
- A nivel mundial, el 59 % de los adultos que no tienen una cuenta para transacciones debido a la falta de dinero, por la distancia que existe entre los proveedores de servicios financieros y los usuarios, la falta de documentación como requisito, la desconfianza y en algunos casos por aspectos religiosos.
- Más de 200 millones de microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), formales e informales, en las economías emergentes carecen del financiamiento adecuado para prosperar y crecer. Se argumenta que es a consecuencia de la falta de algún tipo de garantía o historial crediticio y por la informalidad.
- Los grupos más afectados en términos financieros son los pobres en zonas rurales y otras poblaciones distantes o de difícil acceso, además de las microempresas y las pequeñas empresas informales.

La inclusión financiera se está convirtiendo en un tema de mayor importancia para las autoridades, los organismos reguladores y las instituciones de desarrollo en todo el mundo. Por ejemplo, el Banco Mundial (2016) declara los siguientes principios:

- Se considera que la inclusión financiera es un elemento que propicia siete de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El Grupo de los Veinte (G-20) reiteró su compromiso con la inclusión financiera, al renovar el Plan de Acción para la Inclusión Financiera para 2015 y en adelante y al aprobar los Principios de Alto Nivel del G-20 para la Inclusión Financiera Digital.
- El Grupo Banco Mundial estima que la inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida, y ha establecido el objetivo de lograr el acceso universal a servicios financieros a más tardar en 2020.

Desde 2010, un gran número de países se han encargado de firmar compromisos relacionados con la inclusión financiera, mientras que otros tantos se encuentran realizando planes nacionales

respecto al tema. Con la finalidad de lograr el desarrollo, tal como se comprueba al decir que “estudios del Banco Mundial señalan que el ritmo y el impacto de las reformas aumentan cuando un país adopta una estrategia nacional de inclusión financiera”. (Banco Mundial, 2016)

Los países que han logrado un aumento considerable en inclusión financiera son aquellos que consolidaron un marco normativo y legal propicio para la competencia, permitiendo a las instituciones financieras el desarrollo de avances innovadores que les permita fortalecer el acceso a sus servicios. Garantizando el bienestar y satisfacción de los consumidores de tales servicios.

El uso de las TIC's, así como el desarrollo de servicios financieros por medio de ellas, ha logrado propagar y facilitar el acceso y utilización de las tecnofinanzas digitales, con la finalidad de captar la atención de la población al lograr costos más bajos y con menores niveles de riesgo al requerir asistencia financiera. Tal como señala el Banco Mundial (2016). Sin embargo, en algunos países la baja interconexión y el limitado uso de TIC's ha limitado la expansión de estos servicios financieros.

Es importante generar condiciones adecuadas para superar aquellos obstáculos que aun impiden la inclusión financiera dentro de los países, tales como:

- Facilitar el acceso a los servicios financieros y que esto logren un alcance hacia las poblaciones con menor participación como las mujeres y los pobres en zonas rurales.
- Estimular la participación y aumentar las capacidades de aquellos que ya usan algún servicio financiero, para que obtengan mayor comprensión de cómo funciona cada uno de ellos.
- Asegurar que todos tengan documentos de identificación válidos y que se puedan legalizar de manera fácil y a un bajo costo.
- Buscar que los servicios financieros se adapten a las necesidades de los usuarios.
- Establecer marcos sólidos de protección financiera del consumidor.

En México se ha avanzado de manera gradual en la inclusión financiera a partir del apoyo de las cooperativas y de otras figuras financieras que han mostrado su efectividad y rentabilidad en

aquellos sectores de población que no son atendidos por las grandes instituciones financieras.

Las cooperativas y las microfinanzas: su importancia en la inclusión financiera

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce el papel fundamental de las Cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de las sociedades de bajos recursos. La importancia del sector cooperativo también ha sido destacada en el informe del Secretario General de las Naciones Unidas, además, el impacto ha sido tan grande que se han formulado directrices destinadas a sugerir a todos los países el crear un entorno propicio para el desarrollo de las cooperativas. (Murillo, 2012)

De acuerdo con diversas instituciones económicas y financieras se define a las cooperativas como aquellas “asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales” (BANCAFACIL, 2017). Éstas tienen por objeto el mejorar las condiciones de vida de sus socios por medio de la ayuda mutua, donde comparten derechos y obligaciones como miembros de la sociedad cooperativa.

En la Ley General de Sociedad Cooperativas, las define en su artículo 2º como:

*“una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”.*

En ambas, se afirma que estas sociedades se crean bajo la necesidad de los individuos por convivir, protegerse, trabajar y alcanzar sus objetivos económicos y financieros, así como resolver sus problemas de la misma índole de manera conjunta. Esta figura jurídica representa un mecanismo de reducción del riesgo en la recuperación de préstamos, los usuarios de los créditos son los mismos socios que se ven favorecidos por el éxito y desempeño de las cooperativas y al mismo tiempo se evitan altas tasa de interés.

En los países en desarrollo existe una desproporción entre las tasas de interés activas y pasivas que no fomentan ni la inversión por las altas tasas que establecen los bancos por los prestamos realizado, pero tampoco fomentan el ahorro por el poco incentivo de las tasas de interés pasivas.

Por tal razón, es común la existencia de pequeñas instituciones informales donde se ofrece un interés mayor que en los grandes bancos, donde la gente puede maximizar el rendimiento de su dinero. Sin embargo, se habla de un sinnúmero de casos en los que tales instituciones abusan de la necesidad de las personas y se dedican a realizar actividades fraudulentas; debido a la carencia de una Política Financiera sana plasmada en las Leyes que permitan corregir estas deficiencias. Los servicios financieros dentro del sistema financiero formal son más costosos para las personas, debido a que les resulta un gran gasto trasladarse a la sucursal, el tiempo, tasa de interés negativas, altas comisiones, por mencionar las más importantes. Estas dificultades para la accesibilidad de los servicios financieros, hace que exista un mercado informal que capte los recursos y se depositen en aquellas instituciones no reguladas y supervisadas. Las ventajas de estas instituciones financieras son la cercanía con la gente de bajos recursos en sus barrios, sin requisitos complicados y garantías de propiedades, con personas parecidas y que comparten problemas comunes.

Las acciones de inclusión son desarrolladas por el sector de instituciones financieras que se dedican a la prestación de ahorro, préstamo, y demás servicios financieros, principalmente.

En México, estas instituciones incluyen a las Cooperativas de Ahorro y Préstamo (CAP'S), las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAP'S), las Uniones de Crédito (U.C.), las Sociedades Civiles (S.C.), las Cajas Solidarias (C.S.), las Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.) y aquellas instituciones que no tienen figura jurídica.

Las cooperativas han logrado dar certidumbre a los trabajadores de tener una fuente de trabajo y ser socios de esta sociedad, en donde los beneficios tanto económicos como sociales los obtendrán cada uno de los socios.

Los artículos 21, 22 y 27 de la Ley de Sociedades Cooperativas identifican y definen, los tipos de sociedades cooperativas existentes y reguladas en México:

- De consumidores de bienes y/o servicios: Son sociedades cooperativas de consumidores, aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.
- De productores de bienes y/o servicios: Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios,

aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos.

Con relación al primer tipo, tenemos a las financieras; instituciones que trabajan concomitantemente con los bancos tradicionales (Organización Internacional del Trabajo, 2013). Aun cuando su finalidad era ayudar principalmente a las personas de bajos ingresos, lograron gran aceptación de la sociedad en general.

Las cooperativas son propiedad de los miembros y no están impulsadas por los beneficios. Cada miembro tiene una acción, que le da derecho a votar para elegir la junta directiva. Todo el superávit que producen es destinado a las reservas, que son devueltas a los miembros a través de dividendos anuales o de productos financieros más baratos. (Organización Internacional del Trabajo, 2013)

El uso y desarrollo de las cooperativas financieras ha permitido impulsar la inclusión y fortalece el desempeño del sistema financiero. Generando un primer contacto entre las instituciones y la sociedad, con la finalidad de lograr un acercamiento e impulsar los conocimientos de los individuos en cuanto a microfinanzas se refiere.

Un gran sector de la población alrededor de todo el mundo aún no tiene acceso a una cuenta bancaria o el mínimo acercamiento con una institución financiera. Esta situación limita el crecimiento económico y desgasta los recursos de la sociedad. En este sentido, las microfinanzas surgen ante la necesidad de las instituciones financieras de acceder a los sectores desfavorecidos económicamente de la sociedad.

De acuerdo con “Las 5 claves de la importancia de las microfinanzas” publicada por Forbes en 2015, estas son las 5 razones por las cuales debe invertirse aún más en servicios financieros accesibles:

1. Son una parte probada de la fórmula para vencer a la pobreza extrema
2. Pueden impulsar la agricultura y promover la seguridad alimentaria.
3. Facilitan el acceso a la salud, donde otras opciones simplemente no están disponibles.

4. Promueven la igualdad de género y empodera a las mujeres y las niñas.

5. Promueven el crecimiento económico inclusivo y estimula el empleo productivo para los pobres.

Con base en la CONDUSEF (2017), existen varios tipos de servicios que forman parte de las microfinanzas, tales como:

- Mini créditos o microcréditos.
- Cuenta de ahorros.
- Cuenta de débito.
- Micro-seguro.
- Servicios dirigidos al ahorro o la inversión.

Estos instrumentos de las microfinanzas han generado ventajas y desventajas para la sociedad:

Ventajas:

- Fácil acceso a instrumentos financieros.
- Oportunidades accesibles para aquellas personas que buscan invertir en sus proyectos para poder desarrollar su vida económica.
- Proporcionar préstamos sin necesidad de colaterales o garantías a cambio.
- Procesos de apertura sencillos y fáciles de entender.

Desventajas:

- Las tasas de interés de los microcréditos son mucho más elevadas.

•El monto inicial que solicitar como préstamo puede ser poco y limitado.

•Si alguna persona se viera limitada a pagar las tasas de préstamo, quedaría sin acceso a algún otro servicio financiero.

Las microfinanzas son negocios con ánimo de lucro, es decir, son negocios donde se busca rentabilidad en los préstamos. Sus dos puntos diferenciadores fundamentales son que los préstamos son destinados a prestatarios que normalmente no reciben financiación o, si lo reciben, les cobran intereses a niveles usureros que les consume más de lo que pueden generar en beneficios.

Normalmente los prestadores de microcréditos son profesionales de la comunidad que conocen el ambiente social, conocen a las familias, conocen los negocios locales y conocen a los prestatarios. Además, como muy pocos de sus clientes mantienen una cuenta bancaria en el sistema financiero tradicional, estos profesionales son los que visitan a los clientes para recibir pagos de la deuda y de los intereses.

Desde sus inicios, las microfinanzas impactaron en el desarrollo de los más desfavorecidos. En las microfinanzas también se han generado grupos que practican esta actividad sin ánimo de lucro, y se pueden considerar más tipo organizaciones no gubernamentales (ONG's) con el objetivo de ayudar al desarrollo.

Al ver los resultados de las microfinanzas, en especial de las cooperativas financieras hasta los bancos tradicionales han entrado en el negocio, para ayudar a los más desfavorecidos, en parte para desarrollar a sus futuros clientes.

## Conclusiones

La inclusión financiera representa un factor importante en el impulso del crecimiento y desarrollo económico de las naciones. Por tal razón, es indispensable que se propicie un entorno donde la mayoría de los ciudadanos sin importar su nivel económico tengan un acercamiento con el sistema financiero que les permita lograr un aprendizaje para realizar actividades financieras de acuerdo con sus necesidades.

Es importante destacar la labor de las cooperativas financieras, quienes buscan satisfacer las necesidades financieras de la sociedad, incluyendo a aquellos individuos de bajos recursos, con la finalidad de generar mejores rendimientos y calidad de vida de sus socios. Sin embargo, es bien sabido que los sistemas financieros, entre ellos el de México, aun presentan grandes retos a cumplir para lograr la inclusión de la mayoría de sus pobladores. De esta manera, es preciso generar el trabajo conjunto entre el estado, las instituciones financieras y la sociedad para determinar las necesidades financieras de los ciudadanos y, posteriormente las vías de acceso para satisfacerlas.

La inclusión financiera es un gran impulso para el desarrollo económico, facilita la vida de las personas y de las empresas en su día a día, apoya el emprendimiento, fortalece a las diferentes industrias, apalanca la infraestructura y genera entornos favorables en las comunidades marginadas, entre muchas otras variables. Por esta razón, representa unas de las prioridades de las autoridades correspondientes, así como de las instituciones encargadas de la economía y el desarrollo en el país.

## Bibliografía

BANCAFACIL. (2017). ¿Qué es una cooperativa? . Recuperado el 9 de junio de 2018, de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=200000000000013&idCategoria=3>

Banco Mundial. (29, 05, 2016). Inclusión Financiera. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview>

Cámara Nacional Bancaria y de Valores. (2016,05,28). ¿Qué es la inclusión financiera? Recuperado de <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Paginas/Descripci%C3%B3n.aspx>  
CEMLA. (2013, 03, 24). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad. Recuperado de [http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB\\_BOL\\_LIX03-01.pdf](http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LIX03-01.pdf)

CGAP. (2018, 02, 02). Inclusión financiera. Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/inclusi%C3%B3n-financiera>

CONDUSEF. (2017, 06, 17). Microcréditos. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/credito/personal/404-microcreditos>

Consejo Nacional de Inclusión Financiera. (2016, 06, 17)). Reporte Nacional de Inclusión Financiera. Recuperado de <https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Reportes%20de%20IF/Reporte%20de%20Inclusion%20Financiera%207.pdf>

Economía simple. (2015, 06, 12). Definición de cuenta de ahorro. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/cuenta-de-ahorro>

Economipedia. (2016, 06, 10). Microfinanzas. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/microfinanzas.html>

Murillo, J. (2012, 03, 06). Cooperativas financieras. Recuperado de <http://jarbinmurillo.blogspot.mx/2012/03/importancia-de-las-cooperativas-en.html>

Organización Internacional del Trabajo. (2013, 06, 16). Cooperativas financieras: Una apuesta segura en tiempos de crisis. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_210379/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_210379/lang--es/index.htm)

Sánchez, E. A. (s/f). La política del fomento a la inclusión financiera y social, la propuesta desde la economía social y solidaria, 2005-2010. México.S/E

## Capítulo 29

### Saberes organizacionales en contextos latinoamericanos. Entre la dualidad existencial y la emancipación

*Cecilia Chosco Díaz<sup>1</sup> y Claudio Fardelli Corropelese<sup>2</sup>*

#### Introducción

En Argentina, el tema de las empresas recuperadas por sus trabajadores, generó debates en torno a la emancipación del pensamiento managerial y de la ideología neoliberal como así también sobre la adopción de nuevas prácticas del movimiento cooperativo. En este sentido, los actores convergieron en otras formas de culturalidad, y procesos de significación. Sin embargo, la pesada herencia empresarial, el aletargado proceso de aprendizaje, y la crisis de identidad entre ser operario, ser desempleado, ser cooperativista, ser considerado piquetero, y ser un trabajador que decide recuperar una empresa, no fue sencillo. Por lo que, frente a esas múltiples identidades existenciales y simbólicas, los trabajadores, fueron creando su “Yo”, entre la empresa de capital y la empresa recuperada.

Este artículo tiene por objetivo describir teóricamente los saberes e identidades de los trabajadores de las empresas recuperadas -fenómeno en permanente cambio y mutación-. Para ello, se construye un modo de abordaje crítico utilizando diversos enfoques de las ciencias sociales. El eje principal articula, por un lado, aportes del enfoque de la alteridad y, por otro lado, el enfoque sobre los procesos dialógicos entre la heteronomía y la autonomía. Finalmente, se arriba a los aportes específicos sobre los saberes organizacionales generados a partir de los procesos de identidad detallados, dando cuenta de conocimiento situado e histórico, sobre la configuración estructural de las empresas recuperadas-cooperativas de trabajo.

#### La identidad por la desigualdad

Para poder definir los saberes organizacionales, es necesario hablar de la identidad. La misma es coproducida por los actores sociales, y se manifiesta en una específica articulación de

1. Universidad Nacional de General Sarmiento-Universidad Nacional de Moreno. Email: [cdiaz@ungs.edu.ar](mailto:cdiaz@ungs.edu.ar)

2. Universidad Nacional de General Sarmiento-Universidad Nacional de Moreno. Email: [ccorropo@ungs.edu.ar](mailto:ccorropo@ungs.edu.ar)

atributos socialmente significativos, tornando a dichos actores históricamente reconocibles y coyunturalmente diferenciables (Guber, 1999). Por lo que la identidad es construida en las interacciones sociales, jurídicas y políticas, ya que se conjugan diversas formas y estados, entre ser operario, ser desempleado, ser cooperativista, ser considerado piquetero y ladrón, y ser un trabajador que decide recuperar una empresa. Por ende, no existe una única identidad, sino una compleja trama basada en las percepciones de Otros (Goffman, 2001). Esto lleva a pensar un modelo complejo y multidimensional, donde operan no solo personas, sino además ideologías, paradigmas dominantes, y procesos de dolencia y sufrimiento.

Para el enfoque de los *paradigmas dominantes*, retomamos referentes críticos de las ciencias sociales que posibilitan comprender la incidencia de las ideas extranjeras sobre las nativas, que determinan la desigualdad. Estas ideas emanan de algunos grupos, clases, o culturas, que al apropiarse de algo despojan a otros de los medios materiales y simbólicos que garantizan su reproducción, convirtiéndose en un estado estructural (Boivin, Rosato y Arribas, 2010). Esto se evidencia en la permanente hegemonía del conocimiento basado en experiencias, doctrinas, y teorías, en ausencia de las voces de la comunidad de referencia permite darles espacio a otras voces forjadas a lo largo de la historia identificada con ese otro anglosajón, europeo, que ha venido marcando las formas de gestión en la empresa. En este sentido, Chumbita (2015) y Alonso (2007) sostienen que los sistemas organizativos y las prácticas administrativas se encuentran arraigadas a la visión eurocéntrica y a las lógicas manageriales, donde predominan las técnicas precodificadas. Tal como lo dice Sousa Santos (2006), éstas son producidas como monoculturas alrededor de un modo de producción, un modo de saber y conocer, una escala de tiempo lineal, una forma de comprender las jerarquías, y una forma de dominación. Este esquema organizativo determinado por los agentes dominantes actúa demarcando límites sobre lo que debe ser considerado ético, moral, racional, permitido, legal.

En este marco, se crean sistemas alrededor de la ideología liberal es promover a los ganadores, aquellos que creen que cada uno debe hacerse cargo de su vida y depende solo de sí mismo conseguir el éxito social. Esta cosmovisión incluye la creencia de que ellos mismos llegaron a la posición social que tienen gracias a que se esforzaron por conseguirlo y lo que pretenden es que todos hagan lo mismo, es decir, todo depende de uno, del empuje personal. Esto forma parte de los valores subyacentes del capitalismo (Boltanski y Chiapello, 2002), como así también de la mirada decolonial al management, que permite entender al neoliberalismo como la estrategia que ha logrado naturalizar las relaciones sociales, a través de la sociedad liberal (Mandiola, 2018).

Teniendo en cuenta estos antecedentes, cualquier acción transgresora no contemplada en las lógicas tradicionales del capital, tiene una connotación negativa, irracional e inaceptable socialmente. En este plano, quienes nunca fueron dueños de sus medios de producción, y deciden iniciar la lucha por la dignidad laboral y el bienestar de las familias, durante la quiebra de una empresa, debieron enfrentar la interpelación de múltiples sectores (gobierno, comunidad local, empresas), que cuestionaron la legalidad y la legitimidad de sus demandas y sus formas. Nos referimos específicamente a la “toma y ocupación de la empresa”, entendidos en el marco de la ideología dominante como actos ilegales y profanos<sup>3</sup>.

Ante cualquier evento traumático de este estilo las personas deben aprender a sobrellevar su *dolencia y sufrimiento social*. Para comprender esto es necesario advertir que las comunidades organizativas que han padecido una experiencia similar, tras un evento crítico inesperado, quedan devastadas. Los principales referentes en temas similares, Arthur Kleinman, junto con Veena Das y Margaret Lock, coinciden que una dolencia es el ensamblaje de problemas humanos que tienen sus orígenes y consecuencias en las heridas devastadoras que las fuerzas sociales infligen a la experiencia humana. De ese modo, el sufrimiento social se refiere a diversas dimensiones de la experiencia humana, incluida la salud, la moral, la religión, la legalidad y el bienestar, y resulta de lo que los poderes políticos, económicos e institucionales le hacen a la gente y, recíprocamente, de cómo estas formas de poder influyen en las respuestas a los problemas sociales (Ortega, 2008).

Entonces, la identidad de los trabajadores (socios) se fue modelando frente a diversas vicisitudes, venciendo los temores, las ideologías, a fin de hacer renacer la fábrica. Inventaron una realidad particular, marcando los aspectos positivos de aquel hecho heroico de los líderes que decidieron “ocupar, resistir, y producir”. Sin saberlo, fueron generando un tipo de saber organizacional en la acción (prueba y error), teniendo como espejo al empresario que los había dejado en la calle y las nociones del mercado que los veía deficientes e indignos de hacerse cargo de una fábrica “habían robado”, a pesar de que judicialmente estaban amparados.

En términos teóricos, ese saber en la acción puede anclarse en la propuesta de Schlemenson (2007), la misma es desglosada en las siguientes fases, donde identificamos indicadores cualitativos y acciones concretas.

La primera fase, refiere a la *confusión desestructurante*, instancia donde prevalece el caos

3. Como profesionales de la administración, nos sentimos interpelados en determinadas circunstancias, cuando los derechos han sido vulnerados.

y la anomia, es el shock inicial que produce cambios que dan lugar a la desorganización y la incertidumbre ya que el proyecto económico empresarial se interrumpe. Esta fase se condice con la situación de cierre de la empresa.

La segunda fase, el *enfrentamiento prolemógeno*, registra una interna centrada entre diversas posturas de los miembros de la organización, ya que identifican un enemigo, y disponen la lucha contra él. Quienes obtienen la autorización judicial para administrar la fábrica (mientras se regulariza la compra de la quiebra), deben adoptar la figura jurídica de la cooperativa de trabajo. Entre las acciones iniciales, se registra el relacionamiento con los movimientos sociales, y junto a ellos el debate sobre un modelo de gestión diferente que divide entre “los que piensan y los que ejecutan”.

La tercera fase, *pérdida y duelo*, coincide con el comienzo de una aceptación de la realidad que ha cambiado, simultáneamente a la construcción de un nuevo paradigma o proyecto para salir adelante. Aquí, los miembros comienzan a tomar contacto con el cooperativismo y lo que representa en general. Conformados en socios de hecho, deben comenzar a transitar un camino desconocido, y aprender en ese andar, siendo el principal desafío la credibilidad del contexto (agentes del mercado, sociedad civil, estado, justicia, etc.).

Por último, la cuarta fase *nuevos paradigmas*, se impone la necesidad de llevar adelante los propósitos que forman parte del proyecto al que está abocado el sistema. Esto se traduce en el aprendizaje, la creatividad, y la percepción de objetivos compartidos. Se registra el alcance de la gobernabilidad y la sustentabilidad, el empoderamiento. También, se evidencia la emergencia de un nuevo sujeto social con conciencia cooperativa que promueve los derechos de los trabajadores al mismo tiempo que la sostenibilidad del negocio. Esta fase, se caracteriza por un claro desarrollo integrado e innovador.

Finalmente, cabe señalar que el conjunto de las empresas recuperadas no logra atravesar todas las fases, algunas con el pasar del tiempo se van deteriorando al no encontrar en la figura jurídica (cooperativa de trabajo)<sup>4</sup> una salida posible; otras asumen el papel asociativo y optan por avanzar liderados por el grupo fundador, mientras el resto acompaña. En otros casos más complejos, los socios de la cooperativa deciden volver a la relación de dependencia, creando una PyME, que

4. La figura de Cooperativa de Trabajo les es impuesta a las empresas recuperadas por aplicación de la Ley Nacional Nº 24522 de Concursos y Quiebras que considera la posibilidad de incorporar a los trabajadores en la gestión de la empresa a partir de la conformación de cooperativas de trabajo y el cómputo de todas las acreencias de los trabajadores, como sueldos e indemnizaciones, que pasan a formar parte del fondo de la cooperativa para comprar la liquidación de la empresa. Asimismo, regula la figura jurídica la Ley Nº 20337.

actúa como subsidiaria.

La identidad, entre la heteronomía y la autonomía

Entre las principales discusiones sobre la identidad en las organizaciones recuperadas, se destaca el proceso dialógico de aprendizaje entre la heteronomía y la autonomía. Teniendo en cuenta las fases identificadas, es posible inferir que se registran ambos procesos, predominando la heteronomía por sobre la autonomía. En este sentido, el relacionamiento con otros brinda oportunidades para adaptarse al medio hasta alcanzar la madurez suficiente para llegar a la autonomía relativa.

Etkin (2005) se va referir a la forma de gestionar la complejidad organizacional y la necesidad del abordaje autónomo y heterónimo para el estudio de las organizaciones. Dichos conceptos los extrae del conocido psicólogo, Jean Piaget. Este referente de la pedagogía basa su análisis en el comportamiento de los niños y su seguimiento de las reglas. El niño, en una etapa temprana, sigue una regla motriz, instrucciones básicas que le impone el adulto. Luego, acata la regla coercitiva que le impone el adulto, en su etapa heterónoma. Para adquirir luego, la autonomía necesaria para establecer sus propios valores. En una analogía con las empresas recuperadas, no resulta claro, cómo los trabajadores siguen las reglas o aprenden de alguien que guíe sus pasos, lo que sí se evidencia es que se entrelazan procesos cognitivos y de transformación de la organización de objeto a sujeto, según el grado de dependencia que ella tiene con su medio.

Esta interpretación es la que hace Schvarstein (2010), dado que comprende a la organización como un sujeto cuando mediante una mayor integración y diferenciación interna hace frente a ese ambiente hostil y complejo, ahí es cuando va construyendo su autonomía. Mientras que es considerada un objeto cuando, de alguna manera, es el contexto el que selecciona a las organizaciones más aptas para alcanzar el “éxito” en una competencia con otras organizaciones, para lo cual, debe adaptar su estructura interna a esa situación de dependencia. Ahora bien, desde una visión más heterónoma, la organización necesita adaptarse a ese medio para volver a estar en otra situación mejorada o en la situación anterior, es decir, volver a un equilibrio.

Saber organizacional situado e histórico

La comprensión ampliada sobre la identidad de los trabajadores de las empresas recuperadas, brinda pautas para la caracterización de diversos tipos de configuraciones estructurales.

Asimismo, no alcanza con la descripción de la situación emergente y el proceso de búsqueda de la identidad, sino además resulta necesario revisar algunos antecedentes históricos y contemporáneos, que contribuyen a modelar sistemas autogestivos con fuerte identidad organizacional.

En principio, se identifican dos modelos históricos preponderantes, el italiano y el español. El modelo italiano, tiende a concebir al obrerismo como el proceso de búsqueda del sujeto obrero social, que rechaza el sistema capitalista y por ende la figura del obrero asalariado de la producción en masa (Modonesi, 2005; 2010)<sup>5</sup>. Modonesi, lo identifica como un valor disruptivo: algo similar al sindicalismo revolucionario en otros tiempos, rehabilitan el debate y estimulan la acción. Además, como toda corriente de pensamiento, la reconoce en función de dos niveles paralelos y articulados de debate: el debate hacia fuera que lo delimita como propuesta teórica y el debate interno que marca las líneas de tensión que lo caracterizan en su desarrollo. En Argentina, esta ideología se liga con el Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas.

De manera alternativa, el modelo español, remite a pensar a las cooperativas con rasgos sociales y empresariales. Para ello seguimos a Alonso Rodrigo (2015) quien escribe sobre el caso Mondragón, cooperativas que se han ido adaptando a las nuevas formas de organización y funcionamiento que exigían los tiempos, utilizando en la medida de lo posible las formas que ya la caracterizaban para adaptarse a las nuevas realidades del mercado y la economía, combinando la competitividad en un mercado globalizado con el mantenimiento de las reglas cooperativas tradicionales, como los mecanismos inclusivos. En tal sentido, se promueve la educación cooperativa y formadora, las cajas sociales populares o fondos comunitarios que sirvieron para créditos, existencia de personal de cuello azul y cuello blanco, especialistas para las exigencias de las empresas, como así también el interés por el relacionamiento entre las cooperativas creados bajo los mismos principios, hablamos de solidaridad cooperativa (Chaves, 2003). En Argentina, esta ideología se liga con el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo con los posibles sistemas autogestivos resultantes de las identidades presentadas hasta el momento.

	Cooperativa obrera	Cooperativa empresarial
Órgano decisor	Asamblea	Asamblea
Órgano ejecutivo	Consejo de administración	Consejo de administración
Presidente	Político-rotativo	Gestor-político-ejecutor rotativo
Concepción del trabajo	Medio de liberación. Autoconciencia.	Medio de resistencia y medio de aprendizaje
Filiación política	Movimiento de fábricas recuperadas	Movimiento de empresas recuperadas, otras.
Proceso productivo	Autosostenible y en red	Autosostenible- eficiente
Prácticas de gestión	Si. No medibles	Si. Planificación (objetivos-resultados)
Concepción sobre subsidios estatales	Favorecen los mismos	No favorecen los mismos
Ingreso de profesionales externos	No, existe una resistencia generalizada.	Si. Fomento de relacionamiento con redes profesionales, universitarias.
Políticas laborales	Igualitarismo económico. Pago no diferenciado	Reconocimiento de la antigüedad, y competencias
Prácticas sociales y educativas	Finalización de la secundaria.	Finalización de la secundaria. Educación cooperativa, y sobre emprendedorismo.

Elaboración propia

De las cooperativas con sesgo empresarial, es posible identificar las eficientes e inclusivas, a las que le incumben aspectos vinculados a: “a) el desarrollo democrático mediante asambleas; b) el desarrollo humano y social a partir del fomento de la educación cooperativa; c) el desarrollo político, basado en procesos resilientes, autopoieticos, como así también en la construcción de mecanismos para afrontar el contexto; d) la promoción de sujetos emprendedores y de cambio; e) el desarrollo basado en redes mixtas, con el Estado, movimientos políticos, empresas, etc”. (Chosco Díaz, Fardelli Corropolose y Anzoategui, 2017: 67). Este último aspecto, hace referencia a la singularidad de las redes y alianzas entre sujetos que confluyen en procesos innovadores que sustituyen la visión capitalista -que domina las relaciones de producción, por una lógica que impulse el desarrollo integrado, hace emerger paradigmas, teorías y enfoques.

Así mismo, a nivel latinoamericano este enfoque lo proponen diversos autores (Petit Torres, 2012; Oberto y Petit Torres, 2016; Petit Torres y Peña Cedillo, 2013) que impulsan estrategias colaborativas entre diversos sectores estatales-gubernamentales y no estatales (empresas, cooperativas, fundaciones, etc.). Además, crean nueva teoría sobre el desarrollo organizacional

5. Para más información se sugiere leer, Modonesi, M. (2010) Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política, Buenos Aires, CLACSO, Prometeo Libros.

innovador, categoría conceptual, que constituye una estrategia para generar, desarrollar y sustentar capacidades sociales de innovación que fomenten el empoderamiento innovador de los ciudadanos, así como su participación en políticas públicas y empresariales. Dice Petit Torres, (2012: 79) “se instituye como una metodología de articulación social para la consolidación una cultura de planificación, educación y comunicación para fomentar el empoderamiento innovador de los ciudadanos y subjetivar el desarrollo social a través de la creatividad propia de entornos complejos y la fertilización cruzadas de ideas entre sectores, actividades y agentes de distinta naturaleza”.

#### Reflexión final

Entre los aportes destacados, se recoge que la construcción de la identidad y de los saberes que poseen los actores para producir y sostenerse en el mercado resulta de la proyección de los otros y de sí mismos, y de las ideologías dominantes involucradas. Inician así un proceso con antecedentes individuales y organizacionales que son ajenos al mundo cooperativo, a su tradición histórica y a sus proyecciones ideológicas, que puede llevar a que terminen compenetrándose con el mundo cooperativo o por el contrario intenten alejarse del mismo no reconociéndose en su esencia como cooperativas aunque esa sea su forma jurídica.

Al mismo tiempo, la identidad organizacional se materializa a través de la estructura, entendiendo a la misma como la forma concreta que asume una organización, expresa su carácter relacional y es el marco de cohesión entre los componentes. Por otra parte, muestran una preponderancia de los valores, que pueden llegar a consolidarse como organizaciones sujeto, organizaciones que aprenden y que poseen capacidad de trascender sus propios límites, organizaciones que son capaces de desarrollarse sosteniendo múltiples y muy diferentes racionalidades.

Finalmente, el estudio favorece a la proyección de nuevos proyectos de investigación sobre cambio, innovación y desarrollo organizacional, orientados específicamente a la comprensión de las cooperativas, obreras y empresariales.

#### Bibliografía

Alonso, R. E. (2015). Una organización participativa: El grupo Mondragón. *Intangible Capital*, 11(3), 546-576.

Boivin, M., Rosato, A., y Arribas, V. (2004). *Constructores de otredad*. Buenos Aires: Antropofagia.

Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). “La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990” (pp. 106-137), en *El nuevo espíritu del capitalismo*, Ediciones Akal, Madrid.

Chaves, R. *El Modelo Cooperativo De Mondragón*. Capítulo 8 s/d.

Chosco Díaz, C.; Fardelli Corropolese, C. Y Anzoategui, M (2017). El desarrollo organizacional sustentable de una empresa recuperada: procesos de resiliencia, identidad cooperativa, eficiencia e inclusión social. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(2), 59-70.

Chosco Díaz, C.; Fardelli Corropolese, C. Y Anzoategui, M. (2017). El debate sobre los nuevos paradigmas de la autogestión. En *Repensando la Administración*, Encuentro Regional

Adenag. Buenos Aires 20 de octubre 2017. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. Resúmenes extendidos. ISSN 2591-4235. Editorial: Asociación de Docentes Nacionales de Administración General.

Chumbita, H. (2015). Fundamentos para los estudios organizacionales: aportes del pensamiento crítico suramericano. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(2).

De Gialdino, V. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

De Sousa Santos, B. (2002). *Produzir para viver: os caminhos da produção nao capitalista*. Editorial Civilización Brasileira

Etkin J. (2000) *Política, Gerencia y Gobierno de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Bs. As. GRANICA.

Goffman, E. (2001). Internados (pp.17-53), Amorrortu Ediciones, Buenos Aires.

Guber, R. (1999). Identidad social villera. Constructores de otredad

LEY 20337

LEY 24522

Mandiola, M. (2018). La mirada decolonial al management. Gestión y Tendencias, 3(1), 6-10.

Modonesi (2010) Subalternidad, antagonismo, autonomía. Marxismo y subjetivación política, Buenos Aires, CLACSO, Prometeo Libros.

Modonesi, M. (2005). Teoría y praxis. La experiencia del obrerismo italiano. Bajo el Volcán, 5(9).

Oberto, A., & Petit, E. (2016). Sistemas Nacionales de innovación en Latinoamérica: análisis desde el enfoque sistémico humanista. Cuadernos Latinoamericanos, 26(47).

Pena Cedillo, & Petit, E. E. (2013). Innovación y desarrollo social: ¿es posible la construcción de una relación estratégica? Revista Venezolana de Gerencia, 18(63).

Petit Torres, E. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Revista de Ciencias Sociales, 18(1).

Schvarstein, L. (2006). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Bs. As. PAIDOS.

Schlemenson, A. (2007). Remontar las crisis. Ediciones Granica SA.

Veena Das (2008): Sujetos del dolor, agentes de dignidad. Ed. Francisco A. Ortega. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas: Pontificia Universidad Javeriana. Instituto Pensar.

## Capítulo 30

### La tributación empresarial como vínculo para la Economía Social: caso de las Empresas Socialmente Responsables (ESR) en México

César Vega Zárate<sup>1</sup>

#### Aproximación conceptual de la Economía Social

El hacer referencia al mundo de los negocios es abarcar diversos tópicos que se encuentran inmersos en dicha importante actividad que impera en todo el mundo. El proceso evolutivo que ha mantenido la actividad comercial ha sido objeto de análisis por diferentes campos del conocimiento en donde la Economía se lo ha apropiado como un medio para generar riqueza y subsistir. Es entonces que el pensamiento económico ha imperado en la manera en cómo los agentes económicos generan y acumulan riqueza a través de una optimización de recursos y equilibrio en un mercado determinado para lograr así un desempeño determinado. No obstante, la esencia del pensamiento económico mencionado anteriormente se ha visto modificado por otros elementos inherentes al actuar económico, dando origen a otras corrientes altamente interesantes. Particularmente en esta ponencia tomaremos como referencia lo que se le denomina como Economía Social.

Entendiendo a la Economía Social como una transición de la Economía tradicional en la que su función primordial se centra en “la de producir servicios, no destinados a la venta, para determinados grupos de hogares, y cuya financiación se realiza a través de las contribuciones voluntarias de los hogares, como consumidores” (Barea, 1990), se denota un cierto interés en buscar generar un beneficios más de carácter social que económico. No obstante, este tipo de economía tiende a modificar los modos de organización económico de los agentes productivos ahora con fines de carácter social.

Tomando como referencia lo comentado por Tomás (1997) en la que describe que las propiedades de la Economía Social describen a una realidad institucional radicalmente distinta al sector capitalista y al propio Estado, tanto desde el punto de vista de la racionalidad como de las relaciones sociales, es más que todo describir con este concepto como una relación dinámica que mantiene la economía con la sociedad civil para generar un desarrollo colectivo para alcanza

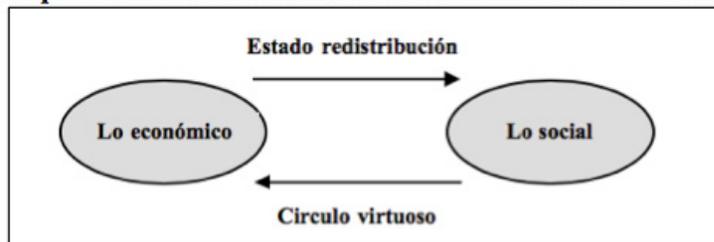
1. Doctor en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo. Universidad Veracruzana, México. Email: cevega@uv.mx

finés no precisamente económicos. Con todo lo anterior, lo que se está logrando con este enfoque es trascender hacia otros horizontes con sentido más social y así generar un beneficio colectivo abriendo puertas a la participación y conciencia social de los agentes económico-sociales.

Sin embargo, la intención en definir este concepto ha sido algo complicado por la variedad de elementos que inciden para su valoración y medición. En esta tesitura, tomaremos como referencia los dos elementos fundamentales explicados por Chaves en 1999: a) constituye una realidad definida desde la perspectiva institucional organizativa y b) lo anterior, sirve para una vía de acción y expresión de la sociedad. En la primera se hace hincapié de los modalidades colectivas de trabajo de grupo, tales como entidades cooperativas en donde ni la jerarquía ni las aportaciones económicas son los medios de generar una economía en sí misma, sino el resultado que se generar debe ser social. Respecto al segundo punto, entendiéndose como otra expresión de la sociedad inmersa en un panorama institucional en el que se busca la satisfacción de las necesidades sociales a partir de nuevas formas organizacionales. Así “la economía social debe desvelar la funcionalidad de este sector institucional en el conjunto del sistema económico” (Chaves, 1999), definiéndose así un bagaje teórico y metodológico que podrá dar un mejor sentido de este concepto.

Es entonces que “la economía social se convirtió en un sector de la economía, formado por las organizaciones cuya especificidad es la de combinar dos estructuras: una asociación de personas y una empresa (o unidad de producción de bienes o servicios) cuya producción está destinada a satisfacer las necesidades del grupo de personas que no son sus propietarias” (Bastidas-Delgado y Micher, 2001), mismos que explican lo anterior de la siguiente manera:

**Imagen No. 1**  
**Explicación del dinamismo de la Economía hacia lo social**



Fuente: Tomado de Bastidas-Delgado y Micher, 2001.

Es así que puede apreciarse que la transición entre lo económico y lo social se muestra como una relación dinámica en donde ambas se complementan para garantizar la satisfacción social, tal y como se ha explicado en el pensamiento económico a partir de la participación de los agentes, con la diferencia que en la Economía Social existe una participación mucho más activa de los agentes sociales a través de nuevos modos organizacionales que, en el contexto mexicano, podemos denominar como entidades cooperativas o cooperativista así como entidades sin fines de lucro, conformadas por sociedades y asociaciones de carácter civil. Es entonces que así se genera lo que podemos denominar como *valor social*.

#### La Empresa Socialmente Responsable en México

Tratándose de vincular el concepto anterior con el mundo de los negocios, es donde los agentes productivos toman fuerza en el mercado y asumen nuevos horizontes. Las empresas socialmente responsables (ESR) “son las homólogas en el mercado de las organizaciones privadas sin fines de lucro con una finalidad social...que se centra exclusivamente en la innovación y la satisfacción de las necesidades sociales, con independencia de la forma de propiedad de la empresa” (Monzón, 2013). Es así que el valor añadido que pone en el mercado este tipo de sociedades está vinculado con la satisfacción social en donde sus beneficios pueden ser en forma de bienes y/o servicios obtenidos de manera gratuita o a un precio muy bajo en el mercado.

Derivado de lo anterior, este tipo de empresas ejecutan proyectos capaces de generar un valor intermedio de su estructura organizativa cuando la iniciativa está vinculada con el negocio (Jaén y Rivas, 2008), en el que el éxito se ve medido por generar un beneficio social, tales como atención a sectores vulnerables, cuidado ambiental, acciones de proteccionismo, entre otros. No obstante a lo anterior, la intencionalidad que guardan este tipo de empresas desvirtúan sus fines de lucro hacia uno de carácter social.

Definitivamente son entonces las prácticas empresariales que ponen en práctica en un mercado que busca garantizar lo que se ha enfatizado con anterioridad y que se ha expandido por todo el mundo tal y como lo explica Saldaña (XXX):

- a) Por un cambio de paradigma en su organización como parte de una necesidad de centrar su estructura a la atención a la finalidad social;
- b) Adecuación de sus fines sociales derivada de una realidad social emergente;

c) El rol que tiene el Estado en el actual modelo de acumulación

d) Mayor participación de la sociedad civil como parte de un proceso de concientización social y finalmente,

e) La ética empresarial que día a día se ve modificada por el cambio social y empresarial del mercado.

Sin profundizar los puntos anteriores, debemos en este momento evocar el concepto de Empresa Socialmente Responsable. “La empresa para definirse como socialmente responsable debe en su filosofía su gestión formular y poner en práctica acciones efectivas en materia social, con lo cual se vislumbra la relación entre la productividad, comunidad y medio ambiente” (Añez y Bonomie, 2010). No obstante, las prácticas empresariales implican ser temporales y coyunturales a partir de una debida alineación de los fines que persiguen y sus estructuras (Sarmiento, 2011). Es entonces que para una mejor comprensión, debemos dimensionar la actuación de este tipo de empresas.

Es entonces cuando apropiamos el término de Organizaciones No Gubernamentales, lo comúnmente se conoce como ONG, mismo que a nivel internacional es conocido como tal. El Banco Mundial las define como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (Banco Mundial, 2004). Aunado a lo anterior, podemos identificar entonces tres importantes dimensiones de este tipo de organizaciones (Pérez y Arango, 2011):

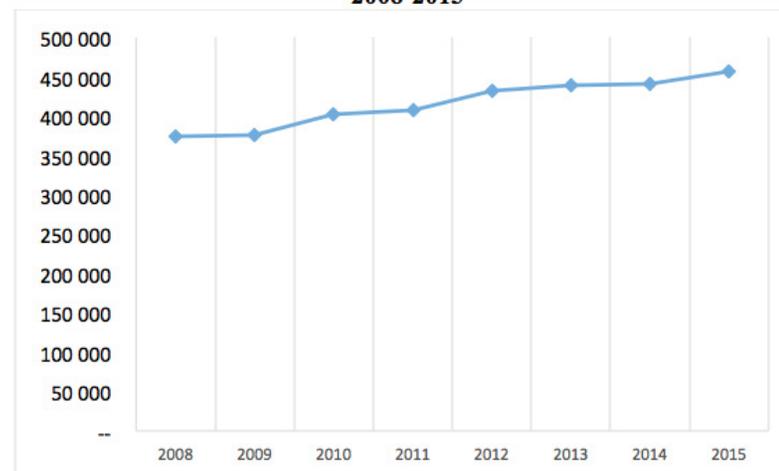
**Tabla No. 1**  
**Tipo de dimensiones de una ONG**

Tipo de dimensión	Justificación
Política	En función de que este tipo de organizaciones cuentan con una autonomía definida y parte de sus funciones es de tipo político coadyuvando a la aplicabilidad de las políticas públicas de su contexto y alcance.
Social	Porque constituye un espacio en el que la sociedad civil tiene gran peso y participa de manera dinámica para generar un beneficio social.
Económica	Puesto que su constitución está basada en aspectos formales en el ámbito normativo y que se ven afectadas por las variables tanto económicos como no de su entorno.

Fuente: Elaboración propia de Pérez y Arango, 2011

La importancia que está teniendo este tipo de organizaciones alrededor del mundo ha sido notorio. Particularmente en el caso de México, la tendencia de ONG's en México ha ido incrementándose tal y como se aprecia en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 1**  
**Tendencia de las Organizaciones No Gubernamentales en México 2008-2015**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a base de datos INEGI México 2018.

En México, podemos observar un importante crecimiento de este tipo de organizaciones preocupados para atender problemáticas sociales, lo cual nos sirve como marco de referencia para entender su existencia en el contexto empresarial. La Empresa Socialmente Responsable “comprende profundos niveles de concientización de los individuos que conforman la organización acerca de las consecuencias de las prácticas y procesos, anteponiendo el valor de la sustentabilidad” (Chirinos y Fernández, 2013), lo que implica entonces una valorización más precisa de lo que se busca en términos prácticos: un bien social.

En el contexto mexicano, existe un distintivo denominado como tal, Empresa Socialmente Responsable, el cual es dado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (aliaRSE), en la que de manera anual se lanza una convocatoria para que las empresas interesadas analicen y vean si sus prácticas están orientadas

a las siguientes dimensiones de acuerdo a los criterios generales de la CEMEFI:

a) Una dimensión económica interna: en la que la responsabilidad de la empresa está centrada en la generación y distribución del valor agregado entre sus colaboradores, considerándose no sólo las condiciones de mercado, sino también la igualdad y justicia;

b) Una dimensión económica externa: lo que implica una generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad;

c) Una dimensión social interna: a través de una responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo de manera integral;

d) Una dimensión sociocultural y política externa: a través de acciones gremiales para contribuir en la generación de condiciones que permitan el espíritu empresarial;

e) Una dimensión ecológica interna: en la parte de la concientización de las diversas prácticas empresariales en beneficio al medio ambiente a través de los procesos, productos y subproductos que se ofrezcan, así como

f) Una dimensión ecológica externa: que conlleva la realización de acciones específicas para la realización de proyectos individuales y/o grupales hacia fines de protección al medio ambiente y la preservación de los recursos naturales.

Complementando lo anterior, esta misma comisión comprende cuatro líneas estratégicas:

Imagen No. 2: Líneas estratégicas de una Empresa Socialmente Responsable en México



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la información en la página del CEMEFI

La debida combinación de los puntos mencionados anteriormente y que sean aplicados en las prácticas de las empresas en México, derivado de una evaluación anual, las empresas participantes en la convocatoria serán merecedoras del distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

#### Tributación de una Empresa Socialmente Responsable en México

Derivado de lo que hemos comentado hasta el momento, este distintivo mexicano no es más que todo una manera para avalar la preocupación que tiene estas empresas con la realidad social empresarial en donde la protección al medio ambiente ha sido una de las principales metas. No obstante a lo anterior, y haciendo una valoración al interior de este tipo de organizaciones y su relación con su entorno, un tema interesante a tratar es su situación de tributación.

Siendo la tributación una externalidad que puede alterar la estabilidad de toda organización, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, este elemento es un factor de importancia. Tomando como reflexión de que “las no lucrativas en México, como instrumento de medición social han tenido avances significativos pero su consolidación continua como asignatura pendiente” (Palos y Méndez, 2011), la tributación es un factor que debe tomarse en consideración para aligerar el cumplimiento de los objetivos sociales y demás atributos que hemos abordado.

A modo de un resumen, la tributación de las ESR están sometidas a las siguientes disposiciones fiscales:

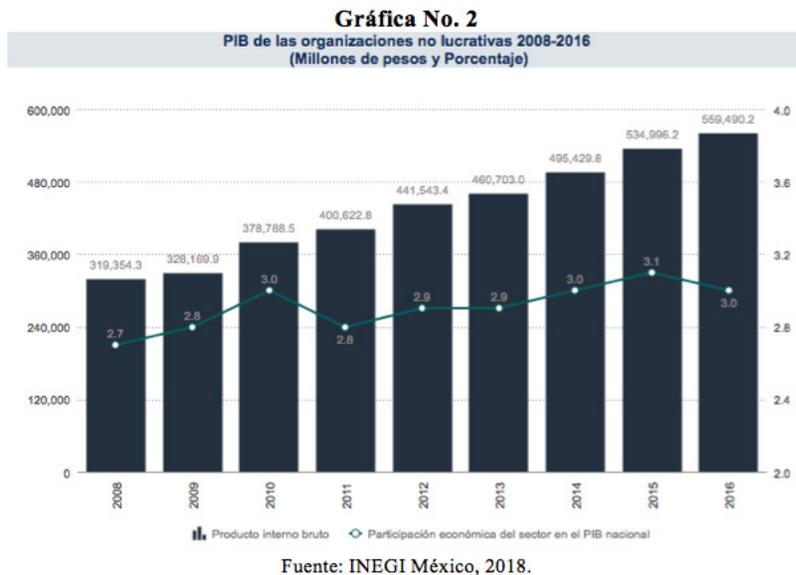
<b>Dimensión tributaria</b>	<b>Explicación</b>
<b><i>Tributación directa</i></b>	Impuesto sobre la Renta: Personas morales con fines no lucrativos
<b><i>Tributación indirecta</i></b>	Impuesto al Valor Agregado por sus actos de prestación de servicios o enajenación aplicables como ingresos exentos.

Sin entrar en los procedimientos y tecnicismos fiscales, en México este tipo de organizaciones no están sujetas a pagar Impuesto sobre la Renta en función de realizar un cálculo en el que no están sujetos a un gravamen por no buscar una finalidad lucrativa. No obstante, si están obligadas a llevar contabilidad e informar a las autoridades hacendarias otras múltiples obligaciones

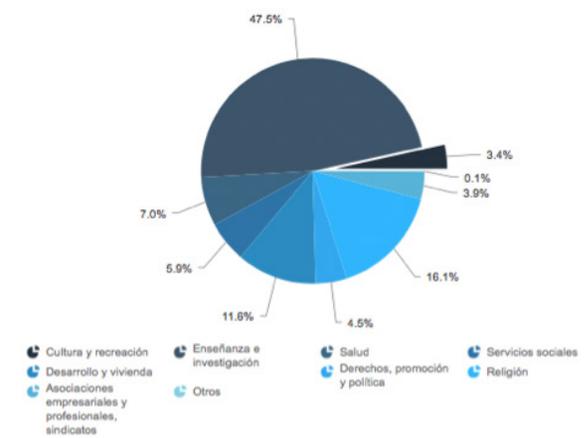
informativas más no en numerario. Lo mismo aplica para el caso del Impuesto al Valor Agregado, en el que por sus ingresos generados, esa misma ley los exenta. En sí, la situación fiscal de este tipo de contribuyentes está de alguna manera favorecida por la finalidad social que persiguen.

En otras palabras, en materia fiscal, este tipo de organizaciones catalogadas con el termino de “no contribuyentes”, están dotadas de una simplificación administrativa bastante latente que está aunada a la ausencia de una carga tributaria de manera directa. Es decir, por sus fines no están obligados al pago de impuestos, pero sí están obligados al cumplimiento de otras múltiples obligaciones fiscales de carácter informativas, más no de pago. Lo anterior sin duda alguna hace ventajosas a este tipo de organizaciones en el mercado mexicano.

En términos meramente económicos, y de acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México, INEGI, podemos ver una tendencia favorable de participación en el Producto Interno Bruto nacional, lo cual destaca una importancia económica que está contribuyendo hacia un posible crecimiento económico, al mismo tiempo que se están diversificando cada vez más sus diferentes fines sociales, tal y como podemos observar en las siguientes gráficas:

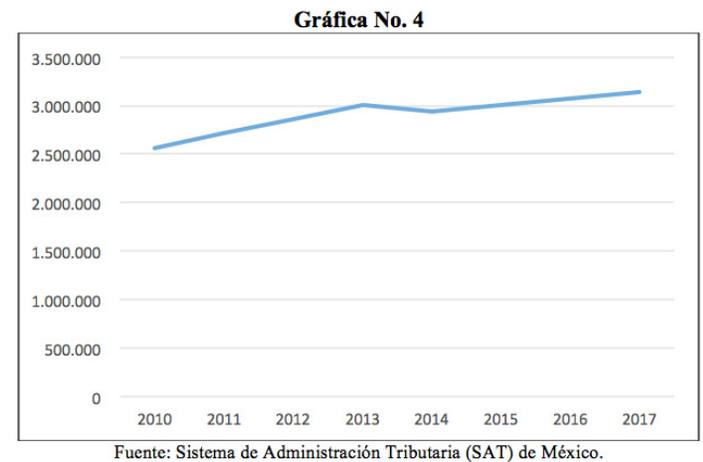


**Gráfica No. 3**  
**PIB de las ISFL por Clasificación Internacional de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, 2016<sup>P</sup>**  
 (Participación porcentual)



Fuente: INEGI México, 2018.

Si hacemos una comparación de la tendencia económica que hemos mencionado con su tributación, de acuerdo a las bases de datos del Sistema de Administración Tributaria (SAT) en México, la tendencia se ha ido también en incremento, lo que más nos permite fortalecer nuestro comentario respecto a la importancia de las ONG en nuestro país.



## Consideraciones Finales

Como se puede notar en el presente documento, las comúnmente conocidas como ONG's están tomando una importancia considerable en el mercado actual cuyo interés económico se está dejando en un segundo plano preocupadas por una finalidad o atención social que, desde su apreciación, puede deberse por una falta de institucionalismo o falta de mecanismos de atención a sectores recurrentes dentro de una colectividad, en donde la preocupación al medio ambiente y atención a grupos vulnerables son los más representativos.

En esta tesitura, la presencia de este tipo de organizaciones de ninguna manera debe estar fuera de un contexto legal por así ser necesario. Específicamente, y tratándose de aspectos tributarios, dentro de la legislación tributaria mexicana podemos detectar que este tipo de organizaciones reconocidas con el nombre de "No contribuyentes" tal y como lo establece la Ley del Impuesto sobre la Renta en México, cuenta con una serie de "bondades fiscales", desde llevar una contabilidad simplificada, facilidades administrativas y otras en comparación con los que sí son contribuyentes de acuerdo a este precepto, acompañadas de la inexistencia de una carga económica tributaria por realizar fines no lucrativos. Lo anterior sin duda resulta muy atractivo, no obstante, la legislación mexicana no contempla lo anterior como un Estímulo Fiscal, el cual desde nuestro punto de vista debería ser considerado como tal en al medida de darle peso e importancia a tal concepto, ya que recordemos que la finalidad de todo estímulo fiscal es el de desarrollar o potencializar alguna actividad con fines no parafiscales, los cuales en la legislación mexicana están siendo tomados en otro sentido.

Realmente si existiera una preocupación social más profunda por parte de las autoridades hacendarias en México, muchas de las estructuras organizaciones y prácticas de las organizaciones no lucrativas se verían beneficiadas. Si bien es cierto que si se cumplen una serie de requisitos en México, éstas podrán ser consideradas como "donatarias autorizadas", atributo que las hace más interesantes para otros contribuyentes para hacer deducibles una serie de conceptos y/o actividades. Por otro lado, la alta fiscalización que se tiene hoy en día sobre este tipo de organizaciones ha ido en incremento, en donde el grado de desconfianza por el propio Estado Mexicano se ha hecho latente por se aquellas que no pagan impuestos por así ser su naturaleza pero las ha catalogado como puntos de interés para el lavado de dinero.

Lo que se pretende con este documento no es más que valorar lo que se tienen en el contexto mexicano, particularmente el aspecto de la tributación, el cual siempre debe tomarse en

consideración por toda organización como una externalidad que podría alterar su estabilidad en todos los sentidos. Si bien es cierto ya se explicó el caso mexicano, sería de gran interés conocer en otros contextos latinoamericanos el aspecto de su tributación, en donde más que todo se pueda reflexionar sobre la funcionalidad que se tiene en el mercado, en donde se pueda ver la correcta orientación que tiene la finalidad social con la intencionalidad del Estado de beneficiar y promover este tipo de actividades, y no sólo convertirlas como entidades que estén sujetas a una gran fiscalización demeritando así la preocupación social para las cuales fueron constituidas, detectándose como mucha mayor precisión el vínculo que se tiene la tributación de estas organizaciones con la Economía Social, como pieza fundamental para un desarrollo sostenido de una nación.

## Referencias

- Añez, C., María, H., & Bonomie, E. (2010). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN\* Carmen Añez Hernández\*\* María Elena Bonomie\*\*\* Recibido: Septiembre 2009 Aceptado Marzo de 2010. *Formación Gerencial*, 1(9), 145–168.
- Barea, I. (1990). Concepto Y Agentes De La Economica Social. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y ...*, 8, 109–117. Retrieved from [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/rev8\\_09.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/rev8_09.pdf)
- Bastidas-Delgado, O., & Richer, M. (2001). Economía social y economía solidaria : Intento de definición. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 1, 1–27.
- Chaves, R. (1997). La Economía Social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 33, 115–140. Retrieved from <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39640/010079.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chirinos, M. E., Fernández, L., & Sánchez, G. (2012). RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL O EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSABLES. *Razón y Palabra*, 17, 1–18.
- Jaén, M. H., & Rivas, J. C. (2008). ¿CÓMO SE ORGANIZAN LAS EMPRESAS PARA SER SOCIALMENTE RESPONSABLES? How Do Firms Organize for Social Responsibility?, 13(2),

54–58. Retrieved from <https://ebiblio.cetys.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=33391550&site=ehost-live>

Monzón, J. L. (2014). Empresas Sociales Y Economía Social: Perímetro Y Propuestas Metodológicas Para La Medición De Su Impacto Socioeconómico En La U.E. *Revista de Economía Mundial*, 35, 151–164.

Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado\*. *Ensayos de Economía*, (38), 243–260. Retrieved from <file:///C:/Users/Elienai Cupul/Downloads/27942-98991-1-PB.pdf>

Rosas, A. (2009). La empresa socialmente responsable en México: auge, paradojas y perspectivas. *Ciencia Administrativa*, 2(209), 8. Retrieved from <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/responsable2009-2.pdf>

Sitios electrónicos consultados

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

[www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)

[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

## Capítulo 31

### Entendiendo las organizaciones sin fines de lucro a partir de las perspectivas de las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos

*Beatriz Eugenia Agudelo Orrego<sup>1</sup>*

#### Introducción

Las organizaciones cumplen un rol fundamental en la sociedad; pues son las que permiten dinamizar la economía a través de la utilización de recursos para generar ingresos, que redundan en el bienestar de la población. Así, surgen las organizaciones con y sin ánimo de lucro, que buscan generar rentabilidad y el mayor beneficio al menor costo, respectivamente.

Las organizaciones sin fines de lucro (en adelante OSFL) y en especial las fundaciones objeto de estudio de esta investigación, se definen como entidades de creación legal, capaces de ejercer derechos, contraer obligaciones y de ser representadas judicial y extrajudicialmente. Son sin ánimo de lucro, cuya expresión significa aquellas acciones de beneficio propio o comunitario cuyo fin en sí mismo, no contiene la obtención de ganancias meramente dinerarias; pues su objeto contiene fines loables de solidaridad, acompañamiento, apoyo, ayuda, como solución a necesidades del orden social, de salud, académico, artístico, entre otros (Alcaldía de Bogotá, 2014). Éstas han proliferado considerablemente en Colombia en las últimas tres décadas<sup>2</sup> como una manera de responder a un sinnúmero de problemas complejos, que solo es posible abordarlos a través de esfuerzos colectivos; como es el caso del nivel creciente de pobreza de la población. Dicho objeto social implica la interacción de estas organizaciones con diversidad de participantes organizacionales, que requiere una efectiva gestión de los recursos con miras a satisfacer sus necesidades; cuya responsabilidad recae en el liderazgo de la gerencia, que a través de la influencia que ejerce en sus colaboradores y especialmente en los donantes hace posible el logro de los objetivos organizacionales.

1. Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Colombia. Email: [beatriz.agudelo@correounivalle.edu.co](mailto:beatriz.agudelo@correounivalle.edu.co)

<sup>2</sup>. “En las tres últimas décadas se han incrementado el número de organizaciones privadas de desarrollo y de organizaciones de base, cuyos objetivos propenden por el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más vulnerables de la población a través de la formulación y ejecución de proyectos sociales, como una manera de responder a uno de los mayores problemas de la población colombiana, que es la pobreza” (Quintero, 1995, p. 13).

A partir de lo anterior, se considera relevante el análisis del funcionamiento de las OSFL con base en las perspectivas de las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos expuestas por Scott (2003), evidenciando que es la perspectiva de las organizaciones como sistemas naturales la que aborda elementos característicos del quehacer de las OSFL.

### Marco teórico

Los aportes de los teóricos más importantes del campo de la administración, de la teoría de la organización y de los estudios organizacionales se integran en tres perspectivas: las organizaciones como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003); las cuales aportan al entendimiento de cómo funcionan las OSFL.

La perspectiva de las organizaciones como sistemas racionales, conciben a las organizaciones como instrumentos diseñados para lograr metas específicas a través de una serie de acciones con la máxima eficiencia (Scott, 2003). Los teóricos que se reseñan en esta perspectiva son Taylor, Fayol, Weber y Simón (Tabla 1).

**Tabla 1. Aportes de los teóricos de la perspectiva de las organizaciones como sistemas racionales**

PERSPECTIVA	AUTOR - TEORÍA	APORTES	APLICABILIDAD A LAS OSFL
Organizaciones como sistemas racionales	Taylor: administración científica (1911)	Estandarización de las tareas. Aumento de la productividad.	Eficiencia: las OSFL deben optimizar los recursos escasos.
	Fayol: teoría administrativa (1916)	Proceso administrativo. Operaciones de la empresa. Principios administrativos.	Gerente – líder formal: gestión de recursos o de aportes de los grupos de interés.
	Weber: teoría burocrática (1904)	Burocracia: jerarquía y reglas establecidas. Dominación carismática.	Existencia de normas que regulan las relaciones con los grupos de interés. Líder carismático: compromiso con los objetivos por convicción.
	Simón: teoría del comportamiento administrativo (1958)	Racionalidad limitada: decisión satisfactoria. Equilibrio contribuciones – incentivos.	Gestión eficiente del líder para garantizar los aportes de los participantes organizacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1904) y Simón (1958).

La siguiente perspectiva dimensiona a las organizaciones como sistemas naturales cuyas principales características son la complejidad de la meta, la estructura informal y el análisis funcional; que permiten explicar el funcionamiento de las OSFL. Los teóricos que conciben a las organizaciones como sistemas naturales son Elton Mayo, Chester Barnard, Phillip Selznick, Walter Powell y Paul DiMaggio (Scott, 2003).

**Tabla 2. Aportes de los teóricos de la perspectiva de las organizaciones como sistemas naturales**

PERSPECTIVA	AUTOR - TEORÍA	APORTES	APLICABILIDAD A LAS OSFL
Organizaciones como sistemas naturales	Mayo: teoría de las relaciones humanas (1977)	Importancia del rol grupal en la productividad: hombre social. Liderazgo: mecanismo de influencia en el comportamiento de los subordinados.	Estructura informal: interacciones jefe – empleado, empleado – empleado que determinan el logro de los objetivos individuales y organizacionales a partir de la confianza y la participación.
	Barnard: organizaciones como sistemas cooperativos (1959)	Empoderamiento de los subordinados: incentivos para garantizar sus aportaciones.	Relación aportaciones – incentivos entre la organización y sus participantes (donantes, colaboradores, beneficiarios, gobierno).
	Selznick: enfoque institucional (1996)	Limitaciones impuestas a la organización que la obligan a generar un sello distintivo que se fortalece a través de los valores y la cultura fomentados por el líder.	Las OSFL expuestas a restricciones de tipo legal, económico y social. Dinámica interna: cultura fuerte – valores compartidos. Dinámica externa: diferenciación acorde con normas establecidas – legitimidad.
	Powell y DiMaggio: nuevo institucionalismo (1999)	Funcionamiento de las organizaciones depende de la sociedad y sus integrantes se comportan según las reglas establecidas – homogeneización (coerción, mimetismo, normatividad). Legitimación: las organizaciones se ajustan a las expectativas sociales.	Las OSFL tienden a la homogeneización que conlleva a la legitimación. Dinámica interna: comportamiento ético. Dinámica externa: transparencia, para garantizar contribución de donantes.

Fuente: elaboración propia a partir de Mayo (1977), Barnard (1959), Selznick (1996), Powell y DiMaggio (1999).

Finalmente, se presenta la perspectiva que concibe a las organizaciones como sistemas abiertos, la cual se enfoca en el reconocimiento de la influencia del ambiente y la tecnología en su funcionamiento como aspectos determinantes del logro de los objetivos organizacionales, cuyos principales exponentes son Ludwig von Bertalanffy (1968) y Daniel Katz y Robert Kahn (1978).

**Tabla 3. Aportes de los teóricos de la perspectiva de las organizaciones como sistemas abiertos**

PERSPECTIVA	AUTOR - TEORÍA	APORTES	APLICABILIDAD A LAS OSFL
Organizaciones como sistemas abiertos	Bertalanffy: teoría general de los sistemas (1968)	Organizaciones como sistemas de partes interdependientes.	Interacción con los grupos de interés determina la supervivencia de las OSFL.
	Katz y Kahn: enfoque de los sistemas (1978)	Organizaciones sociales como sistemas abiertos. Liderazgo de orden superior para responder a las demandas del entorno.	Las decisiones del líder determinan la adaptabilidad y la supervivencia de las OSFL (satisfacción de las expectativas de los grupos de interés).

Fuente: elaboración propia a partir de Bertalanffy (1968) y Katz y Kahn (1978).

## Metodología

La investigación es de tipo documental, pues se hizo necesario documentar a partir de fuentes principalmente secundarias, la información existente, ya procesada, sobre el asunto en estudio, en este caso, los aportes de los diversos autores que permitieron establecer los aspectos relevantes y útiles para entender el funcionamiento de las OSFL. Las fuentes empleadas fueron:

*Consultas bibliográficas.* Considerando la amplia bibliografía existente en los temas de teoría organizacional y OSFL fue necesario seleccionar los materiales a estudiar, de acuerdo al objeto de estudio.

*Revisión en la web.* Explorar este recurso se hace indispensable por la posibilidad de hallar información pertinente, tarea que se acomete sin embargo, con mucho cuidado, dirigiéndose a páginas institucionales de preferencia, y bases de datos, en las cuales se pueden encontrar publicaciones en revistas indexadas, referentes a las temáticas a abordar en esta investigación.

## Discusión

Dentro de la *perspectiva de las organizaciones como sistemas racionales* para entender el funcionamiento de las OSFL cabe resaltar los aportes de Weber (1969), quien consideraba que el desarrollo de las formas modernas de asociaciones “estado, iglesia, partido, explotación económica, asociación de interesados, uniones, fundaciones y cualesquiera otra que pudieran citarse” (p. 11) coincide con el desarrollo de la administración burocrática; y es ésta inseparable de “las necesidades de la administración de masas” (p. 11). Tal es el caso de las OSFL, pues son organizaciones constituidas por personas que se unen en busca de un mismo propósito, que responden por sus deberes a un jefe, quien es el precursor de la iniciativa o es elegido por las personas fundadoras de la organización; y que funcionan gracias a una serie de normas, que regulan sus relaciones con los diferentes grupos de interés, siendo susceptibles de ser administradas burocráticamente.

También se destacó por diferenciar entre tres tipos de dominación, la racional-legal, la tradicional y la carismática, siendo esta última en la que “el cuerpo administrativo es escogido según carisma y devoción personal, y no por razón de su calificación profesional” (p. 712). Este tipo de dominación es el que se relaciona directamente con el rol de un líder y específicamente

con el líder carismático, que hace que las personas se comprometan con el logro de los objetivos por convicción e identificación con su jefe y no por obligación.

Por su parte, la conceptualización de eficiencia de Simón (1958) es útil debido a las limitaciones de recursos que se tienen, lo que obliga a elegir una alternativa satisfactoria que permita lograr los objetivos. Así mismo, es importante reconocer el papel preponderante que juegan los participantes organizacionales en el buen desempeño de las organizaciones, lo que en la actualidad, se hace evidente en la preocupación de éstas por ser socialmente responsables; es decir realizar acciones que trascienden las relacionadas meramente con su objeto social. Por otra parte, la interacción organización – participantes (empleados, voluntarios, donadores, fundadores, beneficiarios) es determinante de la supervivencia y crecimiento de las OSFL; pues se depende de los aportes de dichos participantes para lograr los propósitos organizacionales, a partir de una gestión eficiente del líder, que Simón denomina grupo de control.

La *perspectiva de las organizaciones como sistemas naturales* destacan a Elton Mayo, quien a través de los hallazgos en el experimento de Hawthorne (1927 – 1932), dieron paso a un nuevo paradigma, pues si anteriormente el individuo era importante como elemento de producción en una estructura formal y rígida; a partir de la teoría de las relaciones humanas, se reconoce al individuo como un ser social, que tiene necesidades, motivaciones, y que interactúa con otros, configurando la estructura informal de la organización; la cual se dinamiza a partir de la relación jefe – empleado, caracterizada por orientación, confianza, participación e involucramiento; y es cuando se hace mención explícita del liderazgo, como una forma de influenciar a los trabajadores para que den el máximo de su potencial; pero de manera informal, atendiendo no solo a las necesidades organizacionales sino también individuales.

Adicionalmente, el *nuevo institucionalismo* expuesto por Powell y DiMaggio (1999) llama la atención sobre una forma distinta de entender el funcionamiento de las organizaciones, el cual depende del sector y de la sociedad en los cuales se hallan insertas; y en las que las personas integrantes se comportan de forma presupuestada y rutinaria, atendiendo a las reglas establecidas (estructura formal); lo que conlleva a la homogeneización, que implica que una organización se parezca a otra y que está presente en las OSFL, por características como su falta de identidad y su riesgo de obsolescencia.

Dicha homogeneización lleva a un planteamiento fundamental de los nuevos institucionalistas, que es la legitimación, que según la teoría institucional hace que “los gerentes sigan las

señales ambientales para hacer que las organizaciones se ajusten a las expectativas sociales, legitimándose y así fluyan los beneficios” (Dart, 2004, p. 415).

Así, los líderes de las OSFL pueden utilizar diversos mecanismos para aumentar su legitimidad; pues de sus decisiones depende la puesta en marcha de iniciativas institucionales, que se enfoquen en mejorar la gestión interna, a partir del aprendizaje organizacional que involucra la flexibilidad y la adaptación al cambio, mejorando los procesos, innovando y alentando a los trabajadores y voluntarios a asumir un comportamiento ético, afín a las normas sociales. Al mismo tiempo, realizando una gestión externa que le permita a la organización mostrar transparencia en su actuación y responder efectivamente a las exigencias del gobierno, de los grupos de interés y de los consumidores, que conllevará a tener una mejor imagen, y así garantizar el aporte de los donantes para sobrevivir y crecer.

Finalmente, la perspectiva que concibe a las organizaciones como sistemas abiertos se originó a partir de la teoría general de sistemas, cuyo fundador fue el biólogo alemán *Ludwig von Bertalanffy* (1968), quien planteaba que independientemente de la unidad analizada, los principios de la teoría general de los sistemas son aplicables a sistemas de naturaleza física, biológica o sociológica, como las OSFL que no tienen como objetivo principal generar ganancias, sino proveer el mayor bienestar a la población beneficiaria a través de los proyectos desarrollados y por tanto, la interacción con sus grupos de interés determina su supervivencia.

Así mismo, *Katz y Kahn* (1978) en su enfoque de los sistemas, plantean la necesidad de la existencia en las organizaciones de un liderazgo de orden superior, que promueva una mayor invención y creatividad para responder a las demandas cambiantes del entorno, a través de la modificación de las partes del sistema con miras a adaptarse y sobrevivir. En el caso de las OSFL, las contribuciones pueden mantenerse en la medida que los grupos de interés sientan satisfechas sus expectativas respecto a la labor que realizan; y en las que el rol del líder es determinante, pues aunque el liderazgo puede ser ejercido desde diversos niveles de la organización para realizar cambios estructurales, interactuar con el entorno y orientar a los colaboradores; son sus decisiones las que le permitirán a la organización adaptarse y sobrevivir.

A partir del análisis anterior, se puede concluir que la perspectiva de las organizaciones como sistemas naturales es la que permite ahondar sobre la dinámica de las OSFL, a partir del abordaje de tres elementos. El primero de ellos es la complejidad de la meta que implica que las organizaciones no solo deben dedicar sus recursos al logro de las metas sino también a

mantenerse a sí mismas, lo cual garantiza en el caso de las OSFL que continúen desarrollando su objeto social. El segundo es la estructura informal, o sea esa red de relaciones interpersonales que posibilita que las personas interactúen y trabajen cooperativamente para lograr los objetivos. Aquí se hace mención no solo a los trabajadores y voluntarios, sino también a los accionistas, donantes, beneficiarios y gobierno que aportan su dinero, esfuerzo y compromiso para recibir recompensas como reconocimiento, satisfacción y calidad de vida. En este intercambio es fundamental el rol del líder, pues es quien protege los valores distintivos de la organización y crea una estructura social que los integra, tomando decisiones acordes al entorno. Y el tercero es el análisis funcional que trata de que la existencia de un comportamiento es explicado en función de sus consecuencias y no de sus orígenes; aspecto que permite entender la permanencia de las contribuciones de los stakeholders siempre que se satisfagan sus expectativas; logrando a su vez la legitimación de la organización.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá. (2014). Sistema de información de personas jurídicas: definiciones. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPI/home/servicios.htm>.
- Barba, A. (2014). Reflexión en torno a la identidad de la Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Seminario de Estudios Organizacionales y Responsabilidad Social. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, diap. 1-13.
- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos, pp. 245-264.
- Coriat, B. (1982). El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. (12ª ed.). México: Siglo XXI Editores. Recuperado de <http://geopolitica.iiec.unam.mx/sites/geopolitica.iiec.unam.mx/files/Coriat-Benjamin-El-taller-y-el-cronometro-Ensayo-sobre-el-taylorismo-el-fordismo-y-la-produccion-en-masa-pdf.pdf>.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14 (4), pp. 411-424.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Traducción de Constantino Dimitru (1987). (14ª ed.). Buenos Aires: Editorial Ateneo.

---

Katz, R. y Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizations*. (2a ed.). Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de [http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos\\_class/the\\_social\\_psychology\\_of\\_organizations/publicacao/index.html#/7/zoomed](http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/the_social_psychology_of_organizations/publicacao/index.html#/7/zoomed).

March, J. y Simón, H. (1958). *Organizations*. En Tosi, Henry. Recuperado de [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411\\_7.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411_7.pdf).

Mayo, E. (1977). *Problemas humanos en una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, pp. 65-82.

Merton, R. (1964). *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Powell, W. y Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: S. L. Fondo de Cultura Económica de España.

Quintero, V. (1995). *Evaluación de proyectos sociales*. Colombia: Tercer Mundo.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. (5ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), pp. 270-277. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2393719>.

Simon, H. (1997). *Administrative Behavior*. (4ª ed.). New York: The Free Press.

Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Traducción de Alicia Arrufat (1984). (4ª ed.). Barcelona: Ediciones Orbis S.A.

Weber, M. (1904). La "objetividad" cognoscitiva de la ciencia social y de la política social. *Ensayos sobre metodología sociológica*. Amorrortu Editores, pp. 39-101.

----- (1969). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 704 – 717.

----- (2006). *Economía y Sociedad. Primera parte: teoría de las categorías sociológicas*. Argentina: Biblioteca Virtual Universal – Editorial del Cardo, pp. 1 – 42.

Weisbrod, B. (1975). *Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy*. En Phelps, S. (1975). *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York: Ed. Rusell Sage Foundation.

## Capítulo 32

### Living Labs de inovação social: o papel das organizações da sociedade civil nos processos de pesquisa pública da arena de garantia de direitos da criança e do adolescente em Florianópolis

Carolina Andion<sup>1</sup>, Thiago Magalhães<sup>2</sup> y João Libório<sup>3</sup>

#### Introdução

A literatura recente sobre a inovação social vem ressaltando o papel dos Living Labs (LL) para conceber novas maneiras de criar e difundir conhecimentos nos Ecossistemas de Inovação Social (EIS) (Fulgencio et al, 2012; Schuurman et al, 2012; Veeckman et al, 2013; Leminen & Westerlund, 2016). Tradicionalmente, o debate acerca dos LL reforça o uso da tecnologia da informação e a inserção de usuários na criação de novos produtos e serviços em ambientes de experimentação voltados para promover inovação em mercados (Almiral et al, 2012; Schuurman, 2015).

Algumas abordagens mais recentes, entretanto, argumentam que quando aplicado ao contexto da inovação social, o conceito de LL requer uma perspectiva mais complexa que possibilite levar em conta as particularidades teóricas e metodológicas das dinâmicas de inovação social (Masi, 2016), com foco na aprendizagem colaborativa requerida aos EISs. Como afirmam Alijani et al (2017) a inovação social implica um processo de aprendizagem por “bricolagem” com vistas a assimilar novas ideias, explorar novos conhecimentos e novas formas de co-construção de soluções para as problemáticas sociais.

Partindo de uma compreensão dos EIS, conforme elaborado por Andion et al (2017b), entendemos que a produção e a difusão do conhecimento nessas redes ocorrem a partir de uma construção

1. Professora do Departamento de Administração Pública e líder do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP) no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Email: andion.esag@gmail.com

2. Doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) na Universidade de Santa Catarina (UDESC) e membro do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP). Email: magalhaesgthiago@gmail.com

3. Mestrando do Programa de Pós Graduação em Administração no Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) na Universidade de Santa Catarina (UDESC) e membro do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP). Email: joaoliborio02@gmail.com

conjunta, por meio da experimentação, por coletivos formados por uma pluralidade de agentes (suas visões de mundo, interesses, aspirações, etc.). A experimentação é então vivenciada e compartilhada não apenas pelo “pesquisador” mas por todos os envolvidos nessa “comunidade de experiência”. Nesse processo, hipóteses diretas e interpretações propostas são “colocadas à prova”, discutidas e problematizadas coletivamente. Com base em Dewey (1938) e numa perspectiva pragmatista, entende-se que os LL de inovação social não são espaços criados artificialmente, mas ocorrem nas próprias redes de interação dos EIS, inseridos em situações reais de enfrentamento dos problemas públicos.

Para ilustrar esses argumentos e materializar a abordagem proposta, tomamos por base uma pesquisa desenvolvida na cidade de Florianópolis, em parceria entre professores e pesquisadores da Universidade do Estado de Santa Catarina e os atores que compõem o EIS da cidade (tanto aqueles que dão suporte, quanto aqueles que promovem a inovação social). Essa experiência, que articula ensino, pesquisa e extensão, consiste na criação e implementação do Observatório de Inovação Social de Florianópolis (OBISF) em conjunto com o Laboratório de Educação para a Sustentabilidade e Inovação Social (LEdS).

O OBISF consiste numa plataforma *online* colaborativa<sup>4</sup> para cartografar o ecossistema de inovação social de Florianópolis, incluindo atores de suporte, iniciativas de inovação social e suas interações, relacionando-os aos problemas públicos e às políticas públicas de fomento à inovação social. Além de ser um instrumento de produção e difusão de conhecimento científico sobre inovação social, o OBISF pretende ir além dos muros da Universidade, tornando-se um instrumento de fomento à inovação social e de promoção de espaços de diálogo e troca entre os diferentes atores que compõem o EIS.

Já o LEdS se constitui em um espaço colaborativo que busca envolver os diversos atores e coletivos da rede de inovação social de Florianópolis oriundos do poder público, da sociedade civil e da esfera privada. Ou seja, um LL de inovação social que busca promover ações para facilitar processos de pesquisa pública em diferentes “arenas públicas” na cidade. As arenas públicas são aqui compreendidas como os espaços de confrontação e cooperação nos quais os problemas públicos são significados e compartilhados e nos quais vários atores e instâncias, para além do aparelho do Estado, se articulam em torno dos mesmos (Cefai e Terzi, 2012).

Além de proporcionar uma cartografia e análise do EIS, o OBISF e o LEdS têm permitido observar

4. [www.observafloripa.com.br](http://www.observafloripa.com.br)

e acompanhar mais de perto as “arenas públicas” da cidade, com vistas a compreender os processos de “pesquisa pública” que ocorre nessas arenas. A pesquisa pública é aqui interpretada como um vetor para promoção e difusão de dinâmicas de inovações sociais nos EISs, entendidas enquanto processos de codefinição e codomínio de situações problemáticas em arenas públicas (Andion e al, 2017a). Isso porque, como destaca Zask, (2004), a pesquisa pública pode possibilitar a visão de como os atores comuns participam na definição das “condições de sua vida”. Mais particularmente nos EIS, pode-se dizer que os diferentes agentes envolvidos nessas redes coproduzem conhecimento e, assim fazendo, se constituem enquanto “públicos” (Dewey, 1927) agindo na transformação da realidade e na construção de possibilidades de futuro. A pesquisa pública assim concebida admite que os diferentes públicos possam “conhecer-se a si mesmos, por eles mesmos” (Zask, 2004:16).

Nesse resumo expandido procuramos evidenciar o processo de “pesquisa pública” que vem sendo co-construído na arena pública da garantia de direitos da criança e adolescente de Florianópolis, arena que vem sendo acompanhada pelos pesquisadores nos últimos dez anos. O trabalho busca reconstituir a trajetória dessa arena pública nesse período, com ênfase na ação das Organizações da Sociedade Civil, buscando compreender a sua incidência nos processos de pesquisa pública, ou seja, no levantamento de controvérsias, debate, publicização, problematização, interpretação e construção de respostas às diferentes situações problemáticas confrontadas nessa arena pública.

A arena pública da garantia de direitos das crianças e adolescentes de Florianópolis: uma aproximação

Buscando, pois, compreender como as experiências de investigação pública se dão na prática, e como tal perspectiva pode ser inspiradora para a compreensão dos processos de aprendizagem nos EIS e dos LLIS estamos acompanhando de perto o “campo de experiência” da arena pública de garantia dos direitos da criança e do adolescente em Florianópolis. O estudo desta arena pública vem acontecendo no âmbito das pesquisas desenvolvidas no NISP, desde 2007. Neste período foram desenvolvidas diversas ações de extensão em parceria com os atores que compõem esta arena resultando em trabalhos acadêmicos e publicações (Serafim, 2014; Gonsalves, 2015; Andion, Moraes E Gonsalves, 2017 E Gonsalves E Andion, 2018), bem como dispositivos (Portal Transparência - ICOM, 2010b e Agenda Colaborativa – ICOM, 2015), os quais foram importantes para o fortalecimento da política de garantia dos direitos das crianças e adolescentes na cidade. Tais estudos demonstram que apesar de possuir o terceiro maior IDH do país, a cidade de

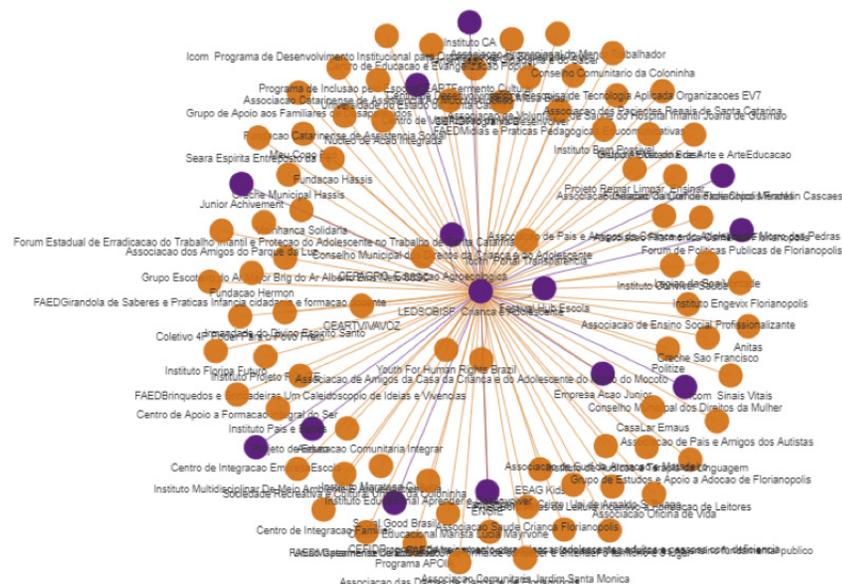
Florianópolis apresenta uma série de inequidades sociais e desafios no que tange à garantia dos direitos da criança e do adolescente a serem superados, como apontam os relatórios Sinais Vitais Crianças e Adolescentes desenvolvidos pelo Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICOM, 2010 e 2016). Neste contexto de superação dos desafios destaca-se o papel dos atores que atuam na política de defesa dos direitos da criança e adolescente na cidade, as quais configuram e performam a arena pública em questão.

No mapeamento desenvolvido no OBISF, a arena pública de garantia dos direitos da criança e do adolescente de Florianópolis possui grande destaque. Das 185 iniciativas de inovação social mapeadas, 127 delas possuem como público alvo as crianças e adolescentes direta ou indiretamente, sobretudo em condições de vulnerabilidade (OBISF, 2018). Andion, Alperstedt e Graeff (2018) apontam que esses dados vão ao encontro de estudos recentes que mostram que os EIS em países em desenvolvimento tem peculiaridades relacionadas às características de seus públicos e problemas. Assim, conforme as autoras, tais iniciativas estão voltadas aos problemas/questões da população mais vulnerável, no entanto, essa realidade não é a mesma do ambiente de suporte a inovação social, o qual, no caso de Florianópolis concentra-se em sua grande maioria ao apoio de iniciativas ligadas ao nicho do empreendedorismo social.

Esse descompasso entre oferta de suporte e demanda (iniciativas promotoras de inovação social) pode ser vista na Figura 1, na sequência, a qual apresenta os atores da arena pública mapeada no OBISF em que as circunferências laranjas são as iniciativas de inovação social que possuem como público alvo as crianças e adolescentes, enquanto as circunferências roxas são as iniciativas de suporte que possuem o mesmo público alvo.

A importância da arena pública da garantia dos direitos da criança e do adolescente na cidade relaciona-se com a própria formação da sua sociedade civil. Como discutem Andion, Alperstedt e Graeff (2018, p. 28) muitas das organizações que performam essa arena pública caracterizam-se como organizações da sociedade civil (OSCs) “pioneiras”, “pois sua origem está ligada ao próprio surgimento da cidade e a constituição dos primeiros grupos associativos ligados sobretudo às Igrejas (evangélica, católica e espírita)”.

**Figura 1: Representação das iniciativas e atores de suporte que atuam na arena de garantia de direitos da criança e adolescente de Florianópolis**



Fonte: OBISF (2018)

Percebe-se que essas organizações se mobilizam em torno das causas “tradicionais” da assistência social, da educação e da saúde, atendendo um público em vulnerabilidade formado sobretudo por crianças e adolescentes e suas famílias (em situação de fragilidade socioeconômica) e pessoas portadoras de deficiência. Como destacam as autoras:

*“A sua forma de atuação e de promoção da “inovação social” está inscrita nas políticas públicas, sobretudo de assistência social, de educação e saúde, e por isso as “respostas que oferecem aos problemas públicos” caracteriza-se por ser mais regulares, incluindo serviços que tem que ter continuidade. Destacam-se como respostas nesse caso serviços de atendimento socioeducativo para crianças, adolescentes, jovens e adultos não atendidos pelo sistema educativo formal, serviços de convivência e estabelecimento de vínculos com as famílias para crianças e jovens em vulnerabilidade e também oferta de contraturno escolar e formação complementar. A incidência nas arenas públicas em que atuam é evidente nesses casos, tanto por meio da participação nos dispositivos formais da política (conselhos e termos de colaboração com a Prefeitura), como também na articulação e*

*mobilização por meio do Fórum de Políticas Públicas e outros espaços de articulação ligados às causas que atuam. Nesse sentido, longe de ter uma postura “assistencialista” as iniciativas “pioneiras” têm sido importantes aliados dos atores governamentais na construção de metodologias, dispositivos e processos para melhoria das políticas públicas de assistência, educação e saúde no município” (Andion, Alperstedt E Graeff, 2018, p.17)*

Em suma, a análise da arena pública a partir dos estudos desenvolvidos apontam uma intensa mobilização dos atores em torno da garantia dos direitos das crianças e adolescentes na cidade e que tais experiências tem promovido reflexão, debate e a construção de novos dispositivos no decorrer dos anos. Tudo isso possibilitou mapear os a configuração dessa arena pública, caracterizada por uma diversidade de iniciativas e atores envolvidos, bem como por uma luta e mobilização constante em torno das situações problemáticas relativas aos direitos das crianças e adolescentes da cidade. Diante disso, partimos da hipótese de que temos nessa arena processos de “investigação pública” em curso, nos últimos dez anos e buscamos então retrair esse processo, por meio da análise dessa trajetória.

Uma análise preliminar da trajetória da arena pública da garantia de direitos das crianças e adolescentes: eventos, atores e principais controvérsias

Com intuito de atingir o objetivo deste estudo, de reconstituir e analisar a trajetória da arena pública de garantia dos direitos da criança e do adolescente em Florianópolis, iniciou-se o estudo com a análise documental. Foram utilizadas as seguintes fontes: Conselho Municipal dos Direitos das Crianças e Adolescente (CMDCA) - por meio das atas das plenárias ordinárias e extraordinárias no período de 2007 a 2017; Fórum de Políticas Públicas de Florianópolis (FPPF) - notícias publicadas no blog do fórum no ano de 2012; Conferências Municipais das Crianças e Adolescentes em Florianópolis - relatórios das VIII (2011) e IX (2015) Conferência Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e da VI Conferência Municipal de Adolescentes (2011); relatórios dos Sinais Vitais 2010 e 2016 produzidos pelo Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (ICom) e a Agenda Colaborativa para o Fortalecimento do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e Adolescente (SGDCA) de Florianópolis, publicada em 2015, parceria do ICom com a ESAG/Udesc; lei municipal 7.855/2009, que dispõe acerca do CMDCA e do FMDCA. Além disso, a observação direta se deu por meio da participação dos autores na organização do Laboratório de Fortalecimento Institucional (LAFI). Iniciativa do ICOM e do OBISF, este projeto objetiva promover momentos de encontro e imersão entre as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) que atuam na arena de garantia de direitos da criança e do adolescente em Florianópolis.

O percurso do LAFI (Figura 2) é formado por 04 oficinas de imersão em que 40 OSCs (10 em cada rodada e por região da cidade) irão co-criar projetos que possam contribuir para o seu desenvolvimento institucional, reforçar a sua incidência na arena pública e sua atuação junto à política pública. Além disso, o percurso envolve cinco encontros chamados de Diálogos ampliados, em que além das OSCs são convidados a participar, refletir, dialogar e agir sobre determinadas questões chave relacionadas à política. Até o presente foram realizados três diálogos ampliados contando cada um deles com a presença de cerca de 50 representantes das OSCs que atuam com a política, gestores públicos, do judiciário, do legislativo, da academia, além das próprias crianças e adolescentes.

Figura 2 - Etapas do LAFI



Fonte: ICOM, 2018.

Os resultados permitiram analisar a trajetória da arena a partir de quatro categorias de análise: quanto aos atores envolvidos, principais espaços de diálogo, temáticas latentes e dispositivos consolidados ao longo de dez anos (2007-2017). Posteriormente, são apresentadas as principais controvérsias identificadas, sendo estas: (i) dificuldade na liberação dos recursos do FIA; (ii) a necessidade da apropriação pelos atores da real situação da criança e adolescente de Florianópolis; (iii) a importância de maior envolvimento de crianças e adolescentes no CMDCA enquanto protagonistas da política; (iv) formação continuada para conselheiros de direito e tutelares e demais atores da rede; (v) relação conflituosa entre CMDCA e Conselho Tutelar; (vi) situação das casas de acolhimento.

Por meio do estudo mais aprofundado das questões inerentes à arena pública de garantia de direitos de crianças e adolescentes em Florianópolis, foi possível concluir que apesar da arena ter avançado de 2007 para cá, ainda é possível identificar muitos desafios na política. Alguns desses desafios são frutos da própria complexidade dos problemas públicos da arena e do desdobramento do debate e engajamento dos atores em torno desses problemas. É possível constatar que essa complexidade exige que os atores se envolvam cada vez mais em espaços de maior articulação e criem dispositivos e estratégias mais sofisticados, com vistas a dar respostas aos problemas públicos.

São nesses processos de debate, reflexão, engajamento e ação dos atores que é possível constatar momentos de aprendizagem coletiva. Nesses momentos os atores expõem e debatem sobre suas interpretações acerca dos problemas, e por meio da articulação e diálogo encontram formas de responder aos problemas públicos. Observou-se que muitos dos debates no começo da trajetória, por maior diagnóstico e desenvolvimento institucional por exemplo, culminaram em dispositivos desenvolvidos como respostas a estas demandas. Com isso, foram elaborados relatórios como o dos Sinais Vitais (2010 e 2016) e projetos com vistas ao desenvolvimento institucional das organizações como o Programa DI (2014) e Projeto LAFI (2018).

## Referências

Alijani, S.; Luna, A.; Castro-Spila, S.; Unceta, A. (2016). «Building Capabilities through Social Innovation: Implications for the Economy and Society.» In: Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability.

Almirall, E., Wareham, J. (2012). «Living Labs: Arbiters of Mid- and Ground- Level Innovation.»

Technology Analysis and Strategic Management, 23(1), 2011 pp. 87-102

Andion, C.; Ronconi, L.; Moraes, R.-L.; Gonsalves, A. K. R.; Serafim, L. B. D. (2017a). Civil society and social innovation in the public sphere: a pragmatic perspective, *Revista de Administração Pública*, vol. 2.

Andion, Carolina; Alperstedt, Graziela. Graeff, Julia; (2017b). «Ecosistema de inovação social no sul do Brasil: um mapa do contexto, desafios, atores de suporte e iniciativas.» *Anais do Enapad*.

Andion, C.; Alperstedt, G.; Graeff, J. (2018) «Ecosistemas de inovação social e seu impacto nas arenas públicas da cidade: um estudo na cidade de Florianópolis, Brasil.» In: *Anais Laemos*.

Cefaï, D.; Terzi, C. (2012). *L'expérience des problèmes publics*. Paris: Perspectives Pragmatistes.  
Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Chicago: Swallow Press.

Dewey, J. (1938). *Experience and education*. West Lafayette.

Fulgencio, H., Le Fever, H., & Katzy, B. (2012). Living Lab: Innovation through Pastiche (a Research Linking Disparate and Discordant Ontology). In P. Cunningham, & M. Cunningham (Eds.), *Proceedings of the eChallenges e-2012 Conference*: 1-8. International Information Management Corporation.

Gonsalves, A.; Andion, C. (2018). *Ação Pública e inovação social: uma análise do Sistema de Garantia de Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis*. *Revista O&S* (no prelo).

Gonsalves, Agatha K. R. (2015). *Sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente como ação pública.... Dissertação de (mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis*.

Icom. (2010a). *Sinais Vitais: Crianças e Adolescentes em Florianópolis*. Florianópolis: Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

Icom. (2010b). *Portal Transparência*. Florianópolis: Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

Icom. (2015). *Agenda colaborativa para o fortalecimento do sistema de garantia de direitos*

da criança e do adolescente de Florianópolis

Florianópolis: Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

Icom. (2016). *Sinais Vitais Florianópolis: Criança e Adolescente*. Florianópolis: Instituto Comunitário Grande Florianópolis.

Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström A.-G. (2016). Living Labs as Open Innovation Networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9): 6–11.

Masi, S. Social Labs: identifying Latin American Living Labs. *Humanities and Social Sciences*, 4(3), 2016.

Schuurman, D., Marez, L., & Ballon, P. (2012) Living Labs : a systematic literature review. Disponível em: <https://biblio.ugent.be/publication/7026155/file/7026171.pdf>

Schuurman, D. (2015). Living Labs: concepts, tools and cases. *Info*, v.17, n.4.

Veeckman, C., Schuurman, D., Leminen, S., & Westerlund, M. (2013) Linking living lab characteristics and their outcomes: towards a conceptual framework. *Technology Innovation Management Review*.

Zask, J. (2004), « L'enquête sociale comme inter-objectivation », *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, Paris, EHESS (Raisons pratiques, n° 15), p. 141-165.

## Capítulo 33

### Dispositivos de regulación del trabajo en cooperativas de trabajo y empresas recuperadas en la Argentina

Natalia Bauni<sup>1</sup> y Gabriel Fajn<sup>2</sup>

Las cooperativas constituyen una forma particular de organización en su doble carácter en tanto empresas que deben cumplir con los parámetros de la actividad económica, administrando con eficiencia el conjunto de recursos que componen la organización, procurando obtener resultados económicos positivos, y debiendo subsistir en un mercado competitivo. Y en tanto, organizaciones que se estructuran en torno a la propiedad colectiva, la participación y el control democrático. Asimismo, son portadoras de un conjunto de valores y principios que se traducen en sus prácticas cotidianas como la solidaridad, igualdad, equidad, integración con la comunidad, etc.

Este doble carácter de las cooperativas configura un territorio en tensión que debe sostener constantes la dinámica económica, absorber las presiones del mercado y mantener las prácticas cooperativas, democráticas y autogestionarias que le son propias. En los últimos quince años en la Argentina se constituyeron miles de cooperativas de trabajo. El sector es complejo dada la multiplicidad de orígenes por los cuales se conforman estas organizaciones. Podemos mencionar un alto porcentaje emergieron impulsadas por el efecto de políticas públicas, otro tipo lo constituyen aquellas que no están vinculadas a ningún programa o proyecto estatal, que representan alrededor de 4.000; y las que se conformaron a la luz de la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores y que representan alrededor de 370, con un peso simbólico importante.

Este crecimiento intenso en un breve período de tiempo se produjo de manera asistemática y con primacía respecto de la producción de bienes y servicios, sin mediar la formación y generación de capacidades organizacionales y técnicas para el desarrollo de la gestión económica e institucional de cada entidad cooperativa.

En este marco es factible afirmar que estas cooperativas de trabajo adolecen de políticas que

1.UBA OSERA UNGS. Email: nbauni@gmail.com

2.UBA OSERA IDELCOOP. Email: gfajn@yahoo.com.ar

consideren las especificidades de esta forma de gestión en lo referido a las regulaciones laborales y la gestión de los trabajadores asociados. Por un lado, por el vacío en estas áreas temáticas que hubo históricamente en las Pymes y de las cuáles muchas cooperativas de trabajo, que vienen de un proceso de recuperación de los trabajadores son continuidad de esa unidad productiva o de servicio. Por otra parte, muchas de estas cooperativas se conformaron sobre urgencias y precariedades que no hicieron posible un proceso de reflexión, formación y aprendizaje sobre el tema. Y, tal vez lo más relevante, en los marcos de la teoría económica y social vinculada al cooperativismo se desarrolló un escaso corpus teórico conceptual propio en torno a estas áreas temáticas.

Nos encontramos con un campo de conocimiento insuficientemente abordado en lo que respecta al análisis de las relaciones sociales del trabajo entre los trabajadores autogestionados de las cooperativas. Al adentrarse en el mundo de las cooperativas se perciben problemas comunes en torno a la gestión del trabajo, tales como la toma de decisiones, la integración de trabajadores jóvenes a las cooperativas, la reproducción de dispositivos disciplinarios, los procesos de socialización interna e ingresos de nuevos asociados, los procesos de elaboración y acuerdo de reglamentos internos; la formación técnica e institucional de los miembros de las cooperativas, las regulaciones internas en el compromiso del trabajo, etc.

Las estrategias y modalidades organizacionales no tienen un carácter neutro, generalmente refieren a intereses específicos (de clase, poder y dominación). Este artículo se propone describir, sistematizar y analizar las estrategias de gestión y control del trabajo autogestionado en cooperativas de trabajo de tamaño mediano. El abordaje metodológico de la investigación se basa en la comparación de estudios de casos múltiples a nivel nacional. Se realizaron observaciones y entrevistas semi-estructuradas a informantes clave de 20 cooperativas de trabajo algunas de las cuales son empresas recuperadas, con cuatro años o más de antigüedad, de distintos puntos del país (Ciudad de Buenos Aires, conurbano del Área Metropolitana de Buenos Aires, Neuquén, Mendoza, Rio Negro, Ushuaia y Rosario), y abocadas tanto a la producción de bienes como de servicios (ramas alimentaria, frigorífica, textil, gráfica, metalúrgica, gastronómica, tecnología y de servicios educativos).

A partir del análisis del material se lograron identificar diversas innovaciones sociales en la gestión y el control del trabajo que a través de instancias democráticas y colectivas permiten plantear alternativas al proceso de producción capitalista y desafían a plantear nuevos dispositivos en las regulaciones del trabajo autogestionado. Dispositivo hace referencia a una

economía, es decir, a un conjunto de praxis, de saberes, de medidas... cuya meta es gestionar, gobernar, controlar y orientar –en un sentido que se quiere útil– los comportamientos, los gestos y los pensamientos de los hombres” (Agamben; 2011).

### Dispositivos de gestión del trabajo en Cooperativas

Las políticas de gestión de recursos humanos que son desarrolladas en las empresas privadas (gran empresa o Pymes) tienen un sentido orientado por la búsqueda de productividad, rentabilidad o control social. Las cuestiones comportamentales – lo motivacional, el trabajo colaborativo, lo comunicacional, etcétera – está concebido a partir de estas perspectivas.

Las cooperativas intentan, muchas veces, readecuar procesos e instrumentos de recursos humanos, con la finalidad de que contengan otra perspectiva, que no quede restringido a una mirada economicista o de control social y que incorpore la lógica política y social de las organizaciones solidarias.

En muchas cooperativas y recuperadas, que adquirieron un desarrollo de varios años de funcionamiento, percibimos una perspectiva en la que aparece como prioridad en su agenda, avanzar en formas de profesionalización de la gestión, que articule una política de mejora de las calificaciones internas, las adecuaciones tecnológicas y los procesos administrativos internos. Critican la desorganización, las justificaciones del mal funcionamiento “por ser cooperativas” o cierta “estética” de abandono.

La búsqueda de mayor profesionalización más allá del desarrollo de las calificaciones de los trabajadores en su desempeño, se visualiza en la implementación de algunos sistemas y procedimientos más sofisticados, sistemas de gestión de calidad que supone una sistematización y ordenamiento de la gestión de la cooperativa.

Otro de los mecanismos encontrados es la existencia de jerarquías intermedias que posibilitan la autopostulación para ejercer cargos de mayor responsabilidad en la producción o en la gestión: como encargado y subencargado de cada uno de los sectores. La idea que subyace es una preocupación por democratizar y profesionalizar la gestión, mediante el estímulo a la rotación creando puestos de trabajo y de gestión polivalentes.

En varias de las cooperativas encontramos una dinámica de adecuación estructural no

formalizada pero que funciona con cierta regularidad. Tal adecuación obedece a un espacio similar a un “Consejo Ampliado”, en donde participan conjuntamente los miembros del Consejo con las jefaturas o coordinadores de las distintas áreas y departamentos. Este espacio se reúne con cierta regularidad y frecuencia por lo general para darle tratamiento a problemáticas de distinta índole como así también para desarrollar una planificación participativa en la proyección de la cooperativa. La importancia de la consolidación de estos espacios en la organización adquiere relevancia porque complementa perspectivas orientadas a las cuestiones técnicas o administrativas con miradas más enfocadas en lo político, lo institucional, la relación con otros actores, etcétera. Asimismo, permite articular lo cotidiano, el corto plazo, con estrategias de mayor alcance y plazos más prolongados.

Estos dispositivos a su vez se plantean superar la paradoja constitutiva que ordena la gestión de las cooperativas por dos carriles separados (lo institucional y lo económico). La idea con que se construyen estos espacios ampliados de participación es facilitar la toma de decisiones democráticas tomando en cuenta esas dos instancias.

### Dispositivos de retribución del trabajo

Con el correr de los años y a la luz de los conflictos que el tema de la retribución provoca entre los asociados se han ido complejizando los mecanismos para evaluar y calcular la eficiencia, productividad y compromiso en el proyecto, de los trabajadores. Si bien se confirma la tendencia al reparto igualitario en el reparto, hay una variedad de dispositivos heterogéneos en las modalidades de distribución del excedente que expresan que muchas veces los mecanismos igualitarios clásicos que se utilizan en las cooperativas a la hora de retribuir el trabajo, generan diversas inequidades que se intentan subsanar.

Se producen innovaciones autogestivas al plantear esquemas que suponen retribuir a los asociados de acuerdo a lo que cada uno aporta a la cooperativa o al proyecto, fundamentalmente aquellos que no toman los criterios clásicos propios de la gestión privada como la calificación o la antigüedad. Al mismo tiempo los complejos dispositivos que privilegian la individualización se proponen mecanismos para no ensanchar las pirámides evitando desigualaciones.

Resulta ser un tema en constante evaluación y cambio que revela las dificultades que suponen llevar adelante el proceso autogestivo sin un modelo, planteando permanentes innovaciones organizacionales que impactan en el resto de la organización.

## Dispositivos de evaluación del trabajo en cooperativas

Los sistemas de evaluación de desempeño en las empresas tuvieron amplia divulgación después de la segunda guerra mundial y la “humanización” de la teoría de la administración y el propio surgimiento de la escuela de relaciones humanas facilitó el pasaje del foco puesto en las máquinas a la centralidad en las personas. Claro que estas fueron equiparadas a las máquinas, por lo que se buscaba aumentar y medir su potencialidad, eficiencia, productividad, necesidades de mantenimiento y funcionamiento estable (Chiavenato; 2000)

Ciertas premisas adquirieron trascendencia en las políticas de evaluación: el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan de tal esfuerzo. Este esfuerzo está dirigido por las capacidades y habilidades del individuo y por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

Otra vez, el paralelismo con la máquina, si la selección de recursos humanos es una especie de control de la calidad en la recepción de la materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de la calidad en la línea de montaje. Esta analogía refiere a una posición pasiva, sumisa y regresiva de los individuos.

Considerando la desconfianza que generan, y el uso riesgoso de los métodos de evaluación, sería de suponer que las cooperativas no son territorios organizacionales apropiados para su implementación. Sin embargo, nos encontramos que en muchas de estas se aplica alguna forma de evaluación del desempeño entre los miembros asociados.

Según Burawoy (1989) cobra relevancia el concepto de consentimiento, entendido este como “sumisión voluntaria”. El consentimiento se basa en los juegos de poder (de los asalariados) y se crea a través de él. Lo cierto, es que estos proyectos colectivos, en los cuáles muchos mantienen una dosis importante de compromiso político con el movimiento social y las comunidades, que estimulan la militancia política y social, y que claramente conservan una orientación democrática y solidaria, incorporan también sistemas de evaluación que estimulan la diferenciación interna y el control de los desempeños laborales. En tal sentido, podríamos afirmar tomando a Burawoy que existe un consentimiento, sumisión voluntaria, en torno a las políticas de evaluación del desempeño y sus efectos de diferenciación y motivación en muchas organizaciones cooperativas.

Por otra parte, este proceso no sigue la lógica clásica de la empresa privada que por lo general contrata una consultora para que la asesore en la elección e implementación del “mejor” método para la evaluación del desempeño de sus empleados y funcionarios. En las cooperativas que implementaron algún tipo de evaluación, por lo general obedece a largos procesos de prueba y error, de múltiples modificaciones y agregados en el camino y de continuas revisiones del formato.

En general no se eligen métodos de “manuales de recursos humanos” sino que son formas inductivas de llegar a un proceso de medición. Tampoco hay una homogeneidad y coincidencia en qué, de qué forma, quién evalúa. Aunque tal vez en este último punto se den las mayores coincidencias, en las que por lo general se dé una primera evaluación del “superior” (jefe o coordinador) directo, refrendado por el área de “Relación con los Asociados” (si la hubiera) y con la intervención posterior del Consejo Administrativo si fuese necesario. En algunos casos, existen controles cruzados de evaluaciones de coordinadores de otras áreas con la finalidad de multiplicar las opiniones y evaluaciones desde diferentes perspectivas.

¿Qué se evalúa? Antigüedad, cumplimiento, calificación, etcétera. Es para destacar que en algunas cooperativas evalúan también la dedicación a la formación y el estudio, al compromiso interno, la participación externa y la militancia social. Por lo que, es casi un equívoco hablar de evaluación del desempeño, al menos pensando en los objetivos y la metodología que estos adquieren en la empresa privada, en tanto que se estimulan y persiguen otros objetivos y se evalúan otras dimensiones.

## Dispositivos de moderación de los conflictos

En el conjunto de las cooperativas se observa una lógica de amortiguamiento de los conflictos interpersonales, es decir que frente a situaciones críticas (ausentismo, falta de colaboración, descompromiso, etcétera) existen mecanismos informales de hacer frente a las problemáticas. Estas organizaciones no se caracterizan por tener más o menos conflictos que el resto de las empresas, sino que la particularidad de las cooperativas y organizaciones de carácter colectivos, es el tratamiento distintivo de los conflictos, la posibilidad de tramitarlos con mediaciones más cercanas a entender las problemáticas de los trabajadores asociados.

Esto no quiere decir, que no existan sanciones cuando corresponde o llegado el caso la expulsión de miembros por faltas graves, pero la diferencia centralmente es que en las empresas privadas

muchos de los conflictos son enfocados desde los criterios lógicos del capital, es decir desde la maximización de la ganancia y el control jerárquico, la obediencia y la subordinación, mientras que en la cooperativa el componente solidario, democrático y colectivo efectiviza otros caminos para su resolución.

En tal sentido, y según la gravedad de la falta, tendrá las conversaciones y apercibimientos del responsable inmediato y su imposibilidad de acuerdo habilitará un escalamiento, al área o departamento correspondiente, al Consejo de Administración y por último a la Asamblea como órgano colectivo superior para el tratamiento y resolución de la situación. Un trabajador nos señalaba “el trabajador que es expulsado tiene el derecho de defensa mediante una asamblea”. Más allá de la sanción impuesta, siempre tiene el derecho a sus explicaciones y su defensa frente al colectivo.

Esto significa que más allá de la disciplina y los cumplimientos exigidos en el desempeño del trabajo, las cooperativas cuentan con una cantidad importante de mediaciones informales para el tratamiento de los conflictos interpersonales (“hay mecanismos de control más laxos” afirmaba un trabajador cuando lo entrevistamos) antes de encuadrar estas situaciones en los caminos organizacionales definidos normativamente para resolver las situaciones de mayor criticidad.

#### Dispositivos de control del trabajo en cooperativas

Los reglamentos incluyen: control de horario de trabajo: marcar tarjeta o digitales de huellas, duración de la jornada trabajo, ausentismo/ inasistencias/ vacaciones, las licencias con y sin goce de retiro, las instancias previas a la expulsión de un asociado, los derechos: jubilaciones, modalidad de reparto del excedente anual.

En general las sanciones son punitivas en lo económico: descuentos, suspensiones, expulsiones. Los temas que generan conflicto son: llegadas tarde, inasistencias, falta de compromiso e involucramiento. Mientras que las cuestiones que suscitan expulsiones son: faltas reiteradas, robos, violencia física o verbal.

El reglamento además de ser un mecanismo disciplinador, es un resguardo de la organización ante aquel que no se amolda al modelo de gestión. Los problemas más que sancionar al que no se disciplina generan la igualdad de condiciones que es la base de una sensación de justicia en el colectivo. El despliegue de dispositivos y estrategias de control, en general, se pone en práctica

sólo por una minoría de los asociados, pero esos pocos generan mucha conflictividad y sensación de injusticia si no se aplican sanciones.

En los reglamentos gran parte de las estrategias suponen mecanismos de control directo: huella digital, cámara de seguridad, planillas de control de mercadería/ de stockeo. Mientras que al mismo tiempo se plantean otras estrategias renovadas de control como las normas de convivencia, las evaluaciones de desempeño o diversas actividades para generar comunidad como partidos de fútbol, asados, salidas. Algunas de las cuales responden a estrategias individualizantes propias de la gestión privada como las evaluaciones de desempeño, mientras que otras, revelan dispositivos que intentan involucrar al colectivo en la gestión de la cooperativa.

Varían las personificaciones del control: secretarías, síndicos, el Consejo de Administración, Oficina de organización del trabajo, el área de relaciones laborales. En comparación con las oficinas de RRHH de una empresa privada, tiene más flexibilidad, se toman tiempo para escuchar a los trabajadores y están en condiciones de derivar a los organismos internos o externos pertinentes.

Las estrategias de gestión vinculadas al control de la disciplina finalmente tienen impacto en la gestión. Si en un principio la palabra disciplina era una mala palabra ahora está directamente asociada al orden necesario para la eficiencia.

Otro tema que se destaca es que se producen constantemente modificaciones en los reglamentos y estatutos. La autogestión es una práctica en permanente construcción donde todo el tiempo se busca un equilibrio que entra en conflicto nuevamente.

#### Dispositivos de restitución de derechos e identidad laboral

En los reglamentos aparecen figuras que suponen el inicio de un proceso de restitución y compensación de derechos laborales para los trabajadores de empresas recuperadas. La pérdida de muchos de los derechos en el pasaje al Régimen del Monotributo es ahora reparada en el Reglamento Interno con el Convenio Colectivo de la rama o la Ley de Contrato de Trabajo buscando el artículo más beneficioso para el trabajador asociado.

## Consideraciones finales

Tanto en la gestión privada como en la gestión asociativa la búsqueda de control es esencial para la búsqueda de la eficiencia (Smith; 1995). Los trabajadores de las cooperativas han desplegado una serie de estrategias diversas en pos de diseñar dispositivos de gestión y control del trabajo autogestionados.

Mecanismos de profesionalización del trabajo, de rotación y polivalencia, se votan en asambleas por el colectivo de trabajadores. Los reglamentos se escalonan, los conflictos se amortiguan. Aparecen otros dispositivos novedosos de control como mecanismos de socialización e involucramiento. Por último, se busca la justicia en la distribución de los retiros y la restitución de los derechos de los asociados en tanto trabajadores.

Aquellas cooperativas donde prevalece la preocupación por problematizar las paradojas constitutivas a su doble condición, es donde florecen los dispositivos más novedosos e interesantes.

## Bibliografía

Agamben Giorgio (2011) ¿Qué es un dispositivo? Revista Sociológica, año 26, número 73, pp. 249-264, mayo –agosto de 2011.

Burawoy, Michel (1989): El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España.

Chiavenato Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogota, Colombia: Ed. Nómós

Smith Vicky (1995) El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde. En Sociología del trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad N° 26, 1995

## Capítulo 34

### Empreendimentos sociais: novos olhares a partir de perspectivas pragmatistas

*Graziela Dias Alperstedty<sup>1</sup>, Carolina Andion<sup>2</sup> y Danilo Alano Melo<sup>3</sup>*

O tema dos empreendimentos sociais, embora não seja recente, vem ganhando renovado interesse recentemente tanto no campo acadêmico, quanto no campo das práxis. Se por um lado as definições conceituais do que seja o fenômeno abarcam uma diversidade de conceitos e procuram modelizar o fenômeno, no campo das práxis percebemos visões e discursos que romantizam o fenômeno como “a saída” para os problemas macrosociais que se apresentam à sociedade. Além disso, olhares críticos sobre o fenômeno apontam seu caráter legitimador e reprodutor de uma ordem social, muitas vezes sem questionamentos profundos quanto aos princípios que o motivam e seus efeitos. Neste ensaio, colocamos em discussão essa (re)emergência da noção de “empreendimentos sociais”, dialogando com algumas de suas correntes, e apontando o desafio que se impõe ao trazer novos olhares para o fenômeno. Argumentamos que perspectivas pragmatistas alinhadas à discussão sobre inovações sociais podem contribuir para o debate sobre “empreendimentos sociais” ao se afastar de abordagens que reificam modelos organizacionais (como novos, e fixos) e analisam o fenômeno por lentes dicotômicas (micro e macro; social e econômico).

## Introdução

Na área dos estudos organizacionais, a discussão em torno do tema dos empreendimentos sociais parece reviver a busca pelas tipologias organizacionais travadas pela sociologia das organizações nas décadas de 60 e 70 do século XX, tais como Talcott Parsons, Amitai Etzioni, Peter Blau, Haas, Hall e Johnson, Joan Woodward e Charles Perrow (Bertero, 1981). Ou seja, uma tentativa de tipificar o que sejam organizações qualificadas como empreendimentos sociais, muito diversas entre si. Para movimentar tal discussão, Brewer (2016) se utiliza da metáfora do zoológico, a partir da qual diversas espécies de animais são classificadas. Para isso, recupera o exemplo do Ornitorrinco que reúne diversas características, tais como o fato de ser semiaquá-

1. Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Email: gradial@gmail.com

2. Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Email: andion.esag@gmail.com

3. Centro da Foz do Rio Itajaí (CESFI), Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Email: danilomelo.udesc@gmail.com

tico, por ovos e ter um bico como de um pato, mas também ter rabo como um castor, pés como uma lontra e amamentarem seus filhotes. Por tais características o Ornitorrinco é classificado pelos zoologistas como um mamífero, uma conclusão que, por muito tempo, esteve longe de ser definitiva.

A metáfora do zoológico nos ajuda a entender o atual debate entre os diversos especialistas, pois em um zoológico cada animal se distingue por determinadas características e pode ser classificado como mamífero, peixe, ave ou réptil. Ciente das classificações existentes, uma espécie desconhecida pode ser vista por um cientista como um engano. Mas, ao perceber sua existência, com diferentes características de diferentes espécies, a curiosidade é aguçada e um vigoroso debate acontece em torno de sua classificação. No caso do Ornitorrinco, sua descoberta ocorreu no final do século XVIII, mas muitas discussões se sucederam até que a verdadeira natureza do animal tenha sido revelada (Brewer, 2016).

Assim, como no caso do Ornitorrinco, observa-se na literatura a coexistência de vários esquemas competindo para explicar o fenômeno dos empreendimentos sociais. Mas, na prática, qual a importância dessa discussão? Nesse resumo apresentamos o esboço de um ensaio teórico que visa demonstrar as contribuições que um olhar pragmatista poderia trazer para esse debate.

#### A discussão em torno dos empreendimentos sociais

As discussões relacionando as noções de “empreendimento econômico” e “social” não são recentes. Um primeiro campo de debate surge com a noção de Economia Social, a qual tem uma tradição, como destaca Meister (1972), que remonta às raízes do associativismo na Europa, com as confrarias religiosas e as corporações de ofício, caracterizados como empreendimentos voluntários que promoviam ações comuns (Laville, 1995). Tendo como inspiradores os utopistas como Saint Simon, Charles-Fourier e Joseph Proudon, o campo da economia social vai florescer na Europa do século XIX. Seus estudiosos visam compreender as características e os efeitos não apenas das associações, com finalidade produtiva, mas também das cooperativas e das mútuas, desenvolvendo, assim, um campo de estudos formado por diferentes escolas: socialista, reformista cristã, liberal e solidária (Andion, 1998). Apesar das diferenças, esses estudos tinham em comum uma profunda crítica à sociedade capitalista emergente no século XIX.

Nos anos 1980 e 1990, o campo de estudos sobre a Economia Solidária (Laville & Sansaulieu, 1997), surge ao mesmo tempo como um desdobramento e uma ruptura com a noção de Econo-

mia Social, dando mais ênfase às dinâmicas de solidariedade, de territorialidade e de autonomia local ligadas aos novos empreendimentos que emergiam no bojo da crise Fordista<sup>4</sup>. Há uma ênfase não apenas nas dimensões econômica e social dos empreendimentos (com foco na democracia interna), mas também na sua atuação política, focalizando a inscrição dessas iniciativas na esfera pública.

Outra tradição das chamadas “Organizações sem fins lucrativos” também tem uma história longa que remonta o surgimento das organizações de caridade nos países de língua inglesa, como a *Charity Organization Society* fundada em 1883 em Londres (Anheier, 2005). O fenômeno das *nonprofits* assume uma proporção global inspirando o surgimento de diversas correntes teóricas que estudam as associações e as fundações sem fins de lucro e sua atuação em diferentes campos. Mais particularmente neste campo, destaca-se a definição estabelecida por Salomon e Anheier (1992) que definem este como um “Terceiro Setor” formado por organizações sem fins lucrativos, institucionalizadas, provadas, auto-governadas e voluntárias (Anheier, 2005). Há aqui uma ênfase em compreender os aspectos de funcionamento interno dessas organizações e sua gestão, numa perspectiva mais funcionalista. Por outro lado, há um interesse em ressaltar o papel econômico e o peso dessas organizações na prestação de serviços públicos, em complementariedade ao Estado, sobretudo após a crise do Estado do Bem Estar.

Mais recentemente o debate no campo dos “Empreendimentos Sociais” ou do “Empreendedorismo Social” emerge com novas abordagens que não necessariamente dialogam com as duas tradições anteriormente apresentadas e visam abarcar os diferentes formatos organizacionais que atuam nessa interface entre o econômico e o social. Seus autores representativos afirmam que essa seria uma leitura mais abrangente, capaz de considerar a enorme diversidade do campo. Entre essas novas abordagens, destacam-se a escola do espectro (Dees, 1998), uma das mais citadas de acordo com Defourny e Nyssens (2017), que utiliza como elemento de segmentação a “dependência de mercado” (Dees, 1996; 1998). A partir dessa perspectiva, Alter (2007) propôs um modelo no qual todas as organizações denominadas “organizações híbridas” são postas em um *continuum*. Em um dos extremos, estão as organizações sem fins lucrativos tradicionais e no outro as empresas tradicionais, com fins lucrativos. Entre os extremos se localizam as organizações híbridas, em ordem, partindo das organizações sem fins lucrativos tradicionais para as empresas tradicionais: organizações sem fins lucrativos com geração de receita, empresas sociais, negócios socialmente responsáveis e empresas praticando responsabilidade social corporativa.

4. Para compreender sobre a crise Fordista e seus efeitos ver Lipietz, 1989.

Já a abordagem do “Empreendedorismo Social” é uma vertente mais recente surgida notadamente nos Estados Unidos. Tal abordagem revela oportunidades de inovação social empreendedoras no próprio setor privado com fins lucrativos (Defourny & Nyssens, 2016), orientação essa cada vez mais comum entre escolas de negócios em todo o mundo. A caracterização dos empreendimentos sociais se dá fortemente centrada na figura dos empreendedores sociais que são atores centrais para promover novas combinações necessárias à geração das inovações sociais, vistas como novas soluções aos problemas sociais emergentes (Mumford 2002; Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2007; Nicholls, 2010).

O grupo de pesquisadores do EMES (Defourny & Nyssens, 2016) propõe outra abordagem que concebe os empreendimentos sociais como um tipo de organização com finalidade social e distribuição limitada de lucros (Young & Brewer, 2016), onde não só é valorizado o coletivo, mas os próprios stakeholders envolvidos, assim como a *accountability* e a transparência na gestão, aliados a um modelo de governança aberto e participativo (Galera & Borzaga, 2009).

Todavia, observa-se que nenhum desses *frameworks* são predominantes. Isto porque existe uma ampla variação na configuração do contexto histórico e institucional-legal nos quais esses “empreendimentos sociais” estão inscritos, assim como também não existe consenso sobre que tipo de organização eles (os empreendimentos sociais) claramente são ou claramente não são (Young & Brewer, 2016). Parece que nossas atuais classificações não dão conta de explicar esse fenômeno que, embora seja antigo, ressurgiu a partir de novos formatos organizacionais. Mas, qual a importância dessa classificação na prática, considerando os graves problemas socioambientais que provocamos e sob os quais estamos submetidos?

Assim, similarmente ao Ornitórrinco, os empreendimentos sociais estão desafiando as normas atuais das classificações organizacionais. Da mesma forma que a descoberta e o subsequente estudo do Ornitórrinco, será necessário um longo caminho antes de entendermos exatamente o que faz uma organização ser um empreendimento social ou não (Brewer, 2016).

A partir desse entendimento e do reconhecimento da natureza complexa dos empreendimentos sociais, considerando que, de acordo com a literatura, eles podem envolver diversos formatos de organizações, tais como organizações comerciais com fins lucrativos, cooperativas, negócios sociais, negócios sustentáveis, parcerias público-privadas, empreendimentos sociais do setor público e organizações sem fins lucrativos (Young & Longhofer, 2016), é que propomos um avanço na discussão.

Críticos à metáfora do zoológico argumentam sua fragilidade em função das seguintes razões: a primeira diz respeito à amplitude das categorias apresentadas, pois qualquer organização pode ser incluída ou excluída do “zoológico”. Além disso, o “zoológico dos empreendimentos sociais” é um constructo inteiramente subjetivo, imposto pelo observador, e não um constructo para diferenciar empreendimentos sociais. Assim, qualquer organização pode ser incluída ou excluída, baseando-se apenas na perspectiva do observador. Somado a isso, um empreendimento social num país em desenvolvimento, como o Brasil, é bem diferente se comparado aos países no Norte, por exemplo (Kerlin, Monroe-White, & Zook, 2016). Tal argumento é defendido por Defourny e Nyssens (2016), para quem os empreendimentos sociais não podem ser analisados apenas à luz de modelos ou abordagens norte-americanas ou europeias. Dessa forma, torna-se extremamente difícil classificar com exatidão a questão das organizações com propósitos sociais, pois o simples fato de terem propósito social não traz necessariamente consequências sobre os problemas públicos enfrentados. Então, como resolver essa questão?

Inúmeros trabalhos têm abordado essa visão “híbrida” de organização, em um esforço para equilibrar e integrar as estratégias econômicas (de mercado) e as necessidades sociais. Assim, juntamente ao surgimento desses modelos mistos emergem dúvidas, discussões e críticas que revelam descrença nessa hibridação (Gonin, Besharov, Smith, & Gachet, 2012; Smith, Gonin, & Besharov, 2013; Crane, Palazzo, Spence, & Matten, 2014). Destaca-se, também, que as próprias organizações tradicionais da economia social e solidária vivem conflitos inerentes à dicotomia entre missão social e aspectos financeiros (Krieger & Andion, 2014). Mas, na realidade, quais as consequências das práticas dessas organizações tem sido sentidas e em que medida elas operam isoladas umas das outras em seus diversos “modelos” organizacionais?

Na nossa perspectiva, a chave está em tomar distância das perspectivas normativas tradicionalmente empregadas nesse campo de estudo desde os seus primórdios, como visto acima. Como destaca James (1974), um dos filósofos precursores do pragmatismo, a questão central não é o que se entende por “empreendimento social”, mas as consequências práticas desse novo fenômeno, e qual diferença ele faz no mundo. Segundo o autor, o método pragmatista nesses casos ajuda a interpretar cada noção traçando as suas consequências práticas respectivas. Que diferença prática haveria na noção de empreendimento social? Essa seria a pergunta chave. Para responder a essa questão, buscamos a seguir traçar como seria um enfoque pragmatista desse fenômeno.

## Um olhar pragmatista sobre os empreendimentos sociais

O termo Pragmatismo atualmente abarca diferentes linhas de pesquisa que contribuiram para renovar as ciências sociais na França (Thévenot & Stauvo-Debauge, 2015; Breviglieri; Stavo-Debauge, 1999). São identificados como gestos fundadores: i) a publicação das obras de Boltanski e Thévenot, especialmente *De la justification* em 1991, dentro do *Groupe de Sociologie Politique et Morale (GSPM)* criado em 1984; e ii) a linha editorial adotada por Louis Quéré na *Raison Pratique*, renovando o interesse pelas teorias de ação e pelo diálogo filosofia e ciências sociais. Esse movimento se inicia no final da década de 1980 com o cruzamento de correntes já largamente desenvolvidas em outros países, como o interacionismo e a etnometodologia, mas também com a nova sociologia da ciência de Latour e Callon (Dodier, 2005; Cefai, 2009). O pragmatismo filosófico norte-americano, nesse primeiro momento, não figurava entre as fontes primárias da sociologia pragmática em Boltanski e Thévenot (Thévenot; Stauvo-Debauge, 2015) e essa aproximação é tardia. Essa aproximação com as obras dos filósofos americanos (John Dewey, William James, C. S. Peirce e G. H. Mead) passou a ser destaque nos trabalhos de Daniel Cefai, Isaac Joseph e Francis Chateauraynaud, dentre outros (Cefai; Joseph, 2002).

Essas abordagens têm em comum sua oposição às perspectivas críticas e da escolha racional. A sociologia crítica defende que “uma representação do mundo social completamente baseada na dissimulação e na fraude deixaria de gozar da capacidade de explicar as experiências dos próprios atores sociais” (Boltanski; Thévenot, 1999, p. 9) e a escolha racional reduz os atores a maximizadores de utilidade, sendo que essas categorizações prévias da ação não permitem a pluralidade/criatividade do agir no mundo. Essa pragmática dos regimes de ação é um esforço “de descrever e analisar, em situação, a grande confusão de lógicas de racionalidade e de legitimidade que se imbricam em seus cursos de ação, e de decifrar os modos de organização da experiência de seus atores e espectadores” (Cefai, 2009, p. 23).

Como posturas pragmatistas comuns temos: i) a pluralidade de modos de ação; ii) a capacidade crítica dos atores e estar atento às suas práticas; iii) a reintrodução dos não humanos (objetos, actantes, dispositivos); iv) atenção às controvérsias, conflitos e transformações. Ou seja, as sociologias pragmáticas se afastam das explicações engessadas/deterministas do social, buscando ir além da dicotomia agência-estrutura, e, por isso, permitindo a dimensão política e moral do agir; centram sua atenção nos interesses e nas moralidades, bem como das consequências da ação, como objetos de pesquisa e não de explicação total da ação; e buscam reconciliar a criatividade do agir e a regularidade da ação social (as aderências e fricções).

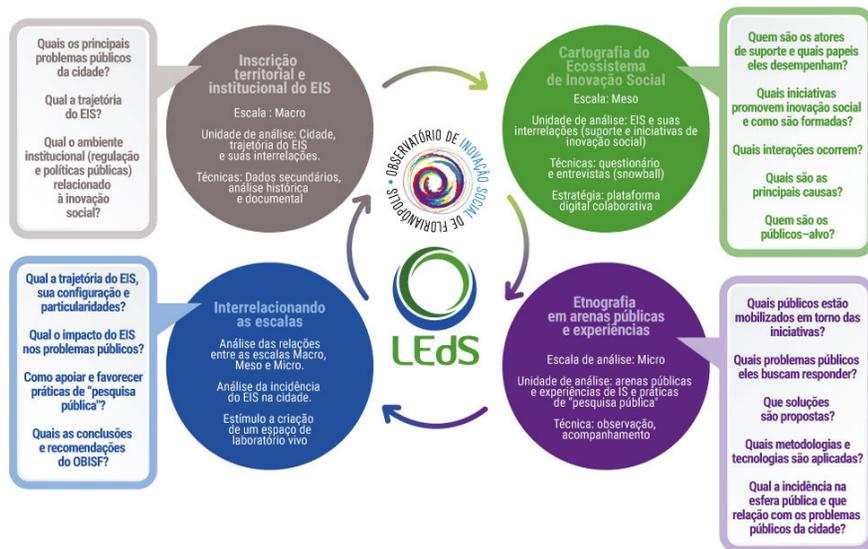
Há portanto uma pluralidade de abordagens Pragmatistas, e nos interessa aqui mais particularmente a aproximação já feita por autores brasileiros - como Krieger e Andion, 2014, Andion et al, 2017, Andion & Moraes, 2017, Andion, Moraes e Gonsalves, 2017 - entre a tradição mais recente dos trabalhos da sociologia pragmática francesa, sobretudo a Teoria do Ator Rede (Latour, 2012) e a Teoria da Capacidade Crítica (Boltanski e Thévenot, (1991) com o Pragmatismo e seus desdobramentos mais atuais, especialmente com a corrente denominada de sociologia dos problemas públicos (Dewey 1927; Cefai 2009 e 2014, Chateauraynaud 2011, Cefai e Terzi, 2012, Quéré e Terzi, 2015).

Nesses estudos há um interesse em compreender melhor as consequências práticas das inovações sociais promovidas em diferentes arenas públicas, sendo essas “co-criadas” por diferentes atores individuais, coletivos, organizacionais, pertencentes a diferentes setores e portadores de diferentes “regimes de engajamento”. Partimos então do pressuposto de que a inovação social é uma forma situada de ação pública, ou seja, um tipo de intervenção que produz consequências nas arenas públicas (Andion et al, 2017). Dinâmicas de inovação social envolvem a mobilização e o engajamento de diferentes públicos para co-construção de respostas a situações problemáticas (Cefai, 2017).

Mais do que buscar uma definição definitiva para o que seria um “empreendimento social”, o foco passa a ser então entender os processos de mobilização e engajamento em torno das “situações problemáticas” pelos diferentes empreendimentos sociais reais que atuam nas arenas públicas. Essa ação não se dá de forma isolada, mas em rede, inserida em um Ecossistema de Inovação Social (EIS) que é composto de atores, mas também de dispositivos, leis, tecnologias, elementos não humanos que definem a cena da ação. O estudo passa assim a focalizar diversas escalas de análise: desde a escala institucional macro (dos dispositivos institucionais) passando pela meso (das redes e interações) até a ação e prática dos atores sobre a realidade, suas formas de problematização, publicização e enfrentamento dos problemas públicos e suas consequências.

Nessa perspectiva está sendo conduzido um estudo na cidade de Florianópolis desde 2017, o qual se materializa numa plataforma digital colaborativa denominada: Observatório de Inovação Social de Florianópolis (Andion et al, 2017 e Andion, Alperstedt e Graeff, 2018), cujo enfoque teórico-analítico se resume na Figura 1.

Figura 1 – Framework analítico-metodológico do OBISF



Fonte: OBISF, 2018

Por meio dessa metodologia estamos mapeando experiências de empreendimentos sociais que atuam em articulação com outros atores no enfrentamento de problemas públicos da cidade em diferentes arenas públicas, buscando entender a diferença que eles fazem com essa atuação. Com isso, pretendemos responder em breve que diferença fazem os empreendimentos sociais no Ecosistema de Inovação Social de Florianópolis e, com isso, entender melhor o papel, os alcances e limites das práticas dessa “nova espécie” (se é que ela é realmente nova) no ecossistema (e não no zoológico) da cidade.

## Referências

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures*, LLC, 12, 1-124.

Andion, C; Alperstedt, G. D.; Graeff, J. (2018) Ecosistemas de inovação social e sua incidência nas arenas públicas da cidade: um estudo na cidade de Florianópolis, Brasil. *Anais do LAEMOS*. Buenos Aires.

Andion, C; Alperstedt, G. D.; Graeff, J; Ronconi, L. (2017) Ecosistema de Inovação Social e os problemas públicos da cidade: um estudo em Florianópolis. *Anais do ENANPAD*, São Paulo.

Anheier, H. K. *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. New York: Routledge, 2005.

Barthe, Y., Rémy, C., Trom, D., Linhardt, D., de Blic, D., Heurtin, J. P., . & Lemieux, C. (2016). *Sociologia pragmática: guia do usuário*. *Sociologias*, 18(41).

Bertero, C. O. (1981). Tipologias e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 21(1), 31-38.

Boltanski, L. Thévenot. L. *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 1991.

Boltanski, L.; Chiapello, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

Breviglieri, M.; Stavo-Debaugé, J. *Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot*. *Anthropologica*, n. 7, p. 7-22, 1999.

Brewer, C. V. *The Ongoing Evolution In Social Enterprise Legal Forms*. (2016). In: Young D. R; Searing, E. A. M., Brewer, C. V. Prefácio. *The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers*. Cheltenham: Edward Elgar.

Callon M., Latour B. (1981). Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina K and Cicourel AV (eds) *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*. London: Routledge, pp. 277–303.

Cefaï, D. (2007). *Porquoi se mobilise-t-on? Les théories de l'action collective*. Paris: Éditions La Découverte.

Cefaï, D. (2009). «Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva», *Dilemas. Revista de Estudos de Conflitos e Controle social*, v. 2,

n. 4, p. 11-48.

Cefai, D. (2014). Investigar los problemas públicos con más y allá de Joseph GusfieldIn: J. Gusfield. La cultura de los problemas públicos. Buenos Aires : Siglo XXI, 11-54

Cefai, D. (2017). Públicos, Problemas Públicos, Arenas Públicas. Novos Estudos. CEBRAP. São Paulo, v.36, março.

Cefai, D.; Joseph, I. (Dir.) L'Héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme. La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, 2002.

Cefai, D.; Terzi, C. (2012). L'expérience des problèmes publics. Paris: Perspectives Pragmatistes. Chateauraynaud, F. (2011). Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique. Paris: Petra.

Chateauraynaud, F. (2009) Public controversies and the pragmatics of protest: Toward a ballistics of collective action. Working Paper EHESS, Paris.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". California Management Review, 56(2), 130-153.

Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. Harvard Business Review, v. 76, n. 1, p. 55+, jan./fev. Dees, J. G. (1996). Social enterprise spectrum: Philanthropy to commerce. Boston: Harvard Business School, Publishing Division, 9-393.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2016). Social Enterprise and Social Entrepreneurship Conceptions: What is at Stake beyond Discourses?. BBE Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland, 2016(5), 1-7.

Dodier, N. O espaço e o movimento do sentido crítico. Forum sociológico, n. 13-14, n. 2, p. 239-277, 2005.

Dodier, N.; Barbot, J. A força dos dispositivos. Soc. estado.,Brasília , v. 32, n. 2, p. 487-518, aug. 2017.

Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. Social Enterprise Journal, 5(3), 210-228.

Gonin, M., Besharov, M., Smith, W., & Gachet, N. (2012). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise.

Kerlin, J. A., Monroe-White, T. Zook, S. Habitats In The Zoo. (2016). In: Young D. R; Searing, E. A. M., Brewer, C. V. The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers. Cheltenham: Edward Elgar.

Krieger, M. M., & Andion, M. C. M. (2014). Legitimidade das organizações da sociedade civil na região Sul do Brasil: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da teoria das grandezas. Revista de Administração Pública, 48(1).

Laville, J.-L. (1993) Economique et social: à la recherche des synergies perdues In: Laville, Jean-Louis et al. Coopération défis pour une démocratie économique. Bruxelles, Éditions vie ouvrière.

Laville, J-L & Sainsaulieu, R. (org.) Sociologie des associations. Paris, Desclée de Brouwer.

Latour, B. (2012) Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede. Salvador: EDUF-BA-Edusc, 400 p.

Lipietz, A. Audácia uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.

Meister, Albert (1972) Vers une sociologie des associations. Paris, Les éditions ouvrières.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.

Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin. Creativity Research Journal, 14(2), 253.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.

Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), 611-633.

Salamon, L.; Anheier, H.K. (1992) In Search of nonprofit sector I: The question of definitions. *Voluntas* 3(2). 125-51.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 2011.

Thévenot, L.; Stavo-Debaugé, J. (2015). Sociologie pragmatique In: Dictionnaire de sociologie. Paris: Encyclopedia Universalis.

Young D. R; Brewer, C. V. Introduction. In: Young D. R; Searing, E. A. M., Brewer, C. V. (2016). *The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers*. Cheltenham: Edward Elgar.

Young D. R; Longhofer. Designing The Zoo. In: Young D. R; Searing, E. A. M., Brewer, C. V. (2016). *The social enterprise zoo: a guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers*. Cheltenham: Edward Elgar.

## Capítulo 35

El modelo empresarial cooperativo como una herramienta innovadora para la inserción socio-laboral de personas en situación de discapacidad. Análisis de una experiencia en Chile

Mario Radrigán<sup>1</sup>, Luis Hernández<sup>2</sup>, Pedro Narvarte<sup>3</sup>, Patricio Neira<sup>4</sup>, Tanya Westermeier<sup>5</sup> y Andrés Hernández<sup>6</sup>

### 1. Introducción: las Cooperativas como Modelo de Empresa

Según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En 1995, se definieron los principios cooperativos por parte de la ACI (Declaración sobre la Identidad Cooperativa, ACI, Manchester, 1995), los cuales se mantienen hasta el día de hoy. A continuación se explican.

- Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- Segundo Principio: Control democrático de los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. En las cooperativas de base los miem-

1. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: mario.radrigan@usach.cl

2. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: luis.hernandez.a@usach.cl

3. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: pedro.narvarte@usach.cl

4. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: patricio.neira@usach.cl

5. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: tanya.westermeier@usach.cl

6. CIESCOOP. Facultad de Administración y Economía, Universidad de Santiago de Chile. Email: andres.hernandez.s@usach.cl

bros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto).

- Tercer Principio: Participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.
- Cuarto Principio: Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.
- Quinto Principio: Educación, formación e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.
- Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

## 2. Contexto: el Sector Cooperativo

A nivel mundial, el sector cooperativo tiene más de 170 años de existencia, desde la creación de la primera cooperativa moderna el año 1844 en Inglaterra, y desde sus inicios ha promovido un modelo de empresa de carácter democrático, centrado en la satisfacción de necesidades, promoviendo la prioridad de las personas por sobre el peso del capital e impulsando procesos de integración intercooperativos, como también el empoderamiento de sus asociados a través de procesos educativos integrales.

El modelo empresarial cooperativo en Chile, como parte del sector de Economía Social, tiene casi 150 años de trayectoria histórica ininterrumpida, y habitualmente ha estado centrada en diversos sectores de actividad económica y social, como la vivienda, empleo, consumo, agua potable, electrificación rural, pesca, entre otras, respondiendo a necesidades sentidas por la población de forma tradicional. Actualmente, en Chile se encuentran funcionando cerca de 1.400 cooperativas activas, las que cuentan con cerca de 1.800.000 socios.

Como las necesidades de las personas van variando en el tiempo, así como también por la diversidad geográfica, en los últimos años se han ido desarrollando nuevos sectores de actividad en los cuales el modelo cooperativo ha empezado a demostrar su grado de diversidad y flexibilidad, y por ello a la fecha y desde hace pocos años se han puesto en marcha nuevos tipos de cooperativas, por ejemplo, en el ámbito de la provisión de servicios de internet, cooperativas mortuorias, cooperativas que son constituidas por personas de la tercera edad o que se autofocalizan en el sector de personas migrantes.

## 3. Inclusión Laboral de Personas en Situación de Discapacidad (PeSD)

En 2006 se publicó la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas. Se trata del primer instrumento de derechos humanos con una dimensión explícita de desarrollo social, que incorpora acciones que garanticen el pleno goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales por parte de las personas con discapacidad. Busca que las personas con discapacidad tengan avances significativos en el desarrollo económico, social y humano de una sociedad.

Chile como Estado Parte de esta Convención, crea en el año 2010 la Ley 20.422 que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas en situación de discapacidad. Su Artículo 1º establece lo siguiente:

*“El objeto de esta ley es asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad.”*

La organización en Chile que promueve este tema es el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Chile. Su misión es promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas en situación de discapacidad, con el fin de obtener su inclusión social, contribuyendo al pleno disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad, a través de la coordinación del accionar del Estado, la ejecución de políticas y programas, en el marco de estrategias de desarrollo local inclusivo.

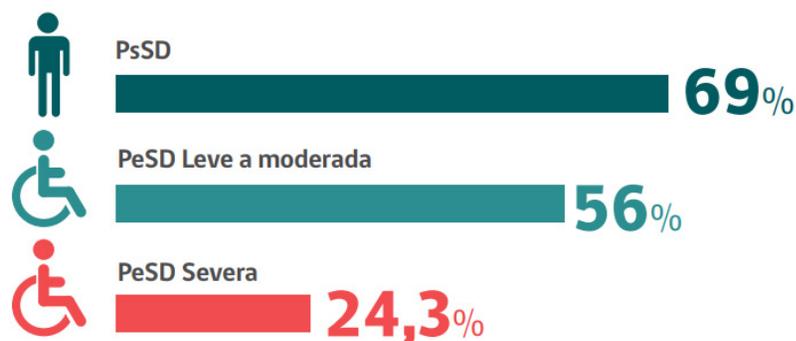
Durante estos últimos años, nuestra sociedad ha avanzado sustantivamente en una nueva conceptualización de la Discapacidad. El eje de la discapacidad ya no se centra en la persona y sus carencias, sino que reconoce y releva efectivamente los derechos fundamentales de las personas con discapacidad, como “Sujetos de Derechos”.

Al mismo tiempo, resalta la importancia de la interacción con el entorno que muchas veces genera las dificultades para el desempeño de las actividades y participación social, de las personas con discapacidad. Es entonces, no sólo la persona es la que debe ser rehabilitada para su integración, sino que los sistemas deben adaptarse e incluir a las personas con discapacidad.

A continuación, se destacan algunas cifras obtenidas del II Estudio Nacional de la Discapacidad (SENADIS, 2015) en el ámbito de la inclusión laboral.

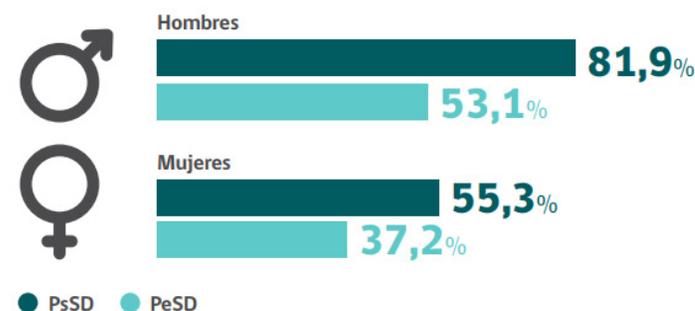
- Hay diferencias relevantes entre la tasa de participación laboral por situación de discapacidad. Mientras que el 69% de las personas sin situación de discapacidad (PsSD) participan en el mercado laboral, sólo el 56% de las PeSD leve a moderada lo están. Este porcentaje baja a 24,3 para las PeSD severa.

Gráfico 24: Tasa de participación laboral de la población adulta por situación y grado de discapacidad



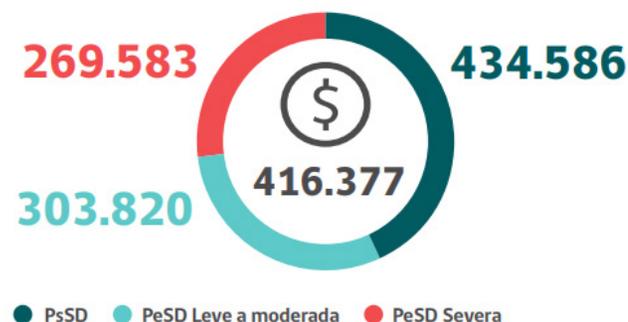
- También se observan diferencias por sexo: las mujeres en situación de discapacidad participan en menor medida del mercado laboral respecto de los hombres en situación de discapacidad (37,2% vs 53,1%).

Gráfico 25: Tasa de participación laboral de la población adulta por situación de discapacidad y sexo



- Por otro lado, se observan diferencias salariales para PeSD respecto de PsSD.

Gráfico 30: Ingreso promedio mensual de la población adulta en la ocupación principal por situación y grado de discapacidad



En este contexto, cabe destacar que el 1 de abril de 2018 entró en vigencia la Ley 21.015, denominada Ley de Inclusión Laboral, tiene por finalidad promover una inclusión laboral eficaz de las personas con discapacidad, tanto en el ámbito público como en el privado. Entre los principales temas que aborda, se destacan los siguientes:

- Los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores y trabajadoras deberán contratar al menos el 1% de personas con discapacidad.
- Respetar la dignidad de las personas con discapacidad mental eliminando la discriminación salarial.
- Fija en 26 años la edad límite para suscribir el Contrato de Aprendizaje con personas con discapacidad.
- Se prohíbe toda discriminación hacia personas con discapacidad.
- Las personas con discapacidad contarán con garantías en los procesos de selección laboral del Estado.

#### 4. Las Cooperativas Sociales o Inclusivas

Para abordar las brechas anteriormente descritas, el emprendimiento asociativo o cooperativismo se presenta como una alternativa de inclusión laboral válida, para potenciar la autonomía y rentabilidad de los trabajadores en situación de discapacidad. Las cooperativas sociales o inclusivas son un tipo de emprendimiento colectivo que apunta en esta línea. Existen experiencias de cooperativas sociales en diferentes partes del mundo.

Una de las experiencias más destacadas en el ámbito del cooperativismo es la italiana. En Italia, las cooperativas sociales, aparecen de forma espontánea vinculadas al movimiento cooperativo en las décadas de 1970 y 1980. Posteriormente, en 1991 se aprueba una ley que reglamenta la creación de las cooperativas sociales con el objetivo de cumplir con la integración social. Hay otras experiencias similares en España y Francia.

Esta figura de cooperativas sociales ha llegado a América Latina. Por ejemplo, en Uruguay se creó en 2006 una Ley de Cooperativas Sociales, con el objetivo de incentivar el desarrollo de organizaciones cooperativas conformadas por colectivos de personas en situación de extrema vulnerabilidad social. Destacan los llamados a concurso a cooperativas sociales, con el objetivo de generar propuestas de inclusión para personas en situación de discapacidad y que se materialice en puestos de trabajo.

En Chile, durante los últimos años se ha comenzado a impulsar este modelo de empresa. Una experiencia de cooperativa social o inclusiva a destacar es COTECI (Cooperativa de Terapeutas Ciegos), la cual presta servicios de masoterapia y quiropraxia. Está conformada principalmente por personas ciegas. El origen de esta cooperativa se enmarca en el programa “Yo emprendo en

Comunidad”, financiado por FOSIS y gestionado por la Municipalidad de Recoleta, por medio del Departamento de Desarrollo Social y Económico Local. A través del fondo, COTECI pudo comprar los implementos, máquinas y herramientas para su local comercial.

A través de esta experiencia, queda demostrada la importancia del modelo cooperativo al servicio de las personas en situación con discapacidad y también de la voluntad de los organismos públicos en facilitar los espacios y recursos para dar funcionamiento y viabilidad a proyectos de este tipo.

#### 5. Convenio entre CIESCOOP y SENADIS

El equipo de trabajo del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa, CIESCOOP, de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, ha venido desarrollando desde 2016, con apoyo de SENADIS, un programa de promoción de Cooperativas Inclusivas para Personas en Situación de Discapacidad, orientadas a concretar empresas auto-gestionadas que permitan promover procesos de inserción socio laboral de forma activa.

El programa ha puesto especial atención en generar un modelo de trabajo innovador que adapte los procesos participativos clásicos del modelo cooperativo a un contexto de personas particularmente vulnerables y que por medio de este tipo de iniciativas lograr mejorar su autonomía personal, sus ingresos y por ende su autoestima.

El primer convenio de colaboración entre SENADIS y CIESCOOP (a través de la Fundación Universidad Empresa de la U. de Santiago) fue firmado en diciembre de 2016. El objetivo central del convenio es el fortalecimiento de talleres laborales protegidos para personas en situación de discapacidad a través de la entrega de asesoría y capacitación en estrategias asociativas, economía social y cooperativas, potenciando sus herramientas de gestión y administración, fortaleciendo su implementación.

Se entiende por taller protegido aquel lugar donde se desarrollan habilidades laborales, pero en condiciones especiales. Los talleres protegidos tienen horarios de trabajo no muy extensos y la presencia constante de un instructor que supervisa constantemente las labores de los participantes. Desde hace algunos años, en Chile se ha dado impulso a los talleres laborales protegidos, como una medida de rehabilitación e integración a la comunidad.

El primer convenio fue ejecutado durante 12 meses y consideró apoyo a cinco talleres laborales protegidos ubicados en las comunas de Valparaíso (V Región), Viña del Mar (V Región), Melipilla (RM), Cerro Navia (RM) y Castro (X Región), adaptando el modelo a las diversas realidades territoriales.

El proyecto buscó permanentemente resaltar importancia de las cooperativas como generadoras de trabajo decente para las personas en situación de discapacidad. Se abrió una alternativa viable para los talleres laborales, en medio del contexto nacional que favoreció a la generación de empleo inclusivo, mediante la creación de la Ley de Inclusión. La metodología de trabajo consideró las siguientes etapas: acercamiento, diagnóstico, análisis de los grupos, plan de capacitación, asesoría en la constitución y acompañamiento en la gestión comercial.

Tras esta primera experiencia, se constituyeron formalmente dos cooperativas inclusivas:

- Cooperativa de Trabajo SUYAI: bajo el alero de la institución UNPADE en Melipilla, nace SUYAI dedicándose a la producción, confección, comercialización, importación, envasado y distribución de bienes de tipo artesanal y alimenticio.
- Cooperativa de Trabajo Mosaico Alegre: bajo el alero del Centro de Capacitación Laboral Agustín Turner en Valparaíso, se constituyó esta cooperativa, dedicada principalmente a la comercialización de artesanías y productos textiles.

La segunda versión del convenio fue firmada en diciembre de 2017 y se encuentra en plena ejecución. CIESCOOP se encuentra apoyando a cinco talleres laborales protegidos, ubicados en las comunas de Rancagua (VI Región), Curicó (VII Región), Yerbas Buenas (VII Región) y Punta Arenas (XII Región).

En base al trabajo realizado en dichas organizaciones, se han identificado dos tipos de talleres laborales, que abordan diferentes tipos de discapacidad:

- Colegios de educación especial: integrados solamente por alumnos con discapacidad intelectual (leve o moderada), jóvenes entre 16 y 26 años.
- Instituciones de apoyo a pacientes psiquiátricos: integrados por usuarios, adultos con discapacidad mental de carácter psíquico, principalmente esquizofrenia.

En ambos casos, apoyar el desarrollo de los talleres para orientarlos a un sostenible representa un gran desafío, que debe ir acompañado de un alto grado de compromiso de los profesionales a

cargo, los apoderados y los propios alumnos o usuarios. Cabe señalar que el trabajo con alumnos con discapacidad intelectual presenta un mayor grado de complejidad que el trabajo con personas con discapacidad psíquica.

La metodología de trabajo con los talleres considera las siguientes etapas:

- Acercamiento: contacto inicial con los diferentes talleres, en coordinación con las divisiones regionales de SENADIS.
- Diagnóstico: levantamiento de información con herramientas metodológicas, como las encuestas algedónica y de factores críticos para grupos asociativos.
- Análisis de grupos: para cada uno de los talleres laborales y sus grupos, identificando las principales necesidades y brechas a tratar.
- Plan de capacitación: formación en temas de Economía Social y Cooperativa, además de herramientas de gestión y emprendimiento.
- Plan de negocios: se considera el trabajo en conjunto con las organizaciones para desarrollar un plan de negocios que permita dar sustentabilidad económica. En esta etapa se utiliza la metodología Canvas.
- Asesoría técnica: tiene relación con cubrir necesidades de los propios talleres, apoyando profesionalmente en diferentes temáticas. Entre ellas, se considera apoyo en la constitución de las cooperativas de trabajo inclusivas, en caso de que se cumplan las condiciones para su creación.
- Acompañamiento en la gestión comercial: apoyo en la implementación del plan de negocios, buscando ampliar las oportunidades de crecimiento, búsqueda de nuevos clientes y posibles alianzas.

Además del apoyo a dichos laborales, se incluyó el objetivo de acompañar y brindar asesoría técnica a las cinco Municipalidades EDLI (Estrategia de Desarrollo Local Inclusivo) 2017 que se encuentren desarrollando el producto de Incubadoras de Cooperativas Inclusivas. Dicha estrategia, impulsada por SENADIS, es una oferta multiprogramática, que tiene como objetivo principal fomentar el desarrollo local inclusivo a nivel comunal desde una perspectiva integral, por medio del apoyo, cooperación técnica y coordinación intersectorial, para reorientar y/o profundizar las políticas inclusivas de desarrollo municipal.

La institución ofrece a los municipios una línea adicional de financiamiento específico para implementar Incubadoras de Cooperativas Inclusivas, para generar procesos de formación, ase-

soría y acompañamiento técnico profesional a grupos pre asociativos de personas con y sin discapacidad para la creación y formalización de cooperativas de trabajo inclusivas.

Los municipios EDLI 2017 que considera el convenio son: Cerro Navia (RM), Renca (RM), Linares (VII Región), San Nicolás (VIII Región) y Valdivia (XIV Región). Se ha realizado un trabajo de apoyo a dichos municipios para que puedan crear sus propias incubadoras de cooperativas inclusivas, de modo de continuar desarrollando el modelo.

## 6. Manual de Cooperativas Inclusivas

En base a la experiencia obtenida durante este proceso, CIESCOOP publicó el primer Manual de Cooperativas Inclusivas (2018). Este manual tiene como objetivo difundir el modelo, entregando herramientas para la gestión de emprendimientos asociativos para personas en situación de discapacidad. Se señala que el objetivo central que persiguen las Cooperativas Inclusivas es el empleo digno e igualitario para todos sus socios y socias, mejorando sus oportunidades y condiciones laborales.

El manual busca responder las siguientes inquietudes:

- ¿Qué es una cooperativa inclusiva?
- ¿Qué son las cooperativas?
- ¿Cómo formar una cooperativa?
- ¿Qué debo tener en cuenta para elaborar el estatuto social?
- ¿Qué debo tener en cuenta para elaborar el registro de socios/as?
- ¿Qué son las cuotas de participación?
- ¿Cómo se distribuyen las ganancias?
- ¿Tengo beneficios por ser cooperativa?
- ¿Las cooperativas deben pagar impuesto a la renta?
- ¿Cómo se financian las cooperativas?
- ¿Qué ofrecen organismos del Estado para las cooperativas inclusivas?
- ¿Dónde puedo conseguir apoyo para la cooperativa?

## 7. Desafíos de las Cooperativas Inclusivas

Una experiencia como la descrita, la cual está en pleno proceso de desarrollo, va identificando

una serie de limitantes y oportunidades para poder promover de forma abierta y efectiva la creación de este tipo de empresas autogestionadas por las propias personas en situación de discapacidad, y que tienen una relación directa con sus propias dinámicas organizacionales tradicionales, en donde hay que destacar, por ejemplo:

- La relación con las políticas públicas y las diversas ayudas sociales que quedan supeditadas a que las personas con discapacidad no generen ingresos propios.
- El involucramiento de los familiares y parientes que, desde una perspectiva de apoyo, habitualmente están acostumbrados a tomar decisiones por sus parientes en situación de discapacidad, prevaleciendo una tendencia hacia la sobreprotección.
- La participación de los diversos equipos profesionales, habitualmente del ámbito educativo y de la salud, que son quienes mejor conocen los programas públicos y sus beneficios.
- Los espacios institucionales educativos, de salud, y laborales que están adaptados para estrategias individuales de apoyo y fomento para personas discapacitadas.
- El tipo de discapacidad que presentan las personas. Por ejemplo, se han observado diferencias en el trabajo de alumnos con discapacidad intelectual respecto de usuarios con discapacidad mental psíquica. A su vez, la discapacidad física presenta otro tipo de dificultades y desafíos.

Todo el proceso impulsado hasta la fecha, permite plantear que existen una serie de desafíos por abordar. En este aspecto, se presenta una oportunidad para impulsar procesos de desarrollo e investigación social aplicada, que tengan como objetivo común las dinámicas organizacionales internas de cada grupo y la dinámica de su relación con su entorno.

## 8. Referencias

Declaración sobre la Identidad Cooperativa. ACI, Manchester, 1995.

II Estudio Nacional de la Discapacidad. SENADIS, 2015.

Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos: Cooperativas y asociaciones gremiales. División de Asociatividad y Economía Social (DAES), 2016.

Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas

sociales italianas. Flaviano Zandonai, Enzo Pezzini. 2004.

Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad Naciones Unidas. Nueva York, 2006.

Manual de Cooperativas Inclusivas. Westermeier, Salas, Jaramillo y Torres, 2018.

Referencias normativas:

Ley N° 21.015, Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral.

Ley N° 20.422, Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.

## Capítulo 36

### Análisis de las organizaciones en el proceso comunitario de Salinas en los Andes del Ecuador

*Cristina Acuña Bermeo<sup>1</sup>, Efraín Naranjo Borja<sup>2</sup> y Kléber Mejía Guzmán<sup>3</sup>*

Salinas es una parroquia del cantón Guaranda de la Provincia Bolívar - Ecuador que por muchos años estuvo sumida en una pobreza extrema, la mortalidad infantil en la década de los 70 rodeaba el 45% en niños menores de 5 años (Polo, 2002, pág. 30), esta zona carecía de todo servicio básico, el único trabajo que se les estaba permitido era la extracción de sal, por lo que los jóvenes tenían como única opción la migración a las ciudades para realizar trabajos que no requerían mucha capacitación.

En el año de 1971 llega a Salinas la Operación Mato Grosso (OMG), grupo de voluntarios italianos, entre ellos el Padre Antonio Polo. En su libro la Puerta Abierta Antonio Polo señala las condiciones en las que se encontraba la parroquia en esa época, un conjunto de chozas de tierra y paja (Polo, 2002, pág. 27) ubicada en el páramo a una altura de 3550 m sobre el nivel del mar.

El tercer censo de población realizado en el año de 1974 señalaba que el pueblo de Salinas tenía una población de 315 habitantes, su medio de supervivencia era el procesamiento y comercialización de la sal; y las familias que vivían en esta comunidad debían, para la época, pagar tributos a la familia Cordobez, la población se encontraba fuera del sistema de mercado y sus formas de obtener recursos para su sustento diario eran por un lado a través de la prestación de servicios a la hacienda, cultivos propios y el trueque de sal (Naranjo, 2012).

Como parte del trabajo de la OMG se empiezan a generar un conjunto de diferentes actividades que más que imponer toman las costumbres y prácticas de la comunidad para generar mejores condiciones de vida, trabajo que ha tomado varios años, pero que hoy se ven reflejados en un profundo cambio en la vida de los salineros quienes en la actualidad constituyen un ejemplo de organización.

1. Escuela Politécnica Nacional. Email: cristina.acuna@epn.edu.ec

2. Escuela Politécnica Nacional. Email: efrain.naranjo@epn.edu.ec

3. Escuela Politécnica Nacional. Email: klever.mejia@epn.edu.ec

Uno de los cimientos del cambio logrado en estos casi 50 años fue la organización de la comunidad, gracias a la constitución de una cooperativa de ahorro y crédito. La creación de cooperativas, no se concentró exclusivamente en la cabecera parroquial; sino que, se constituyó en un instrumento para que otras comunidades inicien actividades productivas. En esa época no se contaba con estamentos legales que regulen ese tipo de actividad y es sólo hasta el año 2011 que por primera vez se habla de una ley de economía popular y solidaria en el Ecuador (Asamblea Nacional, 2011).

Stewart Clegg señala que una organización es el agrupamiento de voluntades individuales en un propósito común (Clegg, 2006); sin embargo, de forma generalizada se tiene la noción de organización empresarial en la que se evidencia el control y dominación en el espacio laboral (Fleming, 2014), en donde la racionalidad económica impera sobre lo humano (Aktouf, 2012, pág. 5).

A pesar que todo el proceso comunitario busca mejorar las condiciones de la comunidad mediante la priorización de la rentabilidad social (North, 2008) es importante realizar un análisis de las características de las diferentes organizaciones con base en las experiencias de quienes las han conformado.

Para ello se ha considerado la revisión de documentos relacionados con el proceso comunitario y su historia, además de la realización de entrevistas a dirigentes y directores de las iniciativas productivas. Estas entrevistas permitieron analizar la importancia que ha tenido la organización en el desarrollo de la comunidad.

Legalmente existen tres tipos de organizaciones en el Proceso Comunitario de Salinas. 1.) Las fundaciones y asociaciones regidas por el Código Civil, son organizaciones sin fines de lucro que producen sus propios recursos para su autofinanciamiento. 2.) las fundaciones que realizan varias actividades a través de diferentes unidades productivas que sí tienen fines de lucro pero que, por ser parte de las fundaciones, invierten sus ganancias en proyectos de carácter social. 3.) Organizaciones que corresponden a las cooperativas de producción y de ahorro y crédito, que operan bajo los principios del cooperativismo y que legalmente están regidas por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Asamblea Nacional, 2011), y su respectivo reglamento, estas organizaciones son coordinadas por el Gruppo Salinas.

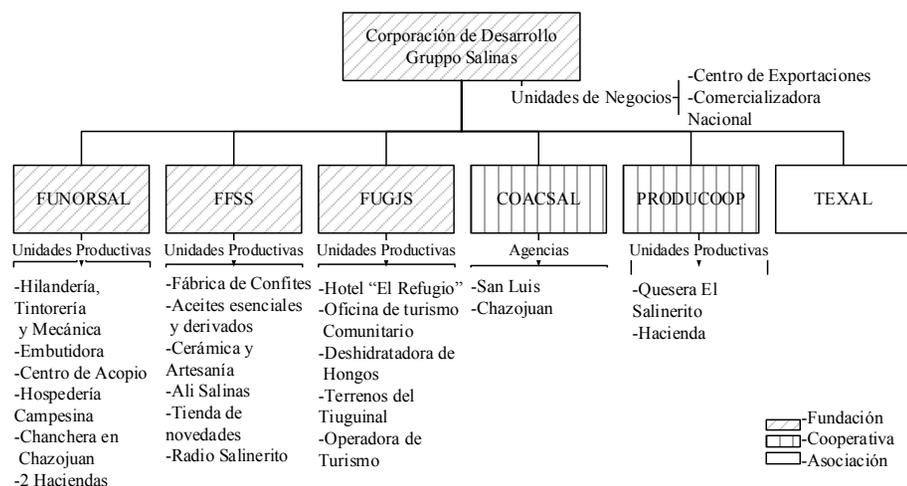
Si bien hoy en día estas organizaciones responden a lo establecido en la normativa vigente, no significa que surgieron a raíz de la promulgación de estas leyes; como se señaló anteriormente, tienen sus propias prácticas que responden al rescate de la realidad local. En su diario devenir se puede aún observar prácticas como la minga, que es el aporte de trabajo con el fin de ejecutar una obra de interés de la comunidad (De la Torre, 2004), pero además existen otras prácticas como la *maquipurarina*, *maquimanachina*, *ranti-ranti*, y *uniguilla* (Naranjo, 2012). Estas formas alternativas de organización - con valores y principios de trabajo como la autonomía, solidaridad y responsabilidad - pueden tener el potencial de crear espacios de creatividad e innovación que sirvan para un bien común, y aumentar la participación democrática en las organizaciones (Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2013, pág. 36).

Como se señaló anteriormente la cooperativa fue uno de los pilares para el crecimiento de la organización. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSAL) fue creada en 1972 con el objeto de administrar las minas de sal, pero el mejoramiento de las vías de comunicación con las ciudades de la costa permitió mejorar la comercialización de la sal marina y la cooperativa tuvo que cambiar del sector productivo al sector financiero; COACSAL ha impulsado otros proyectos. Hasta el año 2006, la cooperativa era propietaria de queseras “El Salinerito”, y actualmente cuenta con 3300 socios e impulsa diferentes proyectos de microfinanzas para apoyar sus diferentes actividades productivas.

Las fundaciones al ser la forma organizativa que se ha considerado, dentro de la ley de economía popular y solidaria, para la formalización de algunas organizaciones permitió la generación de diversos grupos con orientaciones diversas; entre ellos se tiene a: la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), la Fundación Familia Salesiana (FFSS), y la Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGJS), todos estos grupos conforman el Gruppo Salinas.

## Ilustración 1: Organizaciones del Proceso Comunitario de Salinas

Organizaciones del Proceso Comunitario de Salinas



La Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL) fue fundada en 1988. Inicialmente, se constituyó como un nexo entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito y las diferentes comunidades de la parroquia, todo esto con el objetivo de impulsar el desarrollo comunitario, mediante el apoyo en la formación de pre-cooperativas o cooperativas de ahorro y crédito y/o cooperativas de producción, principalmente de quesos. También en las comunidades se apoyó la construcción de una red de caminos, de aproximadamente 200 Km., para comunicar a las diferentes comunidades mediante la organización de mingas. Para su autofinanciamiento se cuenta con varias unidades productivas, siendo una de las más importantes la “Hilandería Intercomunal Salinas” (HIS), que fue inaugurada en 1987, que produce hilo blanqueado y tinturado, tanto de oveja como de alpaca.

La Fundación Familia Salesiana (FFSS) se fundó en 1995 y se legalizó como fundación en el año 2002. Su objetivo es la evangelización, el manejo de los hogares juveniles masculino y femenino y las actividades productivas. Entre las actividades productivas, una de las más importantes ha sido la elaboración de confites “El Salinerito”, actividad que se inició en 1992, en San José de Camarón (Cantón Echeandía), con la producción artesanal de chocolate de taza y por condicio-

nes climáticas se trasladó en 1999 a Salinas. En el año 2004, se inauguró la nueva planta de producción, donde fabrican turrone, pasta de cacao, jugo de mortiño, chocolates, mermeladas, entre otros.

La Fundación Grupo Juvenil de Salinas (FUGJS), que formalmente fue fundada en 1995, inició sus actividades en 1976 con el propósito de generar actividades productivas para los jóvenes. Actualmente, cuenta con el Hotel Refugio, inaugurado en 1992, con capacidad para hospedar hasta 60 personas. También elaboran diferentes productos con hongos en su planta deshidratadora; tienen una oficina de turismo comunitario y un terreno destinado a la crianza de ovejas y alpacas para la producción de lana.

Finalmente, la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXAL), es la única organización del proceso comunitario que es reconocida como asociación. Inició sus operaciones en 1974 como una actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y se legalizó en el año 2003. Está dedicada al desarrollo de las mujeres de la Parroquia Salinas por medio de la elaboración de tejidos con lana de oveja y de alpaca; está conformada por 292 socias, de las cuales sólo 85 son activas. La asociación entrega a las socias la materia prima para la elaboración manual de suéteres, gorras, bufandas, ponchos, medias, chales, chalinas, entre otros productos.

Estas organizaciones se han mantenido en lo que puede ser definido como autopoiesis (Clegg, 2006), teoría desarrollada por Humberto Maturana y Francisco Varela, que establece que un sistema es organizado para responder al mundo mientras preserva su integridad. Esto es lo que ha sucedido hasta el momento primordialmente en las comunidades aledañas a la cabecera parroquial, ya que son las que más han podido mantener los principios que las llevaron a conformarse.

Las entrevistas realizadas así lo evidencian, se pudieron realizar visitas a siete comunidades, del subtrópico y páramo, cercanas a Salinas. En estas comunidades se pudo observar cómo la necesidad de subsistencia forzó a quienes allí habitan a organizarse: primero a través de una caja de ahorro que otorga créditos, mismos que tienen como destino el fortalecimiento de capacidades productivas (compra de ganado) y luego con las queseras que utilizan la leche recolectada. Si bien no todos los miembros de la comunidad participan directamente en el proceso de transformación, sí forman parte, en su gran mayoría, del proceso de abastecimiento de materia prima. Estas actividades son las que dan vida a la comunidad como lo manifiestan los entrevistados, ya que sin la quesera seguramente habrían migrado.

Un papel preponderante para el éxito del trabajo comunitario es el líder, conocido como dirigente comunitario, quien busca garantizar los alimentos de quienes conforman su comunidad, la reinversión en las iniciativas productivas, reconocen el trabajo de quienes conforman la comunidad y el valor que cada actor otorga al conglomerado. Este actor tiene una autoridad ancestral y genera una gran capacidad de convocatoria, procura además el involucramiento de jóvenes, adultos y viejos en las dinámicas productivas de la comunidad.

Sus actividades productivas no priorizan la acumulación, sino la subsistencia de quienes participan en ellas; por lo que no existe explotación de la fuerza laboral. El dirigente comunitario es el que lleva adelante las iniciativas planteadas por la asamblea, que si bien no tiene funciones directamente establecidas es el espacio en donde se toman decisiones (Polo, 2002).

Una descripción de cómo son estas comunidades está dada en valores como la solidaridad, cooperación, comunidad y equidad; colectivamente están unidos por sus costumbres, cultura y organización, se han convertido en poderosos y capaces de cambiar el mundo para sus propósitos (Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2013); ya que no han dejado de lado su esencia, pero han ingresado al mercado y hoy tienen una representación importante en el mismo.

La iniciativa productiva más relevante, hoy en día, está en los confites. Organización que cuenta con ventas anuales de aproximadamente 500.000 dólares al año, definiéndose conforme lo establece la Superintendencia de Compañías del Ecuador en una pequeña empresa (Cámara de Comercio de Quito, 2017; Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014). Esta iniciativa productiva tiene claro que debe suplir las necesidades de los clientes y que existe competencia, pero que al mismo tiempo no puede perder su identidad y valores, se debe ante todo beneficiar a la comunidad.

Organizaciones como la Texal no reclaman la generación de recursos económicos, pero sí el contar con espacios que le permitan integrar a un grupo vulnerable como lo son las mujeres, no sólo darles la posibilidad de generar un recurso, que realmente es mínimo, pero realmente se constituye en un espacio de encuentro y de compartir sus experiencias, allí se refleja una comunidad como vida orgánica en donde se da un entendimiento recíproco de sus miembros (Naranjo, 2012, pág. 46)

Lo ocurrido en las comunidades de Salinas no puede ser replicado, pero si entendido y caracterizado. Dentro de las mismas comunidades no se repiten escenarios iguales; todo lo contrario,

cada una refleja situaciones y problemáticas completamente diferentes que se resuelven bajo las características que cada una de las comunidades posee. Salinas por tanto es un ejemplo de organización, a la que podríamos llamar alternativa, toda vez que representa lo que muchas organizaciones tradicionales señalan ser, sistemas colectivos (Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2013) y se encuentran además dentro de un contexto de la sostenibilidad ya que no consideran ni a la naturaleza ni a las personas como un recurso que debe ser explotado.

A diferencia de lo que señala la administración tradicional en relación a los fines de la organización empresarial, en que el objetivo primordial de la organización es la generación de recursos para los accionistas o dueños de la empresa (Gitman & Zutter, 2012, pág. 9), los fines de la organización comunitaria, desde la perspectiva Salinera, se orientan a la generación de empleo y transferir los valores de solidaridad a las nuevas generaciones para que su trabajo sea sostenible.

Tabla 1: Principios generales de las organizaciones alternativas

<b>Principios</b>	<b>Definición</b>	<b>Principios Salineros</b>
Autonomía individual	Los individuos deben tener alternativas respecto de cómo desean vivir sus vidas.	Cada comunidad puede contar con sus propias costumbres. Los elementos religiosos no limitan la participación de las comunidades.
Colectividad, nuestros deberes con otros	Somos criaturas sociales que necesariamente depende de otros.  Palabras como solidaridad, cooperación, comunidad y equidad describen y son prescripciones de cómo deben ser los seres humanos	La prioridad es mantener la identidad de las comunidades y no dejarse llevar por elementos del mercado.
Responsabilidad para con los otros	Sostenibilidad	Ni la naturaleza ni los seres humanos son recursos que deban ser explotados, todo lo contrario la organización tiene como objetivo la generación de trabajo

Modificado de (Parker, Cheney, Fournier, & Land, 2013)

A diferencia de la estructura de una organización corporativa donde los accionistas eligen al Consejo Directivo y este contrata a su vez a un Presidente; el dirigente se debe a la asamblea, conformada por todos los socios, que además tiene al Consejo Pastoral como órgano rector conformado por: el presidente, el párroco, los socios, los coordinadores, el director de la Fundación Salesiana, coordinador financiero, social y de empresa, y finalmente la silla vacía. Este último espacio está destinado a que los trabajadores puedan tener voz y voto, sin embargo no ha sido realmente usada, ya que los trabajadores han planteado sus inquietudes por medio del trabajo interno con los coordinadores y el comité interno de trabajadores. La mayoría de decisiones se toman por medio del consejo y cuando son decisiones trascendentes se las hace a través de la asamblea.

Del trabajo realizado se puede considerar por tanto que la organización comunitaria salinera, si bien cuenta con elementos similares, no puede ser replicada de la manera en que la administración tradicional señalaría; es decir, no se puede señalar que el trabajo realizado por Salinas pueda generar un modelo. Sin embargo, existen elementos mucho más profundos por rescatar, iniciando por los motivos que llevan a una asociación y que son la búsqueda de satisfacer necesidades que en algunos casos son básicas. Es en este escenario, donde la comprensión de las necesidades del otro realmente son valoradas, se aprecia el hecho que muy acertadamente plantea el Padre Antonio Polo, juntos somos más. Es decir, el interés individual y de acumulación que se encuentra en el mercado, no es el que prima; sino que, para el bienestar individual se requiere que todos los integrantes de la comunidad se encuentren en condiciones que en conjunto sean beneficiosas para todos.

## Referencias

- Aktouf, O. (2012). *Administración: Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Education
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito: Registro Oficial No. 444, 10 de mayo del 2011.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Clasificación de las Pymes, Pequeña y Mediana Empresa*. Quito.
- Clegg, S. (2006). *Power and Organizations*. London: Sage.
- De la Torre, L. M. (2004). *La reciprocidad en el mundo andino: el caso del pueblo de Otavalo*. Quito: Abya Yala.

Fleming, P. (2014). *Resisting Work: The Corporatization of Life and Its Discontents*. United States: Temple University Press.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito.

Naranjo, E. (2012). *Cultura local y Gestión*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador.

North, L. L. (2008). *Diversificación rural inducida desde el exterior. La experiencia comunitaria de Salinas*. En L. L. North, & J. D. Cameron, *Desarrollo rural y neoliberalismo* (págs. 231-253). Quito: Corporación Editora Nacional.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2013). *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London: Routledge.

Polo, A. (2002). *La puerta abierta.- 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar - Ecuador*. Quito, Abya Yala, DFC, FAO, FEPP.

## Capítulo 37

### A economia solidária em redes de comunidades intencionais (Ecovilas): A questão do poder na perspectiva da racionalidade instrumental e racionalidade substantiva

Roberto Bazanini<sup>1</sup>, Everton Aristides Margueiro<sup>2</sup>,  
Priscilla De Almeida Sanchez<sup>3</sup> y Celso Machado Júnior<sup>4</sup>

#### Introdução

A Economia Solidária possui como base o associativismo e cooperativismo, direcionada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços de modo autogerido, com finalidade multidimensional, isto é, envolve a dimensão social, econômica, política, ecológica e cultural, tendo como perspectiva a construção de um ambiente socialmente justo e sustentável.

As ecovilas são comunidades tradicionais ou criadas intencionalmente que utiliza processos de participação local para integração holística nas dimensões ambiental, econômica, social e cultural de sustentabilidade com o objetivo de regenerar o ambiente social e natural.

De modo geral, os moradores de uma ecovilas buscam encontrar um viver diferenciado que engloba os aspectos ambientais, políticos e espirituais e, nessa intenção surge a questão administrativa relativa ao conceito de poder.

Idealmente as ecovilas adotam a governança circular como proposta de integração entre os membros da comunidade, todavia, apesar dessa adoção privilegiar os aspectos humanos, não se pode prescindir dos aspectos instrumentais que se referem à manutenção e crescimento do empreendimento ecovila.

Desse dilema, surge o problema de pesquisa: É possível integrar a razão instrumental e a razão

substantiva nas formas de exercício de poder adotadas nas ecovilas?

A contribuição da pesquisa está em propiciar reflexões sobre a pertinência da racionalidade instrumental e racionalidade substantiva nas formas de poder presentes na prática administrativa relacionada ao estudo de organizações de caráter social.

#### Revisão da literatura

Nas últimas duas décadas, diversos trabalhos foram publicados sobre a questão do poder e, em decorrência, as relações entre a racionalidade instrumental e substantiva. Dentre esses trabalhos, pode-se destacar Almeida (2003), Valeriano (2006), Mudrey (2006) e Bazanini (2007). Almeida (2003) analisou três empresas de médio porte do estado de São Paulo, concebendo que, nessas empresas, a razão instrumental e a razão substantiva estão presentes e que, no cotidiano dessas empresas, essas racionalidades tendem ao equilíbrio. Valeriano (2006) analisou uma cooperativa de consumo do interior de Minas Gerais.

Ao analisar os resultados da pesquisa afirma um ponto intermediário entre racionalidade substantiva e instrumental na gestão da cooperativa como um todo, com uma leve tendência à substantividade. Mudrey (2006) pesquisou uma escola de Yôga que é uma franquia. Conclui a sua pesquisa ressaltando que instrumentalidade, necessariamente, não deve ser entendida como forma negativa ou oposta à razão substantiva, especialmente numa organização que visa formar instrutores de Yôga em que os aspectos instrumentais estão subordinados aos aspectos substantivos.

Por sua vez, Bazanini (2007) estuda essas duas racionalidades utilizam sinônimos associadas com paradigmas, sendo que a razão instrumental é denominada perspectiva funcional e a razão substantiva como perspectiva humanista. Elenca os elementos comuns desses paradigmas, tais como Inteligência, Afeição ao Conhecimento, Coragem e os elementos diferenciadores: à Astúcia (na perspectiva funcional) e a Bondade (na perspectiva humanista), conforme quadro 1.

1. Professor do Programa de Mestrado em Administração. Universidade Paulista (UNIP). Email: robertobazanini@gmail.com

2. Mestrando em Administração. Universidade Paulista (UNIP). Email: emargueiro@gmail.com

3. Mestranda em Administração. Universidade Paulista (UNIP). Email: priscilla.almeida@globo.com

4. Professor do Programa de Mestrado em Administração. Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Email: celsomachado1@gmail.com

**Quadro 1. Comparativo de Paradigmas em Administração**

Paradigma Construtivista-Funcional	Paradigma Humanista-Radical
<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O sistema social acima de tudo</li><li>▪ Concepção Competitiva</li><li>▪ Relação ganha-perde</li></ul>	<b>Características:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ O homem acima de tudo</li><li>▪ Concepção Colaborativa</li><li>▪ Relação ganha-ganha</li></ul>
<b>Atributos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inteligência</li><li>▪ Afeição aos resultados</li><li>▪ Coragem</li><li>▪ <b>ASTÚCIA</b></li></ul>	<b>Atributos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inteligência</li><li>▪ Afeição ao Conhecimento</li><li>▪ Coragem</li><li>▪ <b>BONDADE</b></li></ul>
<b>Finalidade:</b> O sucesso	<b>Finalidade:</b> A felicidade

Fonte: Bazanini (2007, p.37)

Com base na dicotomia dos atributos de Astúcia e Bondade, concebe que a bondade almeja a integração dos seres humanos na busca de união enquanto a astúcia busca vencer os oponentes na perspectiva de uma visão competitiva de mundo.

Relacionando esses atributos em relação aos relacionamentos na organização junto à comunidade, temos duas possibilidades básicas: A Doutrina do Interesse do Acionista e a Doutrina da Responsabilidade social, conforme quadro 2.

**Quadro 2. Interesse do acionista versus Responsabilidade Social**

Doutrina do Interesse do Acionista	Doutrina da Responsabilidade Social
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A responsabilidade primária da empresa é defender o interesse de seus acionistas.</li><li>▪ Defendendo o interesse do acionista, a empresa faz o que sabe fazer melhor e beneficia a sociedade pela produção de riquezas.</li><li>▪ Não cabe à empresa resolver problemas sociais que pertencem ao âmbito das organizações de caridade e do governo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ As empresas são depositárias de recursos sociais</li><li>▪ As empresas existem com a autorização da sociedade, por isso, suas ações devem contribuir para o bem geral e não apenas para beneficiar os proprietários da empresa.</li><li>▪ As empresas tem a obrigação de agir segundo os interesses da comunidade na qual está inserida</li></ul>

Fonte: Bazanini (2007, p.147).

Essas orientações referentes à adoção da Doutrina do Interesse do Acionista e a Doutrina da Responsabilidade Social remetem à questão do poder nas organizações.

A questão do poder

Comumente o poder e os comportamentos persuasivos têm sido vistos na literatura especializada como conceitos distintos (embora, por vezes, considerados quase como sinônimos).

Galbraith (1986) foi um dos estudiosos das relações de poder na existência social por intermédio da observação de seus aspectos diferentes aspectos. Em seus estudos o poder está dividido em duas dimensões: o poder coercitivo e o poder não coercitivo. No primeiro, ressalta o poder condigno; no segundo, o poder compensatório e o poder condicionado.

Concebe o poder condigno como radicalmente coercitivo, no qual a imposição de uma vontade ocorre sobre a de outros, de maneira marcante, geralmente dolorosa, física ou emocional.

Por sua vez, o poder compensatório oferece recompensas em suas diversas formas: seja por meio de um pagamento, onde o subordinado renuncia à própria preferência ou vontade; seja trocando-o pela recompensa prometida.

Finalmente, o poder condicionado se caracteriza pelo seu caráter de influência que, algumas vezes, é deliberadamente cultivado, como pela persuasão, a educação, ou até mesmo pelo compromisso social.

Desse modo, o exercício do poder envolve três aspectos básicos: a coerção, a recompensa e a persuasão.

French e Raven (1959, p.152) definem “a força de poder de O sobre P, em um sistema a está definido como a máxima habilidade potencial de O para influenciar P em a”. Nesse sentido, pode-se considerar a influência é o poder exercido, enquanto o poder é a influência potencial. Nessa perspectiva, ainda com base em French e Raven (1959), por um lado, o poder social pode ser definido como a habilidade potencial de um indivíduo (o agente) de influenciar outro indivíduo (o alvo). Por outro, a influência, é definida como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança nesse alvo.

Concebem que na sociedade, o poder é um processo universal complexo e frequentemente disfarçado e se manifesta em cinco bases: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista. Raven (1992) propõe o modelo de poder/interação de influência interpessoal, o qual procura estender as bases originais de poder apresentadas por French e Raven (1959), conforme quadro 3.

**Quadro 3. Detalhamento das bases de poder social**

Bases de poder	Diferenciação
Coerção	Coerção impessoal Coerção pessoal
Recompensa	Recompensa impessoal Recompensa pessoal
Legitimidade	Legitimidade formal – (poder de posição), decorrente da posição ocupada na hierarquia. Legitimidade de reciprocidade – decorrente da necessidade de retribuir um favor. Legitimidade de equidade – decorrente da necessidade de conceder a cada um segundo seu merecimento. Legitimidade de dependência (incapacidade) dependência que um indivíduo tem da cooperação de outros para que seja atingindo um objetivo comum.
Especialização	Especialização positiva Especialização negativa
Referência	Referência positiva Referência negativa
Informação	Informação direta Informação indireta

Fonte: baseado em Raven (1992) e em Rodrigues, Assmar e Jablonski (2002).

### Razão instrumental e razão substantiva

O termo razão é uma noção que se pode referir a diferentes questões. Dentre essas acepções será empregado o sentido de razão enquanto capacidade de pensar, elaborar conceitos e chegar a conclusões através da atividade mental.

Nesse sentido, a razão substantiva se volta para resgatar a essência do humano ao constituir um processo diverso da adequação meio/fim, tendo como referência valores, independentes das expectativas utilitárias e de sucesso imediato (Ramos, 1983).

A razão Instrumental, por sua vez, metaforicamente, está relacionada com um determinado instrumento, ou seja, refere-se à operacionalização utilitária de um mecanismo e, em decorrência, faz menção àquilo que serve para alguma coisa, que é útil para uma determinada finalidade.

Logicamente pode-se associar a razão instrumental ao pragmatismo, uma vez que, importa mais aquilo que se quer conseguir do que o caminho para a ser utilizado e a razão substantiva ao se direcionar para a importância dos meios utilizados, enfatiza os valores humanos.

Horkheimer (1976) ao criticar a razão instrumental, Horkheimer não nega a sua inevitável necessidade, mas se indaga acerca das consequências que daí se originou para a humanidade.

**Quadro 4. Razão Instrumental e Razão Substantiva**

Tipologia	Razão Instrumental	Razão Substantiva
Sinônimos frequentes, mais	Funcional, pragmática, direcionado para os fins.	Objetiva, comunicativa, de interação simbólica, voltado para valores humanos.
Dimensão existencial	Privilegia o sistema econômico	Privilegia a dimensão humana
Caráter histórico	Episódica, fenômeno particular da sociedade centrada no mercado.	Comum a todas as pessoas de todos os lugares em todas as épocas
Papel desempenhado na sociedade contemporânea	Instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social pela ênfase nos aspectos utilitários.	Atributo da psique humana que resiste à completa socialização; capacita a compreender a historicidade da condição humana.
Forma de conduta	Valorização das ações que fortalecem o sistema econômico	Valorização das ações que dignificam a condição humana.
Relações interpessoais e validação	Relações interpessoais subordinadas a regras técnicas, passíveis de verificação de validade.	Relações interpessoais livres de compulsão externa, passíveis de legitimação através da intersubjetividade da mútua compreensão de intenções.
A questão do poder	Ênfase no poder coercitivo	Ênfase no poder relacional

Fonte: o autor, com base em Ramos (1983) e Voegelin (1974).

Nesse ponto é preciso observar que as concepções instrumentais e substantivas estão associadas e podem ser encontradas nos trabalhos de pensadores de todos os tempos, passados e presentes, apesar poucos terem empregado a expressão: razão instrumental e razão substantiva. As ecovilas, como qualquer organização, possuem uma organização política e social para regular os acordos e os objetivos comuns. Comumente, por estar sintonizado com valores que acentuam o paradigma humanista-radical, prevalece a tendência do compartilhamento do poder e das responsabilidades, com o intuito de alcançar uma relação mais harmoniosa com o ambiente, com as pessoas da comunidade e com a sociedade em geral.

Contudo, como adverte Kasper (2008), há na gestão de ecovilas uma constante tensão entre burocracia e organicidade nos processos organizacionais. Nesse primeiro aspecto, a racionalidade substantiva se faz presente no processo tomada de decisão atuaria no sentido de minimizar e gerir essa tensão, contrabalanceando o desequilíbrio de poder, a impessoalidade e a inflexibilidade típicas da burocracia ao trazer elementos como participação ativa de todos, espaço para expressar opiniões e sentimentos, etc.

Assim, para poder caracterizar e analisar a razão instrumental e razão substantiva na gestão de uma ecovila é necessário primeiro construir teoricamente este fenômeno social.

## Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como predominantemente qualitativa. Considera-se que a abordagem qualitativa é mais compatível com as características do objeto em estudo, as ecovilas e com o presente tema de pesquisa que dentre os tipos de pesquisa se enquadra na categoria de estudo de caso, visto que analisa uma organização específica, uma ecovila, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 1993; Triviños, 1994).

Em relação ao tempo, a pesquisa é transversal, visto que, a investigação foi realizada em um período específico de tempo, entre junho e dezembro de 2017. Como um fenômeno social, esta pesquisa foi classificada como ex-post-facto, ou seja, trata-se de um tipo de pesquisa não experimental, na qual não haverá possibilidade de manipulação das variáveis pelo autor, isto é, o fenômeno estudado já se manifestou, sendo necessária a criação de inferências sobre a relação entre as categorias de análise (Gil, 1993).

A coleta de dados se deu pela técnica de entrevistas na própria ecovila, localizada no interior do

Estado de São Paulo amostra por conveniência. A categoria de análise se voltou para o estudo tensão entre o poder coercitivo e o poder não coercitivo e seus reflexos na centralização da decisão ou consenso, hierarquia ou holarquia, e finalmente, entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva.

Roteiro de questões:

1. Todas as decisões sobre as ecovilas são tomadas por consenso?
2. Que situações podem ser consideradas casos excepcionais em que o consenso não se faz presente?
3. Como se estabelece as relações de poder no cotidiano da ecovila?

Essas questões permitiram encontrar respostas para o objetivo central e o problema de pesquisa, ou seja, verificar empiricamente a tensão que se estabelece entre a razão instrumental e a razão substantiva na forma de exercício do poder nas ecovilas.

## Resultados da pesquisa

Como recurso didático, as respostas dos entrevistados foram condensadas em três aspectos:

1. Aspecto decisório. As decisões são tomadas por consenso, todavia o mais apto a solucionar aquele problema que possui certa expertise tende a influenciar os demais membros que, também, devem ser ouvidos. Todavia, em caso de divergências, opta-se pela decisão da maioria.
2. Aspecto de excepcionalidade. Comumente os casos excepcionais diz respeito ao não cumprimento do contrato que todo morador de ecovila deve seguir. Em caso do não cumprimento das normas estabelecidas, o membro é orientado a mudar seu comportamento. Em caso de resistência, pode haver até atitudes coercitivas por parte do colegiado.
3. Aspectos da tipologia do poder. O poder que prevalece é denominado poder de “rank”, ou seja, prevalece o poder do especialista e o poder de referência. No primeiro caso, a concordância ocorre porque os membros da comunidade estão convencidos que o líder detém um conhecimento especial para solucionar determinado problema, no segundo, os membros de identificam com

algum aspecto particular ou mesmo carisma do líder.

### Discussão dos resultados

Os princípios da economia solidária nas ecovilas faz predominar a razão substantiva em consonância com o conceito de governança circular que se caracteriza por fortalecer os grupos de trabalho por intermédio de políticas por gestão de colegiado, através de conselhos com rotatividade para tomada de decisões, na busca de uma governança coletiva (Kasper, 2008).

Nessa perspectiva o poder muda constantemente e, conseqüentemente, não se concentra em um único lugar, no qual a hierarquia é reduzida ao seu aspecto mínimo, ou seja, quase inexistente. Prevalece o “rank” poder de referência e o poder do especialista (French E Raven, 1959).

Apesar desse ideal, o poder coercitivo às vezes se torna necessário, acentuadamente, em situações em que o consenso não se estabelece, e se torna preciso evitar oportunismos ou mesmo tomar decisões cruciais que privilegiam a dimensão econômica do empreendimento, nos quais os elementos do paradigma construtivista-funcional podem se sobrepor àqueles do paradigma humanista-radical (Bazanini, 2007). Nesses casos, a razão substantiva recebe apoio da razão instrumental.

Nessas situações de excepcionalidade, as relações interpessoais podem sofrer algum tipo de compulsão. O poder coercitivo pode ser empregado na perspectiva do poder condigno (Galbraith, 1986) como forma de se impedir um mal maior, visto que, a ecovila está inserida numa sociedade, cujos valores nem sempre estão em sintonia com o humanismo-radical.

Conseqüentemente, o uso puro e não comedido da racionalidade substantiva ou da racionalidade instrumental pode levar a resultados indesejáveis (Ramos, 1983). Em seu aspecto teórico, a racionalidade unicamente e extremamente substantiva, têm princípios considerados aceitáveis e éticos, mas o uso não dosado destes princípios pode levar à imobilização ou a radicalização de ideias, ou até agravadas, pela falta de atitudes. Também o uso exclusivo e intenso da racionalidade instrumental, através da premissa de que o fim justifica os meios certamente, conduziria a negligência dos valores humanos (Horkheimer, 1976) e, conseqüentemente, a descaracterização do ambiente de ecovilas.

### Considerações finais

Ao final da pesquisa, é possível conceber que as ecovilas como marco da economia solidária pela sua característica de integrar o trabalho com aspectos educativos para a convivência coletiva harmoniosa busca criar espaços e processos democráticos de decisão por meio da governança circular, cujos princípios se voltam para propiciar uma articulação comunitária relevante.

Nesse dilema que se estabelece, é preciso integrar os aspectos sociais com os aspectos utilitários, visto que, os processos organizacionais estão relacionados à política e ao poder, razão pela qual, tendem a concentrar mais tensão entre racionalidades e, conseqüentemente, a participação no processo decisório influi diretamente na tensão entre racionalidades na organização. No cotidiano das ecovilas a ação racional substantiva e a ação racional instrumental são, portanto, complementares. A manifestação de tensão entre os dois polos pode ser tanto funcional quanto disfuncional.

Em síntese, não é a existência de tensão que irá determinar o sucesso ou não dos relacionamentos em uma ecovila, mas sim a maneira como esta tensão é sentida e administrada.

### Referências

- Almeida, M. A. (2002). *Empresas de Economia de Comunhão: possibilidade de valorização da racionalidade substantiva na organização econômica*. Rio de Janeiro: PUC/RJ.
- Bazanini, R. (2007). *Visão filosófica das estratégias em administração: há controvérsias e conveniências*. São Paulo: Plêide.
- French, J.r.p. & Raven, B.h. (1959). *The basis of social power*. University of Michigan Press, p.150-167.
- Galbraith, J. K. (1986). *Anatomia do poder*; tradução de Hilário Torloni. São Paulo: Pioneira.
- Gil, A. C. (1993). *Como elaborar projetos de monografia*. São Paulo: Atlas.
- Horkheimer, M. (1976). *Eclipse da Razão*. Rio de Janeiro: Labor do Brasil.

Kasper, D. V. S. (2008). Redefining Community in the Ecovillage Ecovillages. *Human Ecology Review*, v. 15, n. 1, p. 12—24.

Mudrey, D. (2006). Racionalidade e valores: um estudo em duas unidades da rede Uni-Vôga. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina.

Ramos, A. G. (1983). Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração (Vol. 323, p. 313). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Raven, B.h. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence and social power: French e Raven thirty years later. *Journal of social behavior and personality*, n. 7, p. 217-244.

Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B.v. (2002). *Psicologia social* (21a ed.) Petrópolis: Vozes.

Triviños, A. N. S. (2008). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Valeriano, J. C. S. (2006). Racionalidade nas práticas administrativas de uma Cooperativa em Itabira/MG. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD. Belo Horizonte.

Voegelin, E. (1974). Reason: the classic experience. *The Southern Review*, v. 10, n. 2, p. 239-40, April.

## Capítulo 38

### Emprendedores sociales y empresas sociales ¿Una alternativa organizacional al capitalismo contemporáneo?

*John Fernando Macías-Prada<sup>1</sup>*

En este escrito se realiza una aproximación a la figura de los emprendedores sociales desde el punto de vista de su actuación en el arreglo organizacional denominado ‘empresa social’. Se propone que los emprendedores sociales tienen la potencialidad de producir transformaciones sociales y podrían estar produciendo resistencia o resignificación de la racionalidad económica de las empresas capitalistas convencionales. El texto se ha organizado en cuatro apartados que presentan, respectivamente: (1) las nociones de empresa social y emprendedor social, (2) la conjetura sociológica que sustenta la idea de que las acciones organizacionales de estos sujetos podrían constituir alternativas al capitalismo contemporáneo, lo cual se presenta con apoyo en (3) la obra teórica de Alain Touraine. Se concluye presentando (4) una síntesis de los planteamientos.

#### 1. Empresa social y emprendedor social

La ‘empresa social’ puede entenderse como un tipo de organización que presenta un importante potencial para resolver problemáticas sociales a partir de la gestión de los emprendedores sociales que las sustentan. En tanto fenómeno en auge, las empresas sociales han despertado interés tanto en países industrializados como en economías en vías de desarrollo porque representan un alternativa (dentro del capitalismo) que persigue objetivos sociales mediante la realización de actividades de mercado (compra y venta de productos y/o servicios principalmente) pero con el propósito fundamental de mejorar las condiciones de vida de las personas, de potenciar capacidades humanas o, dicho en otros términos, de fomentar lo que Max-Neef (1986) denomina condiciones de desarrollo a escala humana.

No termina de haber consenso sobre lo que es (o no) una ‘empresa social’ (Kerlin, 2006). En los últimos años surgieron varias denominaciones que denotan realidades similares o superpuestas: “empresa cívica”, “negocio comunitario”, “negocio con fines sociales”, “empresa de riqueza

1. Profesor-investigador de la Universidad EAFIT, Escuela de Administración. Email: jmaciasp@eafit.edu.co

comunitaria”, “empresa social”, “emprendimientos sociales” y otros (Reficco, Gutierrez & Trujillo, 2006: 405). Abarcan desde sociedades con ánimo de lucro relacionadas con actividades de beneficio social (filantropía corporativa o responsabilidad social corporativa), hasta entidades sin ánimo de lucro que desarrollan actividades comerciales cuyos beneficios se orientan a la consecución de misiones u objetivos con beneficio social (social purpose organizations), pasando por figuras híbridas que combinan fines lucrativos con objetivos sociales (*hybrids*).

En aras de sintetizar una definición podría afirmarse que las empresas sociales tienen en común el hecho de ser organizaciones que se sitúan en un extremo opuesto del interés de la rentabilidad económica del sector privado, propendiendo por el diseño y gestión de iniciativas que tengan impactos sociales sobre comunidades específicas (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012, Lundström, Zhou, et al, 2014). Se mueven en un continuum que va desde aquellas que otorgan fuerte importancia a su desempeño en el mercado como instancia para impactar positivamente en comunidades, independientemente del origen del emprendimiento que la motiva, hasta aquellas que otorgan mucha importancia a que la base social comunitaria participe de manera activa en la ejecución de esas iniciativas (Alter, 2006).

En este contexto, uno de los protagonistas de las empresas sociales es el emprendedor social, éste el actor principal que decide apostar por este tipo de empresas y que las dinamiza desde su base, a partir de la identificación de oportunidades de negocios, la planeación de sus iniciativas, su consolidación y, más adelante, afrontar el desafío de su sostenibilidad en el mercado.

Autores como Mair y Marti (2006), Yujuico (2008) y Kraus et al. (2014) señalan que los emprendedores sociales son actores del cambio social y se hallan inmersos en unos arreglos organizacionales --las empresas sociales-- situadas en un contexto social, político y cultural complejo. De Pablo (2006) plantea que el común denominador de las actividades de los emprendedores sociales es que son iniciativas que contienen el compromiso de resolver problemas sociales, con métodos empresariales, generando resultados tangibles. Todas las definiciones incluyen al menos los siguientes elementos clave: un objetivo social orientado a la creación de valor social, una innovación transformadora, un modelo de negocios sostenible y una configuración organizacional que puede adoptar diversas formas.

Peredo y Chrisman (2006) ponen de relieve que en términos de sus acciones de organización los emprendedores sociales tienden a integrarse más en los entornos locales que habitan, por lo cual sus iniciativas tienen un innato arraigo en la estructura social existente. Esto quiere decir que

sus iniciativas empresariales poseen una vinculación intrínsecamente relevante con su ambiente y que sus fronteras están conectadas con los entornos inmediatos en los que éstas se encuentran. También, Yunus (2008) destaca que las organizaciones que resultan de sus iniciativas son un modelo alternativo de organización empresarial orientada al beneficio social y a la promoción del desarrollo humano. Este autor sitúa la acción organizada de los emprendedores sociales en la intersección del mercado, las políticas públicas y la sociedad civil.

Aunque los emprendedores sociales se presentan como actores clave, parecen no haber sido suficientemente estudiados desde una perspectiva que complemente el abordaje económico y gerencial tradicional e incorpore el análisis que una perspectiva inter y multidisciplinar (Gidron & Hasefeld, 2012). Si bien es importante la medición de los recursos y capacidades de las empresas sociales, también parece necesario incorporar unas perspectivas integrales y holísticas que complejicen su accionar desde el punto de vista humano, es decir, desde la perspectiva de las personas que están allí involucradas materializando los procesos y acciones.

Justamente, en este texto se realiza una aproximación a los emprendedores sociales para sugerir que sus acciones podrían implicar una alternativa al capitalismo actual, en que estos actores producen condiciones que podrían conducir a la superación de principios como la competencia o el individualismo exacerbado, típicos de la racionalidad neoliberal (Puello-Socarrás, 2008).

## 2. El emprendedor social es un actor social: pistas para una conjetura sociológica

El emprendedor social es un actor social que tiene la motivación y potencialmente la capacidad de resolver problemas de la sociedad, con métodos empresariales, generando resultados tangibles (De Pablo, 2006). Poseen habilidades para combinar recursos de nuevas maneras, destinados principalmente a explorar y aprovechar las oportunidades para crear valor social al estimular el cambio social o la satisfacción de necesidades sociales (Mair & Martí, 2006), les puede motivar una orientación de justicia social (Thake & Zadek, 1997) que les lleva a integrarse profundamente en los entornos locales que habitan, por lo cual sus iniciativas empresariales (la empresa social) tienen un innato arraigo en la estructura social existente (Peredo & Chrisman, 2006).

Dado que los emprendedores sociales son, en esencia actores sociales, sus acciones se concretan en actividades empresariales cuya realización orbita, de un lado, entre la orientación formal

de búsqueda de rentabilidad y eficiencia y la gestión técnica de procesos y, de otro lado, en la orientación social de su búsqueda de alcanzar mejores condiciones de desarrollo humano entre los participantes de su iniciativa, sean participantes internos o externos de sus iniciativas. De allí que vale la pena reiterar lo que propone Burlastegui (2000, 1): se orientan dinámicamente por valores sociales que suponen valores tales como la reciprocidad, la sostenibilidad y la solidaridad.

Ahora, ¿se puede asumir que estos emprendedores y sus arreglos organizacionales (las empresas sociales) implican una posibilidad de alternativa organizacional al capitalismo contemporáneo? Para responder a ello vale la pena insistir en que los emprendedores sociales son actores de cambio social. Pero a ello habría que sumar el contexto social, político, histórico en que sus acciones se ubican en la actualidad. Visto desde la perspectiva de autores como Puello Socarrás (2008), Sterger y Roy (2011) y Dardot y Laval (2013), este contexto no es otro que el escenario neoliberal. Este escenario comporta un proyecto y una opción económica, política, cultural, ambiental y tecnológica consistente la intención de promover los principios del libre mercado como doctrina fundamental que dé continuidad histórica al modelo de producción capitalista hoy.

Dardot y Laval (2013) evidencian que el neoliberalismo no consiste en un set de políticas económicas o una mera ideología política, sino que se trata de un modelo de sociedad. Para estos autores el neoliberalismo pretende abarcar todos los aspectos y dimensiones de la vida humana mediante mecanismos sociales y subjetivos que subrepticamente pretenden imponer ciertas formas de vida en las sociedades occidentales y, más allá de ellas, en todas las sociedades que las siguen en el camino de la 'modernidad'. Estas formas obligan a cada uno a vivir en un universo de competencia generalizada, impone a las personas que entren en una lucha económica unos con otros, atentos a relaciones sociales basadas en el modelo del mercado, empujando a la justificación de desigualdades cada vez mayores, todo lo cual transforma también al individuo, que en adelante es llamado a concebirse y a conducirse como una empresa económica (Dardot y Laval, 2013).

Desde una orientación sociológica es posible realizar un acercamiento teórico al estudio de las acciones sociales de los emprendedores sociales. Autores como el francés Alain Touraine, que se han ocupado ampliamente del estudio de las acciones sociales a lo largo de su obra, permiten conjeturar la potencialidad que tienen actores como los emprendedores sociales de estar constituyendo una suerte de resistencia u oposición al neoliberalismo contemporáneo. En el siguiente apartado se desarrolla ese planteamiento.

### 3. ¿Una alternativa organizacional al capitalismo contemporáneo?

Para Alain Touraine es fundamental identificar la capacidad que tienen los individuos y grupos para constituirse como actores sociales con la potencialidad de dirigir y transformar el proceso de significación histórica y sus condiciones materiales, tanto de sus propios arreglos individuales y grupales como de los arreglos institucionales y organizacionales (Touraine, 1969, 1995). A esta capacidad de autoproducción de la sociedad a partir de la acción concreta, conflictual y dinámica de los actores, el autor la llama 'historicidad'<sup>2</sup>; y sobre ella afirma que cuanto más nivel de historicidad tenga una sociedad en un momento dado, entonces ello implica la existencia en ella de sujetos sociales que dinamizan la producción de la sociedad y no, tan solo, que garantizan la reproducción de las instituciones y organizaciones.

Para Touraine no todos los individuos y grupos llegan a constituirse como actores históricos, es decir, no todos los miembros de la sociedad logran participar de la producción de la sociedad. De hecho, la mayoría de las personas viven sus vidas ejerciendo más bien el rol de reproductores de la sociedad, sin necesariamente ser productores / creadores de la sociedad.

Si bien en toda interacción existe acción social, a Touraine le interesa aquella que permite a los individuos y grupos posicionarse significativamente frente a su conducta y la de otros, aquella que, habiendo emergido en la conciencia, permite identificarse, oponerse y concebir las posibilidades de transformar las prácticas reproductoras de las disposiciones normativas y producir prácticas sociales que conduzcan a nuevas disposiciones.

Por tanto, para Touraine los actores históricos son aquellos que tienen una orientación significativa que los ubica en un escenario institucional y organizacional, que se hallan dialécticamente en oposición sea con otros individuos, grupos o clases, en un espacio común y que tienen conciencia de sus capacidades de incidir en el (re)diseño de las prácticas y condiciones materiales en que se hallan. Vale anotar que Touraine a lo largo de su obra dio un lugar preponderante a los movimientos sociales, en tanto los describió en su momento como actores históricos por autonomía. Sin embargo, a partir de su propio análisis, en las últimas décadas el autor ha evidenciado que cada vez menos éstos pueden ser identificados como grupos organizados en torno a propósitos unificados y concretos, y con capacidad de incidir en la historia, y, en cambio, halla

2. Touraine señala que la 'historicidad' es el trabajo de auto-producción de la sociedad, su capacidad de intervenir en su propio funcionamiento, de producir sus orientaciones normativas y de construir sus prácticas en un momento determinado de su historia; es la acción de transformación de la sociedad por ella misma, o sea por la creatividad. En otras palabras, es la capacidad de una sociedad de dar sentido a su quehacer (Touraine, 1995).

que hoy cada vez más son los propios individuos los que se ven abocados a actuar de manera significativa, buscándose a sí mismos, en medio de la fragmentación creciente de las dimensiones de la sociedad. En la época actual, lo que queda no es más que el individuo impelido a constituirse como actor social (Touraine, 2005).

Lo que teóricamente se propone en esta ponencia -desde los aportes de Touraine- es observar que los emprendedores sociales ilustran uno de los casos de acción que postula este autor, ya que ellos se constituyen como actores sociales históricos que tienen no solo la voluntad de transformar sus prácticas, sino que se identifican como sujetos dotados de derechos y creadores de su propia vida. Además, se propone analizar su actividad manifiesta en las empresas sociales, en tanto es el espacio organizado que sustenta y concreta sus acciones y (re)produce prácticas para la gestión de sus propósitos.

Es de resaltar que la obra teórica de Alain Touraine no se ocupa de los fenómenos del emprendimiento social ni de las empresas sociales, ni ha concebido hasta ahora a los emprendedores sociales como actores sociales históricos. No obstante, en su incesante búsqueda de expresiones empíricas que pueden materializar sus posturas en la época actual (ya que los movimientos de obreros de antaño han cambiado su naturaleza), los emprendedores sociales parecen un grupo de individuos que reúnen las condiciones de las que trata el autor cuando se refiere a la disputa por el control de la historicidad. Ciertamente, su acción no concibe de un proceso de resistencia política o cultural organizada ni contiene un propósito de transformación radical del conjunto de las instancias institucionales y organizacionales, sino que más bien se trata de una serie de relaciones que, en el proceso de producción de la sociedad, están incidiendo en la creación de sentidos dialécticos en las organizaciones empresariales capitalistas de hoy.

Habría que plantear que los emprendedores sociales se tornan actores históricos a partir de su posicionamiento frente a los acontecimientos del mundo contemporáneo. En efecto, las crisis financieras, políticas y culturales que en las últimas décadas se han vivido son escenarios a los que ellos se vienen oponiendo, mediante el cuestionamiento de las lógicas y procedimientos por los cuales el mundo de los negocios se rige, alejado de los temas más cruciales de la humanidad: pobreza, sobrepoblación, seguridad alimentaria, protección ambiental, entre otros (Nicholls, 2006). Se trata de una situación en que muchos de los emprendedores sociales expresan su voluntad de constituir iniciativas de organización que, estando todavía integradas a los sistemas tradicionales, pueden generar alternativas a algunas de las problemáticas de la sociedad.

Como se vio, Touraine plantea que la acción histórica es la que conduce a la producción de la sociedad, no solo a su reproducción; y ello lleva a la conjetura de que el actuar de los emprendedores sociales puede potenciar la transformación de sentidos y orientaciones de las prácticas (entendidas como un conjunto de acciones significativas recurrentes que se desarrollan en el plano empírico). En ese sentido, ellos son actores que libran una doble lucha contra las fuerzas que quieren absorberlos. Por un lado, pesa sobre ellos la amenaza del poder de los mercados, de las tecnologías y de los grandes aparatos tecnócratas que controlan y manipulan al individuo, lo que puede implicar que sus actividades queden sumergidas en las lógicas de la racionalidad económica; por el otro, está el riesgo de quedarse encerrados en las fronteras de sus iniciativas empresariales y de discursos incautos, preocupados por resolver problemáticas sociales desde el mundo empresarial, con lógicas gerenciales tradicionales, pero sin llegar realmente a lograr transformaciones por hallarse embebidos en la racionalidad del lucro.

Los emprendedores sociales que se constituyen como actores históricos son aquellos que quieren resolver los vacíos que dejan los gobiernos (y en conexión con éstos, las políticas públicas), los mercados y el conjunto de organizaciones sociales y civiles (Yujuico, 2008). Con sus acciones evidencian la concreción factual de prácticas sociales alternativas que podrían resignificar, por ejemplo, las prácticas gerenciales de las empresas tradicionales, adecuándolas a sus propios objetivos de resolver situaciones sociales problemáticas.

#### 4. A manera de síntesis

En este texto ha quedado plasmada la invitación a pensar cómo hoy por hoy los emprendedores desde las empresas sociales están atendiendo circunstancias complejas de la realidad social en tanto actores del cambio social, bajo racionalidades alternativas y acercándose a problemáticas desafiantes con actitudes y principios que en muchas ocasiones se enfocan hacia la defensa de modos de vida heterogéneos y su relación con la naturaleza en libertad y fraternidad, lo cual puede implicar fórmulas innovadoras para (re)constituir el tejido social y revalorar conceptos como 'comunidad' y 'naturaleza' y, por lo tanto, estar combatiendo la racionalidad economicista típica de las empresas convencionales.

La empresa social es el marco organizacional que los emprendedores sociales diseñan para realizar sus acciones que contribuyen a la producción de la sociedad. Es en éste en el que concurre la confrontación de las prácticas que reproducen el sistema económico y social, y las prácticas renovadas que podrían producir nuevas condiciones materiales y nuevos significados. También,

la empresa social es la plataforma que les sirve para relacionarse con los demás actores con los que dialécticamente crean la sociedad, entre otros: el gobierno, las empresas tradicionales, las políticas y otras organizaciones.

Dado lo anterior, si bien se torna amplio y complejo, abordar todo el espectro de las relaciones de los emprendedores sociales en el conjunto de las instancias societales, entre ellas: gobierno, mercados y organizaciones, no obstante, autores como Alain Touraine ayudan a interpretar los procesos de 'producción de la sociedad' que ocurren en y desde el contexto de la empresa social, como expresión organizacional de unas acciones que podrían resistir y proponer alternativas a las lógicas del capitalismo contemporáneo. Por lo tanto, a manera de conjetura, parece destacable intuir que las empresas sociales son escenarios organizacionales desde los que estos actores podrían estar generando alternativas al capitalismo neoliberal actual.

#### Referencias

Alter, S. K. (2006). 'Social enterprise models and their mission and money relationships'. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 205–232). Oxford: Oxford University Press.

Bosma, N.; Schött, T.; Terjesen, S. & Kew, P. (2015). *Special Topic Report Social Entrepreneurship*. Global Entrepreneurship Monitor. London Business School - Babson College. Recuperado de <http://gemconsortium.org/report/49542>

Burlastegui, M. (2000). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. I Seminario Internacional de la Red Motiva. Universidad Nacional de Mar de la Plata.

Dardot, P., & Laval, C. (2013). *La Nueva Razón del Mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.

De Pablo, I. (2006). El emprendedor social: una nueva figura en el escenario del emprendimiento, *Selección de Investigaciones Empresariales*, 2007, p. 19-45.

Kerlin, J. A. (2006). 'Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences'. *Voluntas*, 17(3), 246–262.

Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M., & Shaw, E. (2014). Social Entrepreneurship: An exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, 8(2), 275–292. <https://doi.org/10.1007/s11846-013-0104-6>

Gidron, B., & Hasefeld, Y. (2012). *Social Enterprises: An Organizational Perspective*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Lundström, A., Zhou, C, et al. (Eds) (2014). *Social Entrepreneurship. Leveraging Economic, Political, and Cultural Dimensions*. New York: Springer

Mair, J. & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41, 36-44

Max-Neef, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*, Icaria Editorial, Barcelona.

Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.

Peredo, A.M. & Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328

Puello-Socarrás, J. F. (2008). Nueva gramática del neoliberalismo. Itinerarios teóricos, trayectorias intelectuales, claves ideológicas. Colección Estudios Políticos y Sociales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia - Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales - Departamento de Ciencia Política.

Reficco, E.; Gutiérrez, R. & Trujillo, D. (2006) Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento? En *Revista de Administração*. São Paulo. v.41, n.4, p.404-418, out./nov./dez. 2006

Sterger, M. B. & Roy, R. K. (2011). *Neoliberalismo, una breve introducción*. Madrid: Alianza Editorial.

Thake, S., Zadek, S., (1997). Practical people, noble causes. How to support community based social entrepreneurs. London, New Economic Foundation.

Touraine, A. (1969) La sociología de la acción. Barcelona: Ariel.

Touraine, A. (1995) [1973], Producción de la sociedad, México, UNAM, IIS IFAL.

Touraine, A. (2005) Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy. Buenos Aires: Paidós.

Volkman, C., Tokarski, K. y Ernst, K. (Eds.) (2012) Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies. Berlin: Springer Gabler.

Yujuico, E. (2008) Connecting the Dots in Social Entrepreneurship through the Capabilities Approach (July 2008). Socio-Economic Review, Vol. 6, Issue 3, pp. 493-513, 2008.

Yunus, M. (2008). Un mundo sin pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo, Paidós, Barcelona.



**Organizações e redes para o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): diversidade, desafios, integração, casos**

## Capítulo 39

### Arranjos produtivos locais e suas contribuições para o desenvolvimento regional: Um estudo sobre o APL de insumos e equipamentos médicos, odontológicos e hospitalares de campo Mourão – Paraná – Brasil

Josimari de Brito Morigi<sup>1</sup>

#### Introdução

A globalização ocasionou diversas mudanças estruturais, econômicas, financeiras, políticas que influenciaram de diferentes formas na vida das pessoas, permitindo mudanças culturais e nos próprios hábitos de consumo. Além disso, também contribuiu para a ampliação da organização do mercado, tornando-o mais aberto e competitivo. Isto por sua vez, contribuiu expressivamente para a ampliação das atividades econômicas, possibilitando maior troca de informação, maior capacidade de produção e uma maior diversificação dos produtos ofertados em todos os mercados. Entretanto, ao mesmo tempo certas barreiras foram impostas, principalmente, para a atuação das empresas de pequeno e de médio porte, acirrando as suas dificuldades em concorrer com as empresas de grande porte.

Por conseguinte, as últimas décadas testemunharam a intensa transformação que ocorreu especialmente na reestruturação da economia, bem como no papel dos governos e das regiões. A globalização adjunta às mudanças nos paradigmas tecnológicos provocou intensas alterações nas relações econômicas, políticas e sociais. E isto fez com que as organizações empresariais passassem a buscar caminhos possíveis para se adaptarem da melhor maneira possível a estas mudanças.

Diante de uma economia globalizada muitas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) perceberam que algumas vantagens competitivas podem advir de fatores locais. E perceberam que a consolidação da união empresarial através da formação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) apresenta-se como uma excelente alternativa para solucionar os problemas ocasionados pela disparidade concorrencial frente às grandes empresas. Por tal motivo, ocorreu um aumento

1. Universidade Estadual do Paraná. Email: josimorigi@gmail.com

expressivo de os estudos sobre APLs no transcorrer da primeira década do século XXI, tanto na esfera acadêmico-científica como também nas instituições públicas e privadas. Além disso, esta temática também ganhou espaço considerável na literatura econômica brasileira e especialmente, nas diretrizes das políticas públicas de desenvolvimento local e regional.

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma breve reflexão sobre as contribuições dos APLs para o desenvolvimento regional e o fortalecimento empresarial, com foco direcionado para o APL da Saúde de Campo Mourão-PR. Para tanto, adotou-se como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações e relatórios técnicos que versam sobre os APLs, o levantamento de dados junto à Fundação Educere de Campo Mourão e a aplicação de questionários com empresários das empresas que fazem parte do APL da Saúde.

#### Arranjos Produtivos Locais (APLs): aspectos conceituais e teóricos

Segundo consta na literatura especializada, a definição do conceito de APL surgiu no Brasil no final da década de 1980, momento marcado por inúmeras mudanças geradas na ordem mundial, que revolucionaram as indústrias tradicionais com o advento da globalização.

É importante enfatizar que o conceito de APL foi originado a partir de uma adaptação do conceito de clusters. Nesse contexto, Galvão (2000, p.06) define clusters como:

*“Todo tipo de aglomeração de atividades geograficamente concentradas e setorialmente especializadas – não importando o tamanho das unidades produtivas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo ser da indústria de transformação, do setor de serviços e até da agricultura”*

Corroborando com o pensamento de Galvão (2000), Britto (2000, p.6) esclarece que:

*“Os clusters industriais não devem ser concebidos como mera aglomeração espacial das atividades industriais presentes em determinados setores, mas sim como arranjos produtivos onde predominam relações de complementaridade e interdependência entre diversas atividades localizadas num mesmo espaço geográfico e econômico. Esses clusters são concebidos como ponto de confluência entre a organização de sistemas regionais-locais de inovação no plano institucional e a emergência de redes de firmas como forma padrão de conformação empresarial desses sistemas”*

Cabe a ressalva de que, os conceitos de clusters e o de APLs, de modo geral, são comumente confundidos, uma vez que tanto os clusters como os APLs são caracterizados por apresentarem certo grau de cooperação; são constituídos em sua maioria de micros e pequenas empresas, que através de suas relações sinérgicas e com o auxílio de outros agentes do arranjo proporcionam ganhos econômicos, sociais, tecnológicos etc., tanto para o aglomerado de empresas quanto para a localidade/região em que estes estão inseridos.

Pode-se encontrar na literatura especializada diversas definições de APLs. Contudo, cabe ressaltar que o conceito de APL foi definido de um modo geral pela Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST) como um tipo de aglomeração territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, que tem como foco um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência.

Cassiolato e Lastres (2003) definem os Arranjos Produtivos Locais como:

*“Aglomerações territoriais de agentes econômicos e sociais – com um foco em conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadores de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia, política, promoção e financiamento”* (Cassiolato & Lastres, 2003, p. 5).

De acordo com Poletto (2009, p.66) um arranjo produtivo pode ser designado como: *“aglomerações de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades do setor produtivo e que apresentam vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem”*.

Nas palavras de Vecchia (2006, p. 37-38):

*“Os APLs encontram-se geralmente associados a trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos regionais e locais, a partir de uma base social,*

*cultural, política e econômica comum. São mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores”*

Vale acrescentar ainda que:

*“Independentemente da forma que o arranjo produtivo local assuma - em função da presença ou não de alguns dos elementos mencionados - é amplamente reconhecido, tanto teórica quanto empiricamente, que esta forma de organização da produção no espaço tem auxiliado empresas dos mais variados tamanhos e particularmente as pequenas e médias, a superarem barreiras ao seu crescimento”* (Vecchia, 2006, p. 48).

Conforme destaca Campos e Callefí (2009), o ponto de partida para a constituição de um APL se refere ao espaço geográfico. Sendo que o espaço geográfico pode ser municípios, áreas de um município, regiões etc., os quais não se limitam às fronteiras políticas. A concentração geográfica de empresas que atuam no mesmo ramo (aglomeração produtiva) pode levar ao compartilhamento de visões e valores econômicos, sociais e culturais e assim constituir fonte de dinamismo local, bem como diversidade e vantagens competitivas em relação a outras regiões. Nesse sentido, o processo de interação apresenta-se de grande importância, ao permitir a realização de uma rede de contatos e até mesmo a sinergia entre as empresas, potencializando ou até expandindo o aprendizado e a confiança entre os atores locais.

É importante enfatizar que inúmeros estados e municípios brasileiros já adotaram, de uma maneira ou de outra, a estratégia de desenvolvimento de arranjos ou sistemas produtivos locais focados especialmente nas micro e pequenas empresas. Segundo o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), no estado do Paraná há diversos arranjos produtivos locais, pertencentes aos mais diversificados setores produtivos, espalhados pelo território, conforme destaca a Figura 1.

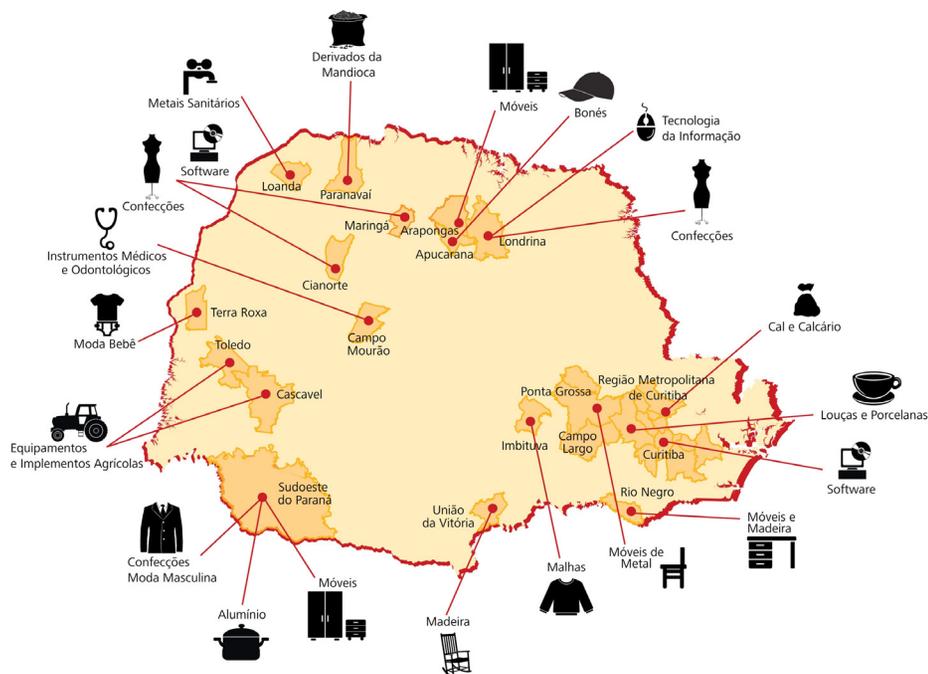


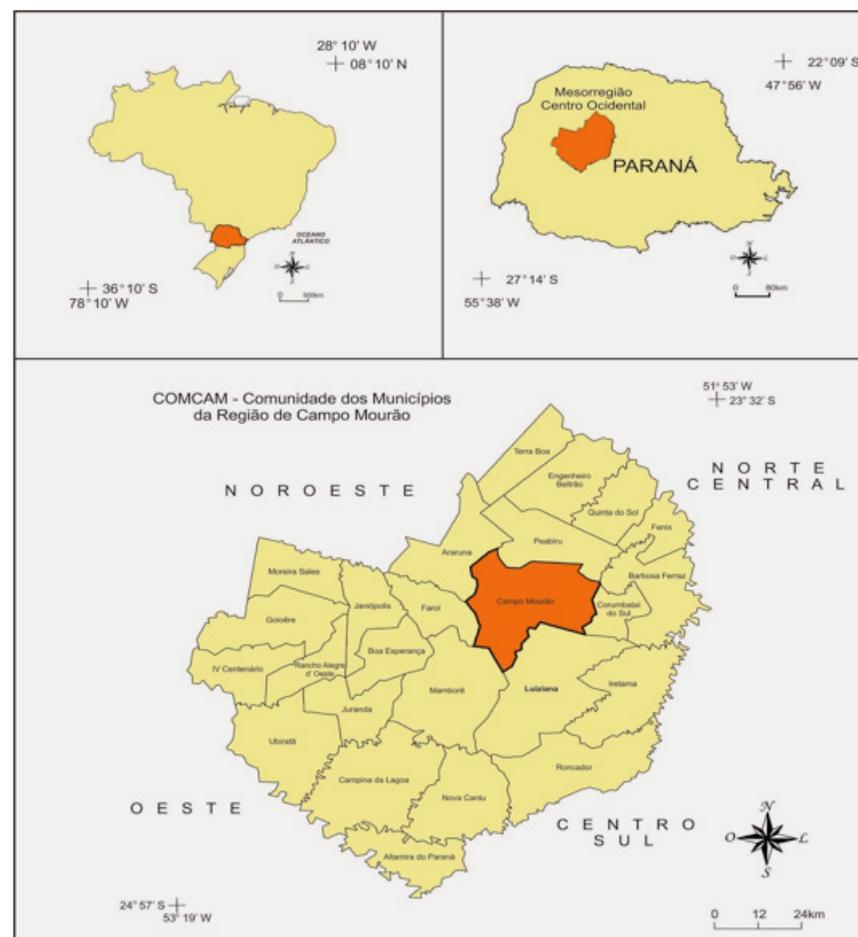
Figura 1: Mapeamento de alguns APLs presentes no estado do Paraná.  
Disponível em: [http://www.planejamento.pr.gov.br/arquivos/File/Mapa\\_APLs\\_PR.png](http://www.planejamento.pr.gov.br/arquivos/File/Mapa_APLs_PR.png)  
Acesso em 22/07/2018.

### APL da Saúde de Campo Mourão – PR

O município de Campo Mourão tem sua sede que leva o mesmo, está localizado na Mesorregião Centro Ocidental Paranaense (conforme a Figura 2), tem sua economia baseada principalmente na agricultura e é considerado polo regional da Mesorregião supracitada, constituída por 25 municípios e possui atualmente uma população estimada de 94.153 habitantes, de acordo com o Caderno Estatístico do Município de Campo Mourão, publicado pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2018).

O APL da Saúde de Campo Mourão foi reconhecido pelo Governo do estado do Paraná no ano de 2005, e inicialmente era composto por 12 empresas, sendo a grande maioria de pequeno porte. Salienta-se que a empresa Cristófoli Biossegurança fez o papel de âncora na formação

deste aglomerado, exercendo maior influência por ser uma empresa de porte médio. Portanto, pode-se dizer que a formação do APL da Saúde de Campo Mourão está intrinsecamente ligada à consolidação da empresa Cristófoli, e ambos estão centralizados na figura do empresário Ater Cristófoli. Sendo que foi a partir da consolidação da empresa Cristófoli que algumas medidas começam a ser tomadas para que o arranjo produtivo local fosse formado.



Conforme as informações fornecidas pela Fundação Educere, atualmente o APL da Saúde é composto por mais de 25 empresas (englobando fornecedores e industriais), conforme o Quadro

1. Este APL tem se destacado no cenário regional, nacional e internacional pela produção de insumos e equipamentos sofisticados para as áreas médica, odontológica e hospitalar, que demandam tecnologias mais avançadas, tais como: autoclaves de esterilização, equipamento para reprocessamento automático de filtros de hemodiálise, equipamentos laboratoriais, equipamentos para profilaxia dentária, placas e circuitos eletrônicos para equipamentos na área da saúde, produtos de higiene e limpeza institucional, indicador biológico para monitoramento de ciclos de esterilização a vapor, entre outros. Em conjunto, as empresas comercializam mais de 70 produtos em nível nacional e internacional. E este APL configura-se como importante gerador de tecnologia e de emprego de alta qualificação e de melhor remuneração.

EMPRESAS QUE INTEGRAM O APL DA SAÚDE DE CAMPO MOURÃO-PR E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES			
EMPRESAS	CATEGORIA	TAMANHO	REGIÕES DE VENDA
<b>CRISTÓFOLI</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MÉDIA	BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDEST, NORT EXTERIOR: MERCOSUL, AMÉRICA CENTRAL E ORIENTE MÉDIO
<b>ACME</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDES, EXTERIOR: MERCOSUL, DEMAIS PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL E AMÉRICA CENTRAL
<b>CLEAN-UP</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDES, NORT EXTERIOR: MERCOSUL, DEMAIS PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL
<b>LEVEVIDA</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÃO SUL
<b>ORTUS</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, NORD E NORT. EXTERIOR: DEMAIS PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL E AMÉRICA CENTRAL
<b>SIEGER</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, NORD. E NORT.
<b>BIOVIS</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDES, NORT
<b>SAUBERN</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDES E NORT
<b>DESHYDRATER</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES SUL E SUDESTE

<b>ALBATROZ</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL, SUDEST, NORDES E NORT
<b>D'VOLTS</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	NÃO INFORMADO
<b>VRI</b>	FORNECEDORA	MÉDIA	NÃO INFORMADO
<b>CAMPO FIBRAS</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES SUL E SUDEST
<b>GRÁFICA MOURÃO</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÃO SUL
<b>EVOLUTEC</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM.
<b>KL DO BRASIL</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT E NORDESTE. EXTERIOR: MERCOSUL
<b>PROJETARE</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÃO SUL
<b>SANSPRAY</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	NÃO INFORMADO
<b>LIDER LAR</b>	FORNECEDORA	MÉDIA	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT.OESTE, SUL E SUDEST
<b>MULTIART'S</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	NÃO INFORMADO
<b>TERRA EMBALAGENS</b>	FORNECEDORA	MIC/PEQ	NÃO INFORMADO
<b>SELF ENERGIAS RENOVÁVEIS E BIOENERGIA</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT. E NORDESTE. EXTERIOR: MERCOSUL, DEMAIS PAÍSES DA AMÉRICA DO SUL.
<b>PETLIZZE</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT. E NORDESTE
<b>LE BLANC</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT. E NORDESTE
<b>VISIUM BIOSSEGURANÇA</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT. E NORDESTE
<b>LIZZE EQUIPAMENTOS</b>	PRODUTORA DE BENS FINAIS	MIC/PEQ	COMCAM. BRASIL: REGIÕES CENT. OESTE, SUL, SUDEST, NORT. E NORDESTE

Pôde-se perceber que o APL da Saúde apresenta não apenas o vínculo entre as empresas produtoras de bens finais, mas também os vínculos que estas mantêm com empresas fornecedoras de insumos e equipamentos. Ademais, durante a investigação observou-se que grande parte das empresas que integram o arranjo, além dos vínculos acima especificados, mantêm também vínculos com instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos

humanos, pesquisa e desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento, etc.

A sinergia entre as empresas e instituições que integram o APL da Saúde originou um ambiente inovador, analisado sob a ótica do APL. Uma vez que, a cooperação entre as empresas de pequeno porte pode ser vista como um excelente recurso para a ampliação da capacidade competitiva das empresas, com custos menores, além de proporcionar desenvolvimento tecnológico e acesso mais amplo aos mercados. Além do mais, a formação das configurações produtivas também coopera de modo significativo para o desenvolvimento local e regional, através da geração de empregos e renda, além do estímulo ao empreendedorismo e à sustentabilidade econômica destas organizações e ainda, a criação de políticas públicas voltadas para o incentivo do ensino, pesquisa e extensão do ensino superior (Morigi & Souza, 2012).

Compete salientar que, no ano de 2005, quando foi reconhecido pelo Governo, o APL da Saúde de Campo Mourão estava gerando 157 empregos diretos e um faturamento anual de 20 milhões. Atualmente o APL está gerando mais de 400 empregos diretos e um faturamento acima de 60 milhões (Fundação Educere).

Vale frisar que a própria sinergia entre estas empresas, faz com que este aglomerado além de se caracterizar com um APL também seja considerado uma interessante ação empreendedora, uma vez que a cooperação entre os empresários de um arranjo produtivo pode resultar em múltiplos benefícios que, muitas vezes, não é possível contabilizá-los. Por exemplo, quando há cooperação entre as empresas, há possibilidades de reduzir os custos. Sendo que esta redução de custos pode ocorrer, por exemplo: quando os empresários decidem comprar equipamentos de uso comum, quando utilizam laboratórios de pesquisa em comum, e até mesmo quando os custos para a manutenção dos equipamentos e do laboratório venham a ser divididos entre os empresários. Também há possibilidades de redução de custos quando as empresas se unem para comprar em grandes quantidades, pois assim podem adquirir por menor preço unitário a mercadoria ou o insumo que necessitam. Além disso, por meio da cooperação pode haver maior inovação nos produtos e serviços, contribuindo para a melhoria do desempenho das empresas, com aumento na produtividade, no mix de produtos e na participação no mercado, dentre outras vantagens.

### Considerações Finais

Em linhas gerais, conclui-se que uma das principais contribuições fornecidas pelos Arranjos

Produtivos Locais se refere ao fortalecimento de sinergias empresariais e do aumento competitivo de micro, pequenas e médias empresas. Cabe sublinhar que, as empresas que integram o APL da saúde apresentam uma malha de relações internas que contribuem para o fortalecimento das mesmas e de certo modo também colabora para uma maior diversificação econômica do município de Campo Mourão que ainda apresenta uma economia muito alicerçada à agricultura. Nesse sentido, é importante destacar que as empresas que integram o APL da Saúde fabricam produtos de base tecnológica e, por tal motivo, agregam valores que podem gerar valores superiores aos gerados pela agricultura, gerar empregos de qualidade mais elevada e, em razão disso, oferecer melhores salários. Além disso, se por ventura essas empresas estiverem atreladas às empresas produtoras de bens finais podem ainda proporcionar acréscimos no comércio em geral, e também gerar externalidades positivas e transbordamentos satisfatórios que colaboram para uma dinâmica mais acentuada da economia regional.

Diante das discussões arroladas, pode-se concluir que o APL da saúde de Campo Mourão tem se mostrado de importância fundamental tanto para as empresas que integram o mesmo, como também para a economia do município, e ainda, para o incentivo a projetos de ensino e pesquisa; e para própria população local e regional que de algum modo acaba se beneficiando com as atividades do arranjo produtivo, seja por meio dos postos de emprego, pela geração renda, pela oferta de cursos profissionalizantes, incentivo a elaboração de políticas de fomento à pesquisa, etc.

### Referências

- Britto, J. (2000). Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira. Nota técnica n. 29/00. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- Campos, A. C. de., & Calfeffi, P. (2009). Arranjos Produtivos Locais de Confecção no Paraná: uma análise comparativa. Revista Infome Gepec, v. 13, n. 2, p. 85-103.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, H. M. M. (2003). O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E., & MACIEL, M. L. (Orgs.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- FUNDAÇÃO EDUCERE – Pesquisa e Desenvolvimento. (2016). Levantamento de dados sobre o APL da Saúde de Campo Mourão.

Galvão, O J.A. (2000). “Clusters” e Distritos Industriais: um estudo de caso em países selecionados e implicações de políticas. Planejamento e Políticas Públicas. n. 21, p. 3-50. Brasília: IPEA.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (2018). Caderno Estatístico do Município de Campo Mourão. Recuperado de: <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=87300>

Morigi, J. de B.; Souza, A. D. (2012). A Importância do Arranjo Produtivo Local (APL) da Saúde de Campo Mourão – PR como Estratégia de Desenvolvimento Local/Regional e Fortalecimento das Empresas de Pequeno Porte. In Artigos do VII EPCT - Encontro de Produção Científica e Tecnológica (p. 1-15). Campo Mourão, PR.

Poletto, E. R. (2009). O desenvolvimento territorial e a promoção dos Arranjos produtivos locais (APLs): uma aproximação Geográfica. OBSERVATORIUM: Revista Eletrônica de Geografia, v.1, n.1, p.58-83.

REDESIST - Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. (2002). Arranjos produtivos locais: relatório n. 1. Recuperado de: <http://www.redesist.ufrj.br/>

Vecchia, R. V. R. (2006). Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. Revista Capital Científico. v.4 n.1. p. 31-50.

## Capítulo 40

### Cultura, governança e identidade regional em clusters de negócios

*Wellington Dias De Oliveira<sup>1</sup>, Lucimar Ferreira De Almeida<sup>2</sup>,  
Rosângela Ferraro<sup>3</sup> y Cristina Espinheira Costa Pereira<sup>4</sup>*

#### Introdução

Clusters de negócios é tema recorrente em pesquisas acadêmicas sob diferentes óticas e, também, objeto de interesse de investidores, técnicos e provedores de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento regional no mundo inteiro. Empresas naturalmente aglomeradas ao longo do tempo em espaços geográficos delimitados, cuja comunidade participa ativamente (Becattini, 2002), podem se fortalecer e conseguir desempenho otimizado por meio da proximidade física entre elas, o que gera um ambiente propício à intensificação dos relacionamentos, ao reconhecimento da identidade comum, à colaboração e ao compartilhamento de conhecimento e de recursos. Esse conjunto de fatores ajuda no desenvolvimento sociocultural, econômico e na reputação da região em que operam (Andersson, Solitander & Ekman, 2012). Nesse ambiente, elas podem evoluir, inovar e estabelecer estratégias para obterem resultados para o cluster, mas, para isto, precisam atingir um nível de organização e coordenação que pode ser entendido como um tipo de governança supra empresarial (Zaccarelli, Telles, Siqueira, Boaventura & Donaire, 2008).

Em regiões com potencial econômico a ser explorado, empresas buscam se articular para se projetarem promovendo a sua identidade regional. Assim, constituem uma governança para reforçar a cultura como agente promotor da identidade regional, da reputação e do fortalecimento do cluster. Pela ação coletiva, os atores são levados a um relacionamento de trocas e acordos, que envolvem fatores econômicos, racionais e sociais. A governança se encontra num nível supra empresarial onde se articulam de forma estratégica e cooperativa ações de interesse comum para garantir a vitalidade do grupo (Cassanego & Telles, 2015). Pode, assim, ser entendida como construção das formas de ação coletiva, sejam controles, incentivos, estrutura, papéis dos

1. Universidade Paulista (UNIP). Email: [wddoliveira@gmail.com](mailto:wddoliveira@gmail.com)

2. Universidade Paulista (UNIP). Email: [lucimar.almeida@jna.ifmt.edu.br](mailto:lucimar.almeida@jna.ifmt.edu.br)

3. Universidade Paulista (UNIP). Email: [rosangelacolegiobeka@gmail.com](mailto:rosangelacolegiobeka@gmail.com)

4. Universidade Paulista (UNIP). Email: [cristina\\_ecp@hotmail.com](mailto:cristina_ecp@hotmail.com)

atores, solução dos problemas e conflitos.

Aspectos geográficos e culturais são importantes para a compreensão dos clusters, tanto quanto para o seu surgimento e evolução, e são, também, determinantes da identidade regional e componentes deste conceito (Souza & Gil, 2015). Explicam a identidade regional alguns aspectos naturais relacionados ao clima, vegetação ou relevo, mas também à economia local, aos costumes e práticas socioculturais e a outros ligados à compreensão que os habitantes têm da sua região (Paasi, 1991), o sentimento de reconhecer-se nela e o orgulho que os move para agir por ela.

Embora haja estudos que promoveram significativamente a compreensão das teorias de aglomeração, o que envolve a cultura do cluster e a governança supra empresarial, ainda são necessários esforços para entender como esses dois fatores contribuem para reforçar a identidade regional em clusters de negócios. Logo, este estudo tem como objetivo identificar as variáveis relacionadas à cultura do cluster e relacionadas à governança supra empresarial que influenciam diretamente na identidade regional, aqui representada pelos selos de Indicação Geográfica. Para atingir o objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura envolvendo esses três constructos e a relação entre eles. O estudo tem caráter qualitativo e parte de um protocolo de pesquisa que faz uso de ferramentas de bibliometria para selecionar nas bases de dados *Spell* e *Web of Science* os artigos a serem estudados. A partir deles são identificadas, classificadas, analisadas e discutidas as variáveis que compõem os constructos governança, cultura e identidade regional e suas relações.

## Cultura

A cultura tem sido definida de diferentes formas e Hofstede (2011), de uma maneira sucinta, a define como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”, e ainda destaca que ela é sempre um fenômeno coletivo e pode se ligar a diferentes grupos de indivíduos. O conceito de cultura geralmente está ligado ao comportamento das pessoas dentro e entre os grupos a que pertencem, compartilhando dos sistemas de significados atribuídos ou compartilhados entre eles. (Hofstede, 1980; Huggins & Thompson, 2012). Guiso et al. (2006) enxergam a cultura na manifestação pelos diferentes grupos étnicos, sociais e religiosos de seus próprios valores, hábitos e crenças, preservando-os e retransmitindo-os através das gerações; entendem que este conceito básico se adere como efeito causal à abordagem econômica.

Defende Schwartz (1999), pesquisador na área da psicologia transcultural, que os diferentes

objetivos e maneiras de atuação e funcionamento das instituições sociais religiosas, familiares, econômicas e políticas podem ser reconhecidos nos valores culturais de um grupo. A psicologia transcultural é um ramo da psicologia que analisa o modo como os valores culturais influenciam o comportamento humano. Schwartz (1999), em seu estudo sobre psicologia transcultural, elenca uma série de valores culturais que podem ser entendidos como fatores condutores da ação dos indivíduos nos grupos a que pertencem, sendo eles a liberdade, prosperidade, segurança, sucesso, justiça, liberdade, ordem social, tradição, dentre outros. Por meio de uma abordagem sistêmica, o autor agrega estes fatores em sete grupos de valores culturais - conservadorismo, autonomia intelectual, autonomia afetiva, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia - para proporcionar uma conversa entre a psicologia transcultural e os conceitos de cultura.

A abordagem de Schwartz (1999) será utilizada neste trabalho para analisar os fatores da cultura que se relacionam com as demais variáveis em estudo. A Figura 1 traz uma adaptação dos conceitos propostos por ele para os valores culturais, relacionando na terceira coluna os fatores que interessam a este estudo para se criar uma proxy que permitirá estabelecer relacionamento com as demais variáveis envolvidas na análise.

Variável Cultura	Abordagem	Fatores Componentes
Conservadorismo	Ênfase cultural na manutenção do status quo e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar o grupo solidário ou a ordem tradicional.	Ordem social, respeito pela tradição, estabilidade familiar, sabedoria.
Autonomia Intelectual	Ênfase cultural na conveniência de que os indivíduos perseguem de forma independente suas próprias ideias e direções intelectuais. Refere-se a ideias e pensamento.	Curiosidade, inteligência, criatividade.
Autonomia Afetiva	Ênfase cultural nos desejos individuais independentes, buscando experiências positivas. Refere-se a sentimentos e emoções.	Prazer, vida excitante, vida variada.
Hierarquia	Uma ênfase cultural na legitimidade de uma distribuição desigual de poder, papéis e recursos.	Poder social, autoridade, humildade, riqueza.
Igualitarismo	Ênfase cultural na transcendência de interesses egoístas a favor do compromisso voluntário de promover o bem-estar dos outros.	Igualdade, justiça social, liberdade, responsabilidade, honestidade.
Domínio	Ênfase cultural em avançar através da <u>auto-afirmação</u> ativa.	Ambição, sucesso, ousadia, competência.
Harmonia	Ênfase cultural na adequação harmoniosa ao meio ambiente.	Unidade com a natureza, preservação ambiental.

Figura 1. Variáveis e fatores componentes da Cultura.

Fonte: Adaptado de Schwartz (1999).

Ao analisar o modo como os valores culturais atuam no comportamento humano, propomos

que esses valores culturais influenciam a propensão e a capacidade de um cluster obter uma certificação de Indicação Geográfica o que pode fazer com que seja capaz de se diferenciar e obter ganhos competitivos.

## Governança

A revisão bibliográfica realizada mostra uma diversidade de conceitos sobre governança. As grandes linhas conceituais afirmam que a governança supra empresarial pode ser estrutura de coordenação; formas de gestão das redes ou ainda, formas de solução de conflitos causados por diferenças. Outras linhas separam a governança em formal e informal. Todeva e Knoke (2005) entendem que é através da governança que se consegue o equilíbrio nas relações de compartilhamento de recursos e dos benefícios gerados pelas ações conjuntas e, também, na atribuição das responsabilidades de cada ator. Percebe-se, ao longo de iteradas relações entre as partes, o desenvolvimento da confiança e da colaboração.

A governança colaborativa é “o conjunto de instrumentos que permitem a coordenação dos atores envolvidos em redes” (Milagres et al., 2016, p. 18). Os autores complementam a definição explicando que também resulta das trocas interorganizacionais envolvendo os atores que buscam através da cooperação mútua, alcançar objetivos comuns e individuais. Dentre outros fatores envolvidos, identificam os controles, processos de tomada de decisão, o exercício do poder e autoridade, como também, de influência e negociação. Ainda, consideram outros aspectos importantes para o funcionamento das redes tais como a definição de regras e normas, procedimentos para autonomia, responsabilidades e compartilhamento de resultados e recursos.

Para Milagres et al. (2016, p. 31), a “governança colaborativa é elemento-chave nas redes colaborativas: sem o seu estabelecimento os parceiros não conseguiriam alcançar os resultados pretendidos”. Os autores propõem um modelo de governança colaborativa, que se forma pela junção da governança processual, governança contratual e governança relacional, baseado em diversos elementos apresentados por diferentes autores. Para chegar ao resultado, os autores buscaram na literatura agrupar os elementos nas categorias Antecedentes, Estrutura e Contratos e Processos. Verifica-se que o processo de prestação de contas e aferição de resultados em relação à governança estão diretamente ligados a controle e a literatura não discute a importância desse processo (Milagres et al., 2016). Porém, para efeito deste estudo, serão considerados os seus efeitos no desempenho das redes pelos controles que podem ser estabelecidos e acompanhados, conforme a Figura 2.

Variável Governança	Abordagem	Fatores Componentes
Antecedentes	Fatores que contribuem para a formação e manutenção das redes.	Elementos Políticos, Jurídicos, Socioeconômicos, Ambientais, Regulatórios e Tecnológicos
		Níveis de Interdependência e de Complementaridade de Recursos
		Compartilhamento de Riscos
		História Prévia entre os Membros, o Nível de Confiança e Conflitos Preexistentes
		Experiência em trabalhar em redes colaborativas
		Grau de Aceitação/Legitimidade
Estrutura e Contratos	Mecanismos de coordenação e controle. Formalizações de acordos e da estrutura de funcionamento das redes.	Seleção de Parceiros
		Contratos
Processos	Mecanismos desenvolvidos para garantir a operação da rede.	Estrutura
		Administração
		Liderança
		Mutualidade / Construção de Legitimidade
		Construção de Confiança
		Controle e Aferição de Resultados

Figura 2. Variáveis e Fatores de Governança Colaborativa - Supra Empresarial.

Fonte: Adaptado de Milagres et al. (2016).

Dessa forma, ao analisar o modo como os fatores de governança atuam nos aspectos colaborativos em entidades supra-empresariais, propomos que *existem certos fatores que em conjunto formam uma Governança com ação mediadora entre a Cultura e a Identidade Regional*, permitindo que o cluster consiga se diferenciar obtendo a certificação de Indicação Geográfica.

## Identidade Regional

Na perspectiva cultural, uma parte do que se conhece como identidade regional se traduz na assimilação da cultura organizacional emanada do cluster pela comunidade; é perceptível em diversos comportamentos identificados nos indivíduos que interiorizaram nos seus costumes, ações e rotinas várias práticas que se originam das organizações daquele cluster. Zaccarelli et al. (2008) identificam a cultura da comunidade adaptada ao cluster no comportamento social de uma região que é formatado a partir da sua relação com as empresas do agrupamento, “constituindo um sistema coeso de valores, normas e condutas compatíveis” percebidas no orgulho e na dedicação daqueles que trabalham no cluster. Esse conjunto de variáveis ajudam a explicar o reconhecimento que algumas regiões alcançam ao se constituírem de atividades econômicas fortemente definidas pelas características ambientais e culturais encontradas especialmente dentro de seus limites na forma de clusters de negócios.

Mecanismos foram desenvolvidos para valorizar a identidade regional e transformá-la em vantagem competitiva econômica, como são os selos de Indicação Geográfica (IG) (Almeida et al., 2010). IG's estão diretamente ligadas à qualidade de um produto regional obtida pelo uso dos recursos naturais ou humanos presentes em uma localidade com características ligadas à sua geografia distinta e que conferem a este produto notoriedade e especificidade territorial (Maiorki & Dallabrida, 2015). Ao contrário das produções padronizadas e de larga escala, as IGs valorizam, partindo da comunidade local para além das suas fronteiras, as peculiaridades da tradição, dos costumes e do modo de fazer produtos específicos (Niederle, 2011).

As Indicações Geográficas (IGs), cujo modelo é aplicado largamente na Europa a algumas décadas, são importante instrumento de valorização de produtos regionais, cada vez mais utilizados em todo o mundo. Maiorki e Dallabrida (2015) relacionam, em seus estudos, a Indicação Geográfica com a qualidade do produto obtida pelos recursos naturais ou humanos presentes em um território com características ligadas à sua geografia distinta e que conferem a este produto notoriedade e especificidade territorial. Os fatores diferenciais que conferem as especificidades aos produtos, normalmente, estão ligados à natureza local em função do relevo, da vegetação, do solo e do clima, ou também, ligados aos costumes, modo de produção ou saberes inerentes à cultura regional (Maiorki & Dallabrida, 2015).

A regulamentação das Indicações Geográficas é parte constante das negociações comerciais e tratados internacionais por envolver diretamente aspectos relacionados à propriedade intelectual, proteção à concorrência desleal, controles da qualidade dos produtos, reconhecimento da especificidade e artifícios para preservar sua tipicidade. Tais aspectos que relacionam o ambiente institucional e econômico são cruciais para manter a competitividade e a sobrevivência dos empreendimentos regionais. Por outro lado, focando os aspectos de tradição, as IG's tem o propósito de preservar e valorizar a identidade regional e os conhecimentos tradicionais, além de promover para além do território que ela delimita os atributos singulares que os produtos de determinada localidade trazem em si, refletindo a riqueza dos aspectos imateriais a eles associados: saber fazer, modo de fazer, tradição, costumes, dentre outros.

Assim como empresas fazem com suas marcas, os clusters precisam se preocupar com a sua reputação (Andersson, Solitander & Ekman, 2012). Muitos clusters enfrentam desafios relacionados à imagem de sua marca ou mesmo, não têm consciência de que precisam de uma e, isto, muitas vezes se deve à falta de conhecimento e comprometimento dos atores destes clusters.

Por isso, perdem oportunidades de atrair melhores profissionais, novas empresas e parceiros, de conseguir investimentos, de alcançar visibilidade e de obter a atenção e o reconhecimento dos decisores políticos responsáveis por financiamentos de programas e provimento de recursos. Daí se depreende a importância do aprimoramento da imagem do cluster, o que envolve internamente a criação de consciência e de compromisso entre os stakeholders do cluster.

Para atendimento aos objetivos deste estudo, se discutirá as abordagens que salientam fatores importantes relacionados à instituição dos selos IG para as regiões que os adquirem ou que tem potencial para consegui-lo. Verificou-se que em diversos artigos muitos desses fatores se assemelham ou se repetem, e, por esta razão, optou-se aqui por concentrar o levantamento dos fatores nos trabalhos realizados por Nierdele (2009, 2010, 2011) e Maiorki e Dallabrida (2015). Negócios reconhecidos com o selo de IG, demonstram eficiência de articulação e coordenação que é normalmente encontrada em redes de negócios e em clusters (que também se configuram em redes). Nestes casos, as IGs agem para promover a coesão social e melhorar o desempenho dos negócios, pois incentivam a formação de redes de cooperação, confiança e inovação, o estabelecimento de estratégias coletivas, pela proximidade geográfica facilitam os fluxos de informações, as trocas de conhecimentos, mesmo os tácitos que se arraigam no tecido social e reforçam a identidade regional. Por fim, com base na literatura, foram levantados os cinco fatores resultantes da adoção de uma Identidade Regional, aqui traduzida na Indicação Geográfica, conforme a Figura 3. Cada um desses fatores é composto por benefícios que as empresas localizadas nessas regiões podem obter por fazer parte dessa rede colaborativa.

Fatores IG	Abordagem	Componentes
Econômico	Ênfase em viabilizar os negócios pelo desenvolvimento territorial.	Acesso a mercados, ampliação dos mercados, valorização dos territórios, agregação de valor e maior retorno financeiro, aumento da renda dos produtores e da região, crescimento de negócios associados, aumento da competitividade.
Institucional	Ênfase em proteger e garantir a expansão dos negócios.	Proteção à propriedade intelectual, institucionalização da raridade, barreiras às inovações que colocam em risco a tipicidade dos produtos, proteção dos produtores contra competição desleal.
Processos internos	Ênfase em garantir a qualidade e tipicidade dos produtos e processos de produção.	Regulação de normas e padrões de produção, práticas de produção, inovação, mudanças nas práticas produtivas, promover melhorias em aspectos como qualidade, pureza, tipicidade e diversidade, estímulo à multifuncionalidade do meio rural; transformação das áreas rurais em local de consumo, preservação da biodiversidade.
Tradição	Ênfase em preservar a identidade regional.	Criação de uma identidade regional, saber fazer, modo de fazer, tradição, costumes, métodos tradicionais, valorização da identidade regional, valorização dos produtos locais, valorização dos conhecimentos tradicionais.
Social	Ênfase em promover a coesão social para gerar vantagem competitiva.	Formação de redes de cooperação, confiança e inovação, facilitar fluxos de informações, derramamentos de conhecimentos e processos de aprendizagem coletiva promovidos pela circulação de conhecimento tácito, criar os fundamentos para a constituição de uma estratégia, estímulo à ação cooperada.

Figura 3. Fatores e componentes da Indicação Geográfica (IG).

Com base em tais argumentos, chega-se ao modelo que busca integrar tais abordagens:

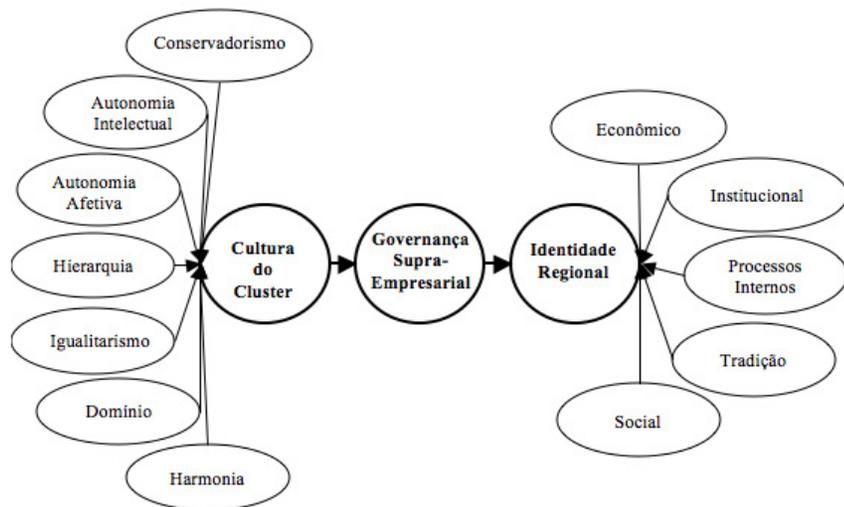


Figura 4. Modelo integrado da pesquisa

## Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo identificar as variáveis relacionadas à cultura do cluster e relacionadas à governança supra empresarial que contribuem para a obtenção de uma forte identidade regional (IR), aqui representada pelos selos de Indicação Geográfica, além de identificar quais seriam os fatores e componentes resultantes da adoção do IG para uma região, entendendo que a IR seria representada pela certificação de Indicação Geográfica das regiões que abrigam clusters com atividade econômica baseada nos recursos intrínsecos da sua localidade.

Os resultados teóricos, obtidos por meio do aprofundamento na literatura acadêmica que aborda o tema, mostraram haver influências significativas da cultura e da governança do cluster sobre os processos de obtenção e manutenção da IG, e, por consequência, reforço da identidade regional que retroalimenta o sistema de promoção da reputação e atendimento dos objetivos destes clusters. As figuras mostrando os relacionamentos das variáveis investigadas reforçam o grau de aderência das premissas deste estudo, culminando com a formulação de um modelo representativo que deverá ser testado empiricamente. Outras avaliações podem ser realizadas, como verificar as influências da governança na cultura e, também a situação oposta, podendo ainda serem levadas a campo para comprovação empírica.

## Referências

- Almeida, S. L., Paiva, G., Jr., & Guerra, J. R. F. (2010). A Estratégia de internacionalização de negócios na perspectiva da tradução cultural: O caso da indicação geográfica no agronegócio. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 9(2), 75-98. doi: 10.5585/riae.v9i2.1670
- Andersson, M., Solitander, A., & Ekman, P. (2012). *Cluster branding and marketing, a handbook on cluster brand management*. Sweden: Tendensor.
- Becattini, G. (2002). From Marshall's to the Italian "Industrial Districts". A brief critical reconstruction. In Curzio, A. Q., & Fortis, M. (Eds.). *Complexity and Industrial Clusters* (pp. 83-106). New York City: Springer.
- Cassanego, P. V., Jr., & Telles, R. (2015). Governança em clusters de negócios: um estudo em concentrações produtivas do Rio Grande do Sul. *Seminários em Administração - SemeAd*, São

---

Paulo, SP, Brasil, 18.

Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affects economic outcomes?. The Journal of Economic Perspectives. doi: 10.3386/w11999

Hofstede, G. (1989). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills: Sage Publishing.

Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Culture and place-based development: A socio-economic analysis. Regional Studies Association's Annual European Conference 2012, 49(1), 130-159. doi: 10.1080/00343404.2014.889817

Maiorki, G. J., & Dallabrida, V. R. (2015). A indicação geográfica de produtos: um estudo sobre sua contribuição econômica no desenvolvimento territorial. Interações, 16(1), 13-25.

Milagres, R., Silva, S. A. G., & Rezende, O. (2016). Governança colaborativa. In L. L. Almeida (Coord.), CONASS Debate – governança regional das redes de atenção à saúde. (1a ed., Cap. 1, pp. 14-48). Brasília: CONASS.

Nierderle, P. A. (2011). Compromissos para a qualidade: Projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França (Tese de doutorado). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Paasi, A. (1991). Deconstructing regions: Notes on the scales of spatial life. Environment and Planning A, 23, 239-256.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: An International Review, 48(1), 23-47.

Souza, D. A., & Gil, A. C. (2015). A Importância da Identidade Regional na Configuração de Clusters Turísticos. Turismo em Análise, 26(2), 475-492. doi:10.11606/issn.1984-4867.v26i2p475-492

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration, Management Decision, 43(1), 123-148.

Zaccarelli, S., Telles, R., Siqueira, J., Boaventura, J., & Donaire, D. (2008). Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas.

## Capítulo 41

### La cosmovisión andina en la legitimación socio-cultural de los Arreglos Productivos Locales

Fabrizio Guevara Viejo<sup>1</sup>, Mariana Lima Bandeira<sup>2</sup> y Fernando López Parra<sup>3</sup>

#### Introducción

Los arreglos productivos locales – APL – se originaron desde una perspectiva de optimización en la distribución recursos (Marshall, 1920) y luego fueron aprovechados para potenciar una visión productivista, de innovación y de competitividad (Flores, 2017). Llamados inicialmente de cluster, fueron definidos como un conjunto de organizaciones que se concentran geográficamente en una determinada región y colaboran entre ellas, en un mismo campo de actividad económica (Marshall, 1920). Lo que Marshall (1920) calificó como “*elementary localization of industry*”<sup>4</sup>, más tarde permitió crear “ventajas competitivas” (Porter, 1998; Herrmann et al., 2017) y reconocerlo como importante para el desarrollo local (Madruza-Torres, 2014; Barbosa, 2016; Herrera-Díaz, 2017).

Entendiendo que los APL se conforman en un contexto de economía solidaria, que presenta características distintas de las redes de negocios tradicionales (Lima et al, 2017), este ensayo se propone a explorar los elementos de la gobernanza relacional articulados a los mecanismos de legitimidad socio-cultural que definen un APL. Más allá del “tamaño” del emprendimiento, la economía solidaria y los Arreglos Productivos Locales – APL – suponen elementos de confianza y de colaboración que deben ser los pilares constitutivos de la articulación entre los APL. Por lo tanto, la legitimación social es constitutiva del APL, a partir de mecanismos propios de la comunidad local (sociales y culturales), lo que implica comprenderla como un fenómeno particular de cada realidad social.

De la misma manera, los mecanismos formales de gobernanza están desarrollados para ambientes de bajos niveles de confianza (Carnaúba e Pereira, 2014). En la economía solidaria,

se supone que la gobernanza relacional podría ser más adecuada por la naturaleza colaborativa de las agrupaciones, toda vez que se define como una forma de coordinación de esfuerzos interdependientes que se dirigen hacia propósitos colectivos (Liu e Zhang, 2013; Lima et al. 2017).

Asimismo, el territorio es un ambiente percibido como una construcción social y cultural, y no como un espacio pre-determinado, “objetivamente existente” derivado de características físicas o económicas (Santos, 2002). Es y debe ser entendido como una unidad activa del desenvolvimiento, que posee recursos específicos y no transferibles de un lugar para otro (Schejtman y Berdegué, 2004). En este sentido, se argumenta también que un escenario en que la cosmovisión andina es rectora, este entorno podría fortalecer una expansión de los APL, desde la suposición de que los mecanismos socioculturales serían legitimadores de una lógica colaborativa en detrimento a la lógica competitiva del sistema tradicional empresarial. De esta forma, se pretende ampliar el debate de la gobernanza relacional a partir de la integración de elementos socio-culturales a la lógica económica y competitiva.

Este artículo se organiza en tres secciones. La primera describe los principios de la cosmovisión andina, la segunda presenta la articulación entre legitimidad y mecanismos de gobernanza relacional. Finalmente, la última sección se dedica a proponer algunas suposiciones teóricas para debate, a partir del marco analítico desarrollado.

#### La Cosmovisión Andina

La cosmovisión andina está basada en principios compartidos por las civilizaciones ancestrales en América Latina (Houtart, 2011) que ha sido renovada por medio de una construcción de política pública en el Ecuador y en Bolivia. Las propuestas de gobierno intentan vincular la lógica de los pueblos ancestrales para reconstruir la vida social, la ética y el futuro de las comunidades andinas.

En Ecuador, *Sumak Kawsay* es un término quichua, originario de la región andina ecuatoriana, que fue traducido para el español como Buen Vivir (Walsh 2010). Esta traducción, sin embargo, no puede transmitir toda la simbología subyacente al término. Se lo interpreta como una armonía entre los seres vivientes, en la cual impera el respeto, la tolerancia, la diversidad, la convivencia, la equidad, la participación y una noción del desarrollo que incluye el bien común (Cobey & Bandeira, 2016).

1. Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: jguevarav@unemi.edu.ec

2. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: limabandeira.mariana@gmail.com

3. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Email: ferlopezparra@gmail.com

4. Book IV, Chapter X, Segundo parrafo.

Históricamente, el modelo de Estado en la época pre-colonial integraba las cosmovisiones, la cultura, los saberes y su forma de relacionarse con la vida y la naturaleza: “Desde tiempos inmemoriales, acostumbramos a hablar con nuestras aguas y respetarlas, con nuestro sol y nuestra luna, con los vientos, los puntos cardinales y todos los animales y plantas de nuestras tierras que nos acompañan” (Choquehuanca, 2010, p. 67).

Es importante considerar las características y los principios de la cosmovisión andina: la idea de que todo está interconectado y que cada acción deriva en múltiples reacciones; la comunicación se da en múltiples direcciones y entre los actores; que los individuos necesitan de otros individuos, estableciendo un pacto de interdependencia y de respeto por la vida; la perspectiva de que los seres humanos no se separan del ambiente natural y que éste es parte de su existencia; la idea de múltiples nacionalidades implica la aceptación e integración de otras culturas, siendo base del estado plurinacional y finalmente, que la palabra está impregnada de significado y significancia, siendo considerada un código cultural (CODENPE, 2011; Cobey & Bandeira, 2016).

Actualmente en Ecuador - y en Bolivia - las creencias indígenas dejan de ser piezas de museo para tener una dimensión política que se traducen en las Constituciones de estos países, para organizar las instituciones del estado y sus políticas públicas que trascienden en la convivencia humana, principalmente a través de las relaciones comunitarias y la visión sobre la naturaleza (Houtart, 2011). Estas formas históricas de trabajo se basan en el esfuerzo comunitario, en lo místico, en lo político y su profundo respeto con la naturaleza. Las creencias, los mitos no son leyendas exclusivamente son formas de convivencia real y civilizaciones y gracias a un esfuerzo de institucionalización, estos principios ya son parte de la cotidianeidad de las relaciones sociales. Muchas fueron y son las discusiones que cuestionan la posibilidad de un diálogo entre estos principios y la capacidad de asimilación en la vida moderna. Sin embargo, en el debate que proponemos en esta investigación, se asume que la cosmovisión andina ejerce gran influencia en la configuración de la gobernanza relacional, por la equivalencia de principios y propósitos.

#### Dinámica del APL: la legitimación social en la Gobernanza Relacional

Una red colaborativa se caracteriza por ser estable, conformada por actores autónomos e interdependientes que comparten recursos complementares y cuyos objetivos convergen para un propósito común (Milagres, Silva y Rezende, 2016).

Se espera que en una red colaborativa los problemas sean conocidos por el grupo que la conforma

y que, además de discutir soluciones de forma colectiva, se las pueda integrar en una propuesta legítima (Kolbjornsrud, 2016). El entendimiento de que el consenso es importante para salidas óptimas es compartido por Milagres, Silva y Rezende (2016).

Grandori (2006) hace una diferenciación entre los términos “social” y “relacional” para definir los tipos de ‘contratos’ que viabilizarían soluciones para organizaciones que funcionen desde una lógica colaborativa. La autora clasifica en cuatro tipos de contrato: el socialmente ejecutable (con apoyo de normas y control social); el auto-ejecutable (en que cuenta con apoyo de incentivos para garantizar ciertos comportamientos) y el contrato basado en procesos y el contrato basado en recursos.

Asimismo, es importante señalar que los problemas de agencia pueden aparecer, dependiendo de la forma de organización y de gestión de los APL. Uno de ellos se da cuando los miembros pueden aprovecharse de los relacionamientos con clientes y priorizar sus intereses individuales en detrimento de los intereses grupales o cuando se movilizan actores con distintas competencias y capacidades. Para cada tipo de problema – relacional - se propone también mecanismos de gobernanza para manejar estas situaciones (Kolbjornsrud, 2016).

El concepto de legitimación social podría ser mejor entendido desde el marco de la teoría institucional, especialmente en se tratando de la propuesta de análisis en un APL. Institución e “institucionalización son conceptos centrales de la sociología general” (Jepperson, 1991, p. 193), y constituyen una respuesta al funcionalismo y al individualismo, desde una perspectiva que “impulsa la construcción social del significado, del pensamiento, la acción social, el Estado y la ciudadanía, mediante fuerzas institucionales” (Powell y DiMaggio, 1999, p. 35). El tratamiento y análisis crítico de las teorías expuestas por Philip Selznick (1971), Ronald Jepperson (1991) y otros institucionalistas, con sus categorías de análisis, presentan una visión sociológica de las organizaciones, lo que a su vez permite al presente estudio alcanzar los objetivos propuestos.

El estudio de los valores ocupa lugar protagónico en la teoría de las instituciones por cuanto permite identificar aquellos valores que lograron institucionalizarse en un contexto determinado, y cómo se construyeron y posicionaron en la estructura de una organización y, en el caso, de la estructura de redes y de los arreglos productivos locales.

Al adoptar un conjunto distintivo de valores, las organizaciones se convierten en estructuras con carácter, cuyos rasgos peculiares son el sustento de su identidad. Identidad que da *cuerpo*

al grupo organizacional, la hace sustentable, en suma, le convierte en institución. Por ello, es necesario entender la dinámica de institucionalización de valores como un proceso que depende de la interacción social (Scott, 1987) y que consecuentemente se consolida por medio de su legitimidad ante a los grupos.

La institucionalización es definida, conforme esta visión, como un proceso de repetición de acciones cuyos significados sean similares ante a un grupo de actores sociales. Se evidencia que ésta producción va depender del grupo y de sus supuestos culturales. Asimismo, la historia de cada grupo es escenario de esta construcción social. Para Berger y Luckmann (1985), gracias al *habitus* no es necesario tener redefiniciones de los significados en la acción social. Sin embargo, no podemos pensar en términos estáticos, ya que la construcción de significados es dinámica.

En el inicio de un nuevo conjunto de prácticas, no existe la legitimidad. Los grupos organizacionales empiezan a adoptar tales prácticas y al mismo tiempo en el que ellas validan, ellas lo hacen porque sus miembros las perciben como válidas y como las que detienen el poder de legitimar quienes las adoptan. La legitimidad puede ser entendida desde Suchman (1995), que la clasifica en pragmática (intereses particulares de un grupo), moral (basada en juzgamiento colectivo) y cognitiva (construida sobre la base de argumentación y convencimiento del entorno).

En este artículo se presenta el concepto de la legitimación social en un contexto solidario de emprendimientos, el mismo que podría operar de forma distinta a la que delimita Suchman (1995). Más allá del “tamaño” del emprendimiento, la economía solidaria y los Arreglos Productivos Locales – APL – suponen elementos de confianza y de colaboración que deben ser los pilares constitutivos de la articulación entre los APL. Por lo tanto, la legitimación social es constitutiva del APL, a partir de mecanismos propios de la comunidad local - sociales y culturales - lo que implica comprenderla como un fenómeno particular de cada realidad social.

Como estrategias de legitimación social, podemos adaptar las acciones derivadas de la necesidad de ganar y de mantener legitimidad, de acuerdo al trabajo de Machado y Ott (2015). Estas estrategias fueron adaptadas para una realidad distinta de las observadas en modelos tradicionales e jerárquicos y están plasmadas en el Cuadro 1.

Cuadro 1 – Estrategias de legitimación social

estrategias de legitimación	ganar legitimidad	pragmática	Respuesta a las necesidades colectivas Cooptación de integrantes idóneos Construir reputación, consolidando los valores grupales y colectivos y de colaboración  Adaptar a las demandas del público  Anunciar productos e imagen de acuerdo al entorno sociocultural.
		moral	Resultados colectivos Incorporación a redes Ofrecer demostraciones simbólicas Definición de metas colectivamente
		cognitiva	Reproducir normas sociales formalizar operaciones de acuerdo a lo aceptado en el grupo Profesionalización Certificaciones Popularizar y estandarizar
	mantener legitimidad	pragmática	consultar opinión de líderes del grupo monitorear confiabilidad Comunicación honesta y transparente
		moral	monitorear responsabilidades reunir opiniones favorables
		cognitiva	Reconocer las debilidades y consultar las dudas buscar claridad reunir conexiones

En relación a la gobernanza relacional, las estrategias de legitimación social, en el ámbito de comunidades colaborativas, están más cercanas a la dimensión moral y cognitiva de Schuman (1995). El concepto de Arreglos Productivos Locales – APL – que, además de la característica

económica, contempla importantes elementos socio-culturales (Coriolano, 2016) y de desarrollo (Pires, 2007). En este sentido, muchos de los mecanismos de gobernanza propuestos por Kolbjornsrud (2016) podrían servir para solución de problemas relacionales y para construir legitimidad social en el APL.

#### Reflexiones finales

Este ensayo buscó explorar la relación entre los elementos de la gobernanza relacional con los mecanismos de legitimidad socio-cultural que definen un APL, considerando las características que identifican la cosmovisión andina.

La primera proposición que se diseña, en consecuencia de la literatura revisada es que “para la formación de un APL, la región generalmente tiene una fuerte identidad sociocultural que influenciaría fuertemente en una lógica colaborativa, ya que “favorece la interacción, la cooperación y la confianza entre los agentes” (Flores, 2017, p. 8).

En este sentido, por sus características y naturaleza, la legitimidad es construida en el propio grupo social y se aproxima de los mecanismos de gobernanza relacional, ya que parte de una red de relaciones en la que están involucrados distintos actores dentro de un ambiente y que, sin legitimidad, los APL pierden su identidad y también su propia configuración.

De esta manera, se supone que los acuerdos, términos de compromiso o contratos, deberían contemplar principalmente cuatro elementos: a) el monitoreo mutuo, a partir de transparencia en la información, fluidez en la comunicación y control social; b) definición de restricciones para incorporación en el grupo, de tal forma que el individuo tenga similitud en el perfil deseado; c) institucionalización de valores y reglas, esencialmente derivados del entorno sociocultural y compartidos socialmente, para la regulación del acceso, de la contribución y del uso de los recursos de la red; y d) definición clara de derechos e incentivos, buscando generar motivación, sentido de pertenencia y justicia entre todos, además de garantizar la satisfacción de necesidades. Este conjunto regulatorio de mecanismos de gobernanza es constituido paulatinamente por medio de un proceso de “aprendizaje incremental”, como afirman Milagres, Silva y Rezende (2016), es decir, van construyendo su legitimidad y cambiando la percepción de los actores.

#### Referencias

- Barbosa, R. N. C. (2016) Arranjo produtivo local, política do espaço e flexibilização do trabalho. *Serv. Soc. Soc.*, 125, p. 167-188, jan./abr.
- Berger, P.L. y Luckmann. (1985) *T. A construção social da realidade*. 3a. ed. Petrópolis: Vozes.
- Bitektine, A. e Haack, P. (2015) The macro and the micro of legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40 (1), p. 49-75.
- Carnaúba, A. A. C. y Pereira, C. E. C. (2014) Mecanismos Formais e Relacionais de Governança em Redes de Negócios e sua Relação com a Confiança. In: *Seminários em Administração, USP, SP: XVII SEMEAD Seminários em Administração, Anais*.
- Cassiolato, J. E.; e Lastres, H. M. M. (2003) Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. SEBRAE. Disponible: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>. Visitado: enero 2018.
- Choquehuanca, D., (s.f.) 25 Postulados para entender el Vivir Bien (manuscrito sin fecha).
- Cobey, R. y Bandeira, M. L. (2016) “Sumak Kawsay or Buen Vivir”, an alternative development model in the Andean State? *Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*: 3, p. 481-537.
- CODENPE. (2011) Sumak Kawsay – buen vivir. Quito: CODENPE. 103 p.
- Coriolano, L. N. (2016) De Arreglos Productivos Locales a Arreglos Productivos de Base Comunitaria. *Gest. Tur*, 25, p. 8 – 41, enero - junio.
- Flores, F. S. (2017). Evolução conceitual dos arranjos produtivos locais. XXII Jornada de Pesquisa, Unijuí, RS. Conference paper, September, 2017. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/320084520>. Visitado: diciembre del 2017.
- Gandori, Anna. (2006). Innovation, uncertainty and relational governance. *Industry and Innovation*, 13 (2), p. 127-133.

Herrera-Díaz, Y. Guerrero V., A. M. e BAUTISTA S., A. M. (2017). Estudio sobre arreglos productivos locales en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador. *Economía*, XLII (43), enero- junio, p. 85-111

Herrmann, F. F. Ávila, L. P. Filippi, E. E. Sellitto, M. A. Dias, M. P. F. e Coelho, D. M. (2017) Arranjos Produtivos Locais de alimentos e agroempresas familiares: evolução das dimensões estratégicas. *Interciência*, 42(8), p. 529-535.

Houtart, F. (2011) El concepto de *sumak kawsay* (buen vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad. *ALAI – América Latina en Movimiento*. 2011-06 – 02. Disponibe en: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0738/15\\_El\\_concepto\\_de\\_sumak\\_kawsai.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0738/15_El_concepto_de_sumak_kawsai.pdf)

Jepperson, R. (1991) Institutions, institutional effects and institutionalism. In: Powell, W.; DiMaggio, P. (eds.) *The new institutionalism in organizational analysis*. Chigaco: University of Chigaco Press, p.143-63.

Kolbjornsrud, V. (2016) Agency problems and governance mechanisms in collaborative communities. *Strategic Organization*, Special Issue, p. 1-33.

Lima, A. A. Hamaji, E. Y. Pereira, C. E. C. e Correa, N. L. S. (2017). A influência dos mecanismos de governança relacional na formação e desenvolvimento de redes de economia solidária. In: CIRIEC - Conferência Internacional de Pesquisa sobre Economia Social e Solidária, 2017, Manaus. Anais VI CIRIEC.

Liu, Z.; Zhang, Q. (2013) The Effects of Interorganizational Systems on Relational Governance in the Manufacturer-supplier Relationship. *Contemporary Logistics*, 11, p. 55-62. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/08b2/a1bd1d6e14d6bb0afd180ffab85064bb8138.pdf>

Machado, D. y Ott, E. (2015). Estratégias de Legitimação Social empregadas na evidenciación ambiental: um estudo a luz da teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, 11 (1), p. 136-156, jan./mar.

Madruza-Torres, Ana Gloria. (2014) Los sistemas productivos locales en la gestión del desarrollo local en Cuba. *Ciencias Holguín*, Ano XX, julio-septiembre, p. 1-12.

Marshall, A. (1920) *Principles of Economics*. Library of Economics and Liberty. Retrieved March

29, 2018 from the World Wide Web: <http://www.econlib.org/library/Marshall/marP24.html>

Milagres, R. Silva, S. A. G. Rezende, O. (2016). Governança Colaborativa. In: CONASS Debate – Governança Regional das Redes de Atenção à Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília: CONASS. Cap. 1, p. 14-48 (coordenação: Almeida, L. L.)

Pires, E. (2007) As lógicas territoriais do desenvolvimento: diversidades e regulação. *INTERAÇÕES: Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. Vol. 8, N. 2, p. 155-163, Set. 2007.

Porter, M. E. (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, n. November-December, p. 77-90.

Santos, M. (2002) *A Natureza do Espaço- técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Schejtman, A. e Berdegué, J. (2004) Desarrollo territorial rural. *DEBATES Y TEMAS RURALES*, 1. Scott, W. R. (1987) The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), p. 493-511.

Selznick, Philip. (1971) *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV.

Suchman, M. C. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), p. 571-611.

Walsh, C. (2010) Development as Buen Vivir: Institutional arrangements and (de)colonial entanglements., 53 (1), p. 15–21.

## Capítulo 42

### Complejidades estructurales en un Municipio de la región noroeste del Gran Buenos Aires. Experiencias organizativas en el marco de una localidad desindustrializada y socialmente vulnerable

Nora Goren<sup>1</sup>, Diego Alvarez Newman<sup>2</sup> y Nicolás Dzembrowski<sup>3</sup>

En esta ponencia se presentan avances de investigación con respecto a las experiencias organizativas del trabajo en el Polo Productivo del Municipio de José C. Paz, ubicado en la Provincia de Buenos Aires. Su condición de municipio socialmente vulnerable y desindustrializado dio lugar a una particular gestión de los programas sociales de orden nacional orientados a la producción para la obra pública municipal.

#### 1- El contexto socio-productivo del Municipio de José C. Paz

El Municipio de José C. Paz se encuentra ubicado en la Provincia de Buenos Aires y es uno de los 24 Partidos del Gran Buenos Aires (GBA). Se ubica geográficamente en la zona noroeste de dicha región, a 35 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuenta con una superficie de 50,11km<sup>2</sup> que limitan al norte con el Partido de Pilar, al oeste con el de Moreno y Pilar, al sur con el de San Miguel y Moreno, y al este con el de Malvinas Argentinas y San Miguel.

Su condición de Municipio socialmente vulnerable se hace evidente en los principales indicadores sociales. En otro trabajo (Goren, Alvarez Newman, Dzembrowski, 2017) hemos mostrado que esta situación es el resultado de una serie de dificultades que se combinan entre sí. Por ejemplo, de acuerdo a los datos proporcionados por el Censo Nacional del año 2010, la mitad de la población no tenía acceso a obra social, prepaga o plan estatal de salud. Esto se combinaba con los altos niveles de informalidad y precarización laboral, con el bajo nivel de instrucción, con la precariedad en materia de calidad constructiva de más de la mitad de las viviendas, y con la poca llegada de los servicios básicos como el acceso a la red pública de agua y el gas de red. Estas características ubican a José C. Paz como uno de los Municipios con peores estándares con

1. Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades, IESCODE. Universidad Nacional de José C. Paz. Email: norgoren@gmail.com

2. Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades, IESCODE. Universidad Nacional de José C. Paz. Email: diegonewman@hotmail.com

3. Instituto de Estudios Sociales en Contextos de Desigualdades, IESCODE. Universidad Nacional de José C. Paz. Email: ndzembrowski@gmail.com

respecto a los 24 Partidos del Gran Buenos Aires.

Algunos de estos aspectos se explican por su desindustrialización. El proceso de desindustrialización de José C. Paz se remonta a su creación como Municipio en octubre del año 1994. Antes formaba parte del Partido de Gral. Sarmiento. La Ley 11.551 dividió a este en tres nuevos Municipios: San Miguel, José C. Paz y Malvinas Argentinas. Esta división política dejó un desequilibrio estructural entre los tres territorios. Por un lado, un territorio intensivo en materia de producción de bienes (Malvinas Argentinas), por el otro un territorio de perfil más comercial (San Miguel), y José C. Paz que carecía de emprendimientos productivos complejos ya sean en materia de producción de bienes y/o servicios. La desindustrialización está entonces en sus orígenes como Municipio a partir de haber salido desfavorecido de dicha división política. Tal es así, que, de acuerdo al último Censo Nacional Económico (CNE) del año 2005, José C. Paz cuenta con el Producto Bruto Geográfico (PBG) más bajo de los 24 Partidos del GBA (cuadro n°1).

Cuadro N°1: Producto Bruto Geográfico del Municipio de José C. Paz y del resto de los 23 Partidos del GBA por producción de bienes y servicios.

	En miles de pesos			En %		
	Bienes	Servicios	Total	Bienes	Servicios	Total
<b>José C. Paz</b>	91.933	646.298	738.231	12,45%	87,54%	100,0%
Almirante Brown	744.207	1.736.967	2.481.174	30,0%	70,0%	100,0%
Avellaneda	2.573.047	1.553.199	4.126.245	62,4%	37,6%	100,0%
Berazategui	824.673	1.033.786	1.858.459	44,4%	55,6%	100,0%
Esteban Echeverría	878.413	970.875	1.849.288	47,5%	52,5%	100,0%
Ezeiza	443.354	520.993	964.347	46,0%	54,0%	100,0%
Florencio Varela	460.608	1.117.150	1.577.758	29,2%	70,8%	100,0%
General San Martín	3.902.207	1.731.178	5.633.385	69,3%	30,7%	100,0%
Hurlingham	397.108	588.503	985.611	40,3%	59,7%	100,0%
Ituzaingó	164.440	612.265	776.704	21,2%	78,8%	100,0%
La Matanza	2.822.796	4.245.460	7.068.256	39,9%	60,1%	100,0%
Lanús	1.483.877	1.736.007	3.219.884	46,1%	53,9%	100,0%
Lomas de Zamora	865.863	2.926.665	3.792.528	22,8%	77,2%	100,0%
Malvinas Argentinas	794.625	884.824	1.679.450	47,3%	52,7%	100,0%
Merlo	1.598.796	1.520.646	3.119.442	51,3%	48,7%	100,0%
Moreno	293.430	1.264.703	1.558.133	18,8%	81,2%	100,0%
Morón	995.675	1.952.747	2.948.421	33,8%	66,2%	100,0%
Quilmes	1.380.664	2.215.718	3.596.382	38,4%	61,6%	100,0%
San Fernando	1.007.615	648.653	1.656.268	60,8%	39,2%	100,0%
San Isidro	1.272.329	2.166.797	3.439.126	37,0%	63,0%	100,0%
San Miguel	163.263	969.797	1.133.061	14,4%	85,6%	100,0%
Tigre	1.288.891	1.219.620	2.508.511	51,4%	48,6%	100,0%
Tres de Febrero	1.617.849	1.552.161	3.170.010	51,0%	49,0%	100,0%
Vicente López	3.106.411	1.681.565	4.787.976	64,9%	35,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Nacional Económico (CNE) 2004-2005.

Al desagregar la composición del PBG se puede comprender claramente una parte de la estructura productiva del Municipio. En la producción de bienes, la industria manufacturera tiene una bajísima participación, solo el 7,2% del PBG del Municipio (cuadro n°2).

Cuadro N°2: Valor agregado bruto del PBG y participación de cada sector de la actividad económica en el Municipio de José C. Paz (año base 2003)

		VALOR AGREGADO BRUTO	PARTICIPACIÓN
A	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	186	0,0%
B	Pesca explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas y servicios conexos	19	0,0%
C	Explotación de minas y canteras	0	0,0%
D	Industria Manufacturera	53.402	7,2%
E	Electricidad, gas y agua	14.363	1,9%
F	Construcción	23.963	3,2%
	<b>Subtotal Producción de Bienes</b>	<b>91.933</b>	<b>12,5%</b>
G	Comercio al por mayor, al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos	124.238	16,8%
H	Servicios de hotelería y restaurantes	9.233	1,3%
I	Servicio de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	119.638	16,2%
J	Intermediación financiera y otros servicios financieros	12.328	1,7%
K	Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	211.999	28,7%
L	Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	21.076	2,9%
M	Enseñanza	71.058	9,6%
N	Servicios sociales y de salud	28.602	3,9%
O	Servicios comunitarios, sociales y personales N.C.P.	25.000	3,4%
P	Hogares privados con servicio doméstico	23.125	3,1%
	<b>Subtotal servicios</b>	<b>646.298</b>	<b>87,5%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>738.231</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Nacional Económico (CNE) 2004-2005

Otro indicador que muestra la composición de la estructura productiva de los Municipios es la cantidad de locales ocupados. Este, a diferencia del PBG, da cuenta de la cantidad de locales que realizan actividades productivas en un determinado territorio.

Si el PBG desagregado de José C. Paz indica el escaso valor monetario proveniente de la industria, al considerar la cantidad de locales ocupados esa tendencia se mantiene y el Municipio sigue

mostrando los niveles de industrialización más bajos con respecto al resto de los 23 Municipios del GBA. Al desagregar por sectores de la actividad queda de manifiesto el escaso peso de la industria manufacturera y la escasa actividad productiva en general del Municipio de José C. Paz (cuadro n°3).

Cuadro n°3: Cantidad de locales ocupados y participación por sector de la actividad económica en la estructura en el Municipio de José C. Paz (año 2005).

	Cantidad	Participación en la Estructura
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7	0,2%
Pesca y servicios conexos	-	-
Explotación de minas y canteras	-	-
Industria manufacturera	181	4,2%
Electricidad, gas y agua	3	0,1%
Construcción	22	0,5%
<b>Subtotal producción de bienes</b>	<b>213</b>	<b>5,0%</b>
Comercio al por mayor y menor, reparaciones	3.008	69,3%
Servicio de hotelería y restaurantes	119	2,7%
Servicio de transporte, almacenamiento y de comunicaciones	190	4,4%
Intermediación financiera y otros servicios financieros	26	0,6%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (5)	104	2,4%
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	25	0,6%
Enseñanza	139	3,2%
Servicios sociales y de salud	130	3,0%
Servicios comunitarios, sociales y personales	382	8,8%
Sin clasificar	6	0,1%
<b>Subtotal servicios</b>	<b>4.129</b>	<b>95,0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.342</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Nacional Económico (CNE) 2004-2005

Junto a la escasa actividad productiva en general, el cuadro n°3 muestra que el 95% de la estructura productiva municipal se explicaba por los servicios, mientras que solamente contaba con 181 locales en los que se desarrollaba la industria manufacturera.

A partir de relevamientos realizados por la Secretaría de Industria, Producción y Empleo Municipal (SIPEM) pudimos llevar adelante durante el año 2017 una actualización de datos que, aunque son de diferente naturaleza con respecto a los anteriores, nos permiten remarcar la persistencia de la desindustrialización del Municipio.

En el Municipio de José C. Paz se encuentran empadronados 430 emprendimientos y empresas productoras de bienes, de las cuales la enorme mayoría, el 93.7%, son de fabricación de baja complejidad, y tan solo 27 son empresas industriales. Estas representan solo el 6,3 de las empresas productoras de bienes empadronadas (cuadro n°4).

Cuadro n° 4: Cantidad de empresas y emprendimientos empadronados de producción de bienes en el Municipio de José C. Paz (año 2017).

	Cantidad	%
<b>Fabricación de bienes de baja complejidad</b>	<b>403</b>	<b>93,7</b>
<b>Empresas industriales</b>	<b>27</b>	<b>6,3</b>
<b>Total</b>	<b>430</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Industria y Promoción del Empleo (SIPEM) del Municipio de José C. Paz.

Estos datos muestran principalmente que durante el periodo transcurrido desde el Censo Nacional Económico de 2005 hasta la actualidad el problema de la desindustrialización del Municipio se ha mantenido persistente.

## 2- La experiencia del Polo productivo

### 2.1- La organización con respecto a la implementación de programas sociales

El Polo Productivo de José C. Paz está ubicado en terrenos cedidos por una cooperativa de trabajo<sup>4</sup>. Los trabajos de construcción comenzaron en el año 2014 con la intención de generar capacidades técnicas y sociales para la producción de bienes y servicios, que, en el entrecruzamiento de los niveles políticos nacionales, provinciales y municipales, se vuelquen a la comunidad paceña para dar respuestas a sus demandas. De alguna manera, constituye una respuesta al problema de desindustrialización que carga el municipio.

Es un predio de cuatro hectáreas donde se desarrollan actividades productivas, actividades de formación y de capacitación en donde se entrecruzan diariamente trabajadores municipales y

4. Argypaz es una ladrillera que fue recuperada por sus trabajadores/as cuando la antigua fábrica de ladrillos y cerámicas Argypal, fundada en la década del cuarenta, cesó sus actividades a principios del año 2002.

receptores de los Programas “Argentina Trabaja” y “Ellas Hacen”. El predio se compone de 13 talleres organizados en distintos sectores de actividad: Macetas, Caños, Alambre, Adoquines, Carpintería, Bloques, Vivero, Huerta, Pañol, Textil y Jardinería<sup>5</sup>. Allí también funciona el Instituto de Desarrollo Paceño (INDEPA), dependiente gobierno municipal. El INDEPA es una empresa municipal en la que se desarrollan actividades metalúrgicas y talleres de formación profesional.

Abordar las formas de implementación de los programas “Ingreso Social con Trabajo”<sup>6</sup> y “Ellas Hacen”<sup>7</sup> en el Polo, implica considerar las articulaciones entre los diferentes niveles del Estado, las organizaciones sociales y la población en general. En esta interacción se ponen en juego distintas porosidades entre la esfera del Estado, de la sociedad civil y los actores individuales, resquebrajando el distingo tradicional concebido de modo dicotómico.

Tal como figuraba en la letra escrita de los programas, se precisaba para su puesta en marcha un ente ejecutor y una contraparte. Esta última podía estar representada por los gobiernos municipales o provinciales, o por cooperativas conformadas por organizaciones sociales. La formación de las cooperativas se hacía mediante dos estrategias: una, a partir de los relevamientos del Ministerio y la otra, a cargo de los municipios, que se encargan de empadronar a los postulantes. Una vez confeccionadas las listas, el ministerio, de acuerdo a determinados criterios de elegibilidad, se ocupaba de una primera selección. Luego los municipios se ocupaban de la formación de las cooperativas según los criterios que estimen adecuados. Este punto es el que mayor variación ha presentado entre los distintos distritos (Natalucci 2012). En este sentido, en el municipio de José C. Paz se presentó la situación novedosa de pensar en esta articulación a partir de convocar a cooperativistas ya inscriptos en el programa o a los de reciente inscripción a desarrollar sus tareas en el espacio del Polo Productivo.

El trabajo en cada uno de los talleres se organiza a partir de dos turnos diarios de cuatro horas,

5. Las actividades que se desarrollan son la fabricación de baldosas, pavimento articulado, caños de desagüe, columnas de concreto, macetas de fibrocemento, bloques de hormigón, muebles, caños de hormigón, alambros perimetrales, aberturas de aluminio, postes de cemento, vigas prensadas, adoquines, mobiliario escolar, sillas de ruedas y ataúdes, entre otros productos.

6. El “Programa de Ingreso Social con Trabajo”, conocido como “Argentina Trabaja” comenzó a funcionar desde el año 2009 y se enmarcaba en un contexto donde el Estado buscaba realizar un giro en la lógica asistencial de la política social (Zibechi, 2008). Desde una concepción de la política pública que instaló nuevamente al trabajo como eje de la integración social fue concebido con el propósito de combatir situaciones de vulnerabilidad social y propiciar el desarrollo humano, la integración y la inclusión social, la igualdad de oportunidades, la protección de la familia y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. El mismo, buscó dar respuesta a los sectores calificados como “inempleables” apostando a la conformación de cooperativas. En el año 2018, la nueva gestión de gobierno fusionó los Programas “Ingreso Social con Trabajo” y “Ellas Hacen” en uno nuevo llamado “Hacemos Futuro”, que, por lo que se conoce hasta ahora, no estará sustentado en la producción sino en las capacitaciones para el trabajo.

7. El Programa “Ellas Hacen” se enmarca en el Programa “Ingreso Social con Trabajo” y estaba destinado a mujeres en situación de vulnerabilidad para que puedan integrarse a una cooperativa y trabajar para mejorar sus barrios, capacitarse, y terminar sus estudios primarios y/o secundarios.

de lunes a viernes. Se forman grupos de entre quince y veinte trabajadxs, aproximadamente, y cada grupo es supervisado por un encargado. La cantidad de horas destinadas al trabajo varían entre una a ocho horas diarias, dependiendo la inscripción de los trabajadores. Los empleados municipales son en general los encargados de los sectores y trabajan ocho horas, mientras que los receptores del “Argentina Trabaja” cumplen cuatro horas y las receptoras del “Ellas Hacen” trabajan una vez por semana cuatro horas dado que el resto de los días están afectadas a tareas de formación.

## 2.2- Organización, territorio y obra pública municipal

Comprender como se concibe el destino de la producción del polo es un punto central para entender cómo el Municipio aborda la problemática local. El polo es un espacio donde se entrecruzan los principios de inclusión laboral, enmarcados en el terreno de la producción y ejercicio de derechos, con las ideas de desarrollo local sustentable, no orientado a la generación de bienes de cambio, sino a la de bienes de uso. Los productos del trabajo en los diferentes talleres son destinados a la satisfacción de necesidades presentes en el territorio. La definición de cuáles son estas necesidades responden a las políticas de desarrollo Municipal sobre cómo a dar respuesta a demandas de la población local.

*“La producción del polo está completamente destinada a cubrir necesidades del municipio: construcción de jardines de infantes, escuelas y hospitales, fundamentalmente, pero también vivienda social. Además, en el polo se producen sillas de ruedas y se fabrican ataúdes para servicios fúnebres destinados a personas indigentes, en lo que constituye una experiencia única en el país”* (Cynthia, responsable de la gestión del programa)

En el marco de los Programas sociales, la venta de lo producido no está avalada y es justamente a partir de ello que esta articulación es pensada para aportar al desarrollo local.

*“No se vende; nada. Al contrario, fabrican los ladrillos, y viene una señora con un nenito con cáncer, y trae todos los papeles, entonces ellos van, le hacen la pieza, le hacen el baño y se lo acondicionan de arriba a abajo, y se están dedicando a eso. En cada caso en particular, va con un grupo de técnicos hasta el lugar, verifican que sea cierto, toman medidas y trabajan. No siempre tenemos cooperativas que salgan a la calle a hacer los trabajos de albañilería. Siempre la gente cuenta con un familiar con gente a la que le pueda solicitar”*

Asimismo, se enorgullecen de poder aportar a definiciones políticas de desarrollo y mejora de las condiciones de vida, como lo son la construcción de seis nuevos hospitales.

*“Lo novedoso es que todas las camas y el mobiliario general (en referencia a la construcción de hospitales municipales) fueron construidos por trabajadores del polo (tanto pertenecientes a los programas referidos como empleados municipales). Para cumplir con las fechas de entrega pactadas, trabajábamos todos. Éramos doscientas personas, unos lijando, otros pintando, pero éramos todos, hasta yo iba limpiar las camas, a sacarlas afuera a contarlas, para que estén en perfectas condiciones”*

La compra de los insumos depende de las partidas presupuestarias del Municipio y del monto de los subsidios que efectivamente son transferidos desde el estado nacional. En muchas ocasiones, ante su ausencia, se ven obligados a interrumpir la producción por falta de insumos o de herramientas de trabajo.

En concreto, esta singular implementación de los programas sociales por parte del Gobierno municipal, enfatiza en la dimensión de la obra pública municipal, direccionando la producción de los talleres a satisfacer las necesidades de infraestructura y las demandas de los sectores de mayores necesidades socio- económicas.

Bibliografía citada.

Goren, N; Alvarez Newman, D.; Dzembrowski, N (2017): Políticas sociales y experiencias organizativas del trabajo en el municipio de José C Paz: El caso del Polo Productivo; Ponencia presentada en el 12° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo “El trabajo en conflicto. Dinámicas y expresiones en el contexto actual”; del 2 al 4 de agosto; Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2005): Censo Nacional Económico, Buenos Aires, Argentina.

Natalucci, Ana Laura (2012), Políticas sociales y disputas territoriales. El caso del programa “Argentina Trabaja”. Revista Perspectivas de Políticas Públicas, Año 2, N° 3.

Secretaría de Industria y Promoción del Empleo del Municipio de José C. Paz (2017): Empresas empadronadas en el Municipio de José C. Paz, Provincia de Buenos Aires.

Zibecchi, C. (2008). Programas de transferencia de ingresos. ¿Más condicionalidades y menos derechos para las madres pobres? Un análisis en base a tres experiencias en América Latina. Revista Aportes Andinos, N° 21: “Derechos Humanos y Políticas Públicas”, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

## Capítulo 43

### No rural tem inovação social? Um olhar pragmatista para as dinâmicas de desenvolvimento territorial em zonas fronteiriças

*Anderson Luís do Espírito Santo<sup>1</sup> y Carolina Andion<sup>2</sup>*

#### Introdução

O resgate da literatura técnica e teórica no campo de estudos sobre desenvolvimento permite afirmar que a perspectiva territorial tem sido colocada como uma alternativa viável para promover novos estilos e dinâmicas mais sustentáveis de desenvolvimento, para além do crescimento econômico (Veiga, 2001, Abramovay, 2003; Pecqueur, 2009; Vieira, 2009; Andion, 2007; Favareto, 2010). Neste quadro, observa-se, a partir dos anos 1990, a emergência de diversas teorias no campo dos estudos territoriais (Abramovay, 2006) e a construção conceitual e paradigmática do território sob múltiplos enfoques.

Dialogando com esses autores, este trabalho tem por objetivo lançar luzes sobre uma nova lente teórico-analítica para os estudos sobre o desenvolvimento territorial, em zonas rurais, mais especificamente em zonas fronteiriças com base no pragmatismo e na sociologia dos problemas públicos (Cefai, 2002, 2012, 2017 E Cefai E Terzi, 2012). Trata-se de compreender, a partir desse enfoque, as inovações sociais promovidas no território, centrando-se nos atores e suas experiências e como essas constituem o território. Para tanto, este estudo consiste num ensaio, fundamentado numa revisão seletiva de literatura, que busca evidenciar as possibilidades de aplicação de uma leitura pragmatista para compreender as dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável, relacionando-as com a inovação social. Nesse sentido, a noção de Ecosistema de Inovação Social (Andion, Alperstedt e Graeff, 2018) e sua inscrição no território se torna essencial.

Esse resumo estendido se estrutura em duas sessões além da introdução que sintetizam as ideias do ensaio. Na primeira parte apresentamos uma discussão teórica que busca evidenciar as contribuições objetivas do pragmatismo para olhar as dinâmicas de desenvolvimento,

1. Universidade do Estado de Santa Catarina. Email: anderson84luis@gmail.com

2. Universidade do Estado de Santa Catarina. Email: andion.esag@gmail.com

especificamente em zonas rurais. Em seguida, apresentamos a proposição de olhar para o território a ser estudado a partir das dinâmicas de inovação social, as quais emergem de experiências que brotam da articulação entre diversos atores que formam os Ecossistemas de Inovação Social. Compreender essas dinâmicas são essenciais para que se possa fazer ver as mutações em curso nos territórios.

Do Desenvolvimento local ao desenvolvimento territorial sustentável:  
qual a contribuição de um olhar pragmatista?

No decorrer das últimas duas décadas a noção do território ganhou corpo, importância e tornou-se foco das principais discussões para além do campo da geografia, conquistando a atenção e interesse de outras áreas, sobretudo, das ciências sociais. Outrossim, passou a fazer parte do discurso das políticas públicas e dos programas governamentais no Brasil e no mundo (Espírito Santo, 2015) com a ideia principal de estimular os processos colaborativos (público e privado) que alavancasse o desenvolvimento a partir das particularidades históricas, culturais e políticas de cada região (Andion, 2007). O campo teórico também evoluiu, prova disso foi o aumento de publicações, congressos e seminários específicos e da criação de inúmeros programas de pós-graduação, como o Mestrado em Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável (UFFS), em Estudos Fronteiriços (UFMS) e em Desenvolvimento Territorial Sustentável (UFPR), para citar alguns.

Apesar do avanço no debate, o campo de estudos sobre desenvolvimento territorial é recente e emergente e sua definição ainda gera dúvidas e equívocos. Pecqueur (2009) enfatiza que o território é criado pelos atores que se agrupam em função dos problemas produtivos a serem resolvidos a partir de uma escala local até a global. Esse agrupamento ocorre devido ao campo de forças, que formam as redes, como uma teia, onde os indivíduos se aglutinam e materializam as relações sociais num dado espaço (Albagli, 2004). A formação das redes tem várias justificações e não importa a sua origem, desde grupo de pressão, a sindicato, cooperativas, etc. (Pecqueur, 2009). Fato é que o território representa uma trama de relações com influências históricas, configurações políticas e múltiplas identidades que juntas pactuam uma influência no desenvolvimento econômico (Abramovay, 2001). As tramas territoriais são compreendidas como as relações de complementaridade e oposição entre os territórios (Espírito Santo, 2018) e para ser entendido tem que ser analisado não o território dado, mas o território construído – o chão mais a identidade. “A identidade é o sentimento de pertencer àquilo que nos pertence. É o fundamento do trabalho, o lugar da residência, das trocas materiais e espirituais e do exercício

da vida” (Santos, 2002, p.8).

Assim o território deixa de ser interpretado como uma localidade estática marcado por linhas geográficas e limites administrativos, mas como, um o campo de força representados por múltiplos atores que lutam por seus interesses e legitimidade. Para Andion (2007) nem todo lugar é território e para tornar-se, é preciso que emergam ações coletivas promovidas pelos atores locais que serão exteriorizadas por múltiplas territorialidades. Mas como compreender e analisar empiricamente essas ações sem recorrer a um enfoque meramente estrutural ou normativo? Percebe-se atualmente que há um consenso que os estudos sobre o desenvolvimento dos territórios pouco avançam adotando orientações apenas heurísticas. Por isso, torna-se essencial focalizar a ação, as práticas (Jollivet; Pavé, 1997).

Conforme afirmam Gumuchian et al. (2003) todo território é composto por múltiplas territorialidades, ou experiências, que refletem as estratégias (individuais ou coletivas) colocadas em prática pelos atores sociais, buscando se apropriar e transformar um contexto territorial (espacial, cultural e temporal) específico. Estas territorialidades entram em interação umas com as outras ou podem ficar isoladas, desconhecidas. Porém, essa infinidade de territorialidades não dá origem a uma infinidade de territórios. Para Gumuchian et al. (op. cit: 91) a emergência de um território implica algumas condições: “*formas organizadas de ações coletivas; uma estruturação entre as posições dos atores, para que o território tenha uma certa permanência; um reconhecimento do fato territorial e/ou da ação que ele induz, ou seja, uma institucionalização; e uma representação ordenada do real espacial, à partir da qual a ação vai se inscrever no espaço*”.

Nessa concepção, a visão pragmatista pode ajudar a compreender melhor como essas ações coletivas emergem e quais as suas consequências no território. Tal abordagem possibilita que se construa uma “interface social” entre as análises micro e as análises estruturais, abrindo espaço para o exame do papel dos indivíduos e grupos sociais ordinários – agricultores, trabalhadores, empresários, técnicos de governo, ONGs, etc. – nos processos de desenvolvimento. Trata-se de uma análise orientada para o ator (*actor oriented*) que busque:

*“Olhar de perto as formas que os diferentes indivíduos ou grupos lidam com as situações de mudança, criando para eles mesmos um espaço neste processo. As interações e estratégias que resultam têm efeito na estrutura e influenciam todo o processo de mudança” (LONG, 1984: 171).*

Para compreender esse processo focalizar no Ecosistema de Inovação Social (EIS) (Andion, Alperstedt e Graeff, 2018) torna-se fundamental. Com base no trabalho recente desenvolvido por essas autoras, os EIS são vistos como uma rede formada por diferentes atores, indivíduos, coletivos, organizações e instituições, de diferentes setores que, a partir de processos colaborativos (intencionais ou não) promovem mudanças no território. Os EIS se constituem por meio de “arenas públicas” (Cefaï, 2002) nas quais o futuro possível pode ser construído. Como destacado por Cefaï (2002) e Chateauraynaud (2011), arenas públicas podem ser vistas como “laboratórios políticos” compostos por atores que se comprometem (ou não) em um esforço coletivo para identificar e gerir os problemas públicos. Portanto, não é um lugar de consensos, mas uma miscelânea de maneiras de julgar, de ver o mundo, e de existir (Andion et al, 2017a).

Andion, Alperstedt e Graeff (2018) desenvolvem então um enfoque teórico-analítico particular, com base no pragmatismo, para cartografar e analisar o EIS (conforme figura 1) na cidade de Florianópolis. Segundo as autoras, o foco não é apenas o de promover uma análise estrutural da rede que forma o EIS, mas compreender como as experiências de inovação social promovida produzem consequências no reforço à democracia e a promoção de estilos mais sustentáveis de desenvolvimento nas cidades.

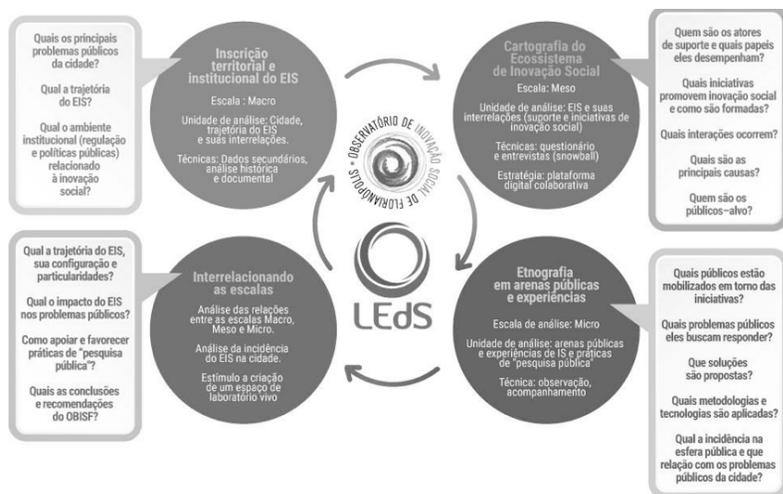


Figura 1: Framework analítico e metodológico. Fonte: OBISF, In: Andion; Alperstedt E Graeff, 2017, p.7.

Mas em que medida tal enfoque se aplica em regiões rurais e mais especificamente em zonas de fronteira? A seguir abordaremos resumidamente essa possibilidade.

Aplicando o olhar pragmatista para compreender a dinâmica de desenvolvimento em zonas rurais fronteiriças: o caso do território na Fronteira Brasil/Bolívia

Focando no território rural observamos nas últimas décadas o avanço de estudos sobre a “nova ruralidade” que vão de encontro a enfoques normativos clássicos que interpretam o rural como essencialmente agrário, onde o agricultor, visto muitas vezes como “camponês” é o ator central. Nessa perspectiva, busca-se interpretar o espaço rural como múltiplo e diverso formado por redes de sociabilidade de interconhecimento e que possui uma interconexão com as cidades (Abramovay, 2006; Favareto, 2006). Assim, estudar o rural passa por olhar para Agricultura Familiar (AF), inserida no cenário dessa nova ruralidade. Trata-se de focalizar no potencial desses espaços para construção de novos estilos de desenvolvimento. Para Sachs (2001, p.11) os agricultores familiares são protagonistas essenciais na transição para dinâmicas de desenvolvimento mais sustentáveis, visto que, “ao mesmo tempo em que são produtores de alimentos e outros produtos agrícolas, eles desempenham a função de guardiães da paisagem e conservadores da biodiversidade”.

A população que vive no meio rural tem a possibilidade objetiva de construir novos territórios rurais e, por isso, pode-se interpretar as dinâmicas do desenvolvimento rural enquanto formas de experimentações de novos estilos de desenvolvimento. Isso implica, porém, considerar as diferentes atividades, a pluralidade dos espaços rurais. Segundo Abramovay (2003) é importante ampliar os horizontes, a natureza teórica e desenvolver pesquisas que retratem a “importância crescente das atividades rurais não agrícolas em praticamente toda a América Latina” (Abramovay, 2006, p.3). Dessa forma, a AF deve ser alvo de estudos e políticas que potencializem os espaços rurais e permitam aos atores explorar os potenciais do território (Abramovay, 1999). A inovação social passa a ser vista como um vetor para potencializar e preservar o novo rural (Sachs, 2001).

Em contraponto, a ocupação do território brasileiro, ao longo dos séculos, foi motivada visando a fixação da população por meio de atividades produtivas agroindustriais, que permitissem o povoamento das regiões e o abastecimento dos mercados consumidores. Na região Centro-Oeste essa dinâmica não foi diferente. Esta região historicamente teve seu processo de desenvolvimento

ligada as atividades de agricultura extensiva, com alto consumo de recursos naturais e insumos químicos. Ocorre que a partir da década de 1980, o Brasil passou por uma (re)emergência de “diversas organizações rurais capazes de, novamente, erguerem a bandeira da reforma agrária e reivindicarem a ampliação do acesso à terra para a população sem-terra do país” (Medeiros; Leite, 1999, p.32). Temos aí o início da formação dos assentamentos rurais no Brasil e a região Centro-Oeste foi um dos locais onde mais famílias foram assentadas (*Ibidem*, p.33).

Focando na porção ocidental do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), temos as cidades de Corumbá e Ladário que estão localizadas na fronteira do Brasil com a Bolívia. Este território, foco deste estudo, é caracterizado como fronteira que pode ser definida como “localidade formada a partir do contato entre porções de diferentes territórios nacionais, produzindo dificuldades para a promoção de políticas públicas coerentes, especialmente no meio rural” (Sabatel; Costa, 2013, P.1). O impedimento jurídico não impede a eferescência das trocas que ocorrem nas passagens de fronteira onde, diariamente, os produtos dos assentamentos brasileiros e bolivianos entram e saem (limite internacional) submergindo as normas jurídicas nacionais. Neste cenário a territorialidade é resultado das manifestações coletivas exteriorizada, por exemplo, nas feiras livres que são verdadeiros pontos de encontro da população fronteiriça e um importante canal de comercialização interna dos produtos da AF (Espírito Santo, 2018).

Nesta região há oito assentamentos rurais no lado brasileiro e um no lado boliviano. Em toda essa extensão, temos ainda, um importante bioma mundial - o Pantanal - a maior área alagada do mundo, possuindo 250mil km<sup>2</sup> de extensão abrangendo os Estados de Mato Grosso (MT), MS, o norte do Paraguai e o leste da Bolívia. O Pantanal está localizado bem no centro da América do Sul, na bacia hidrográfica do Alto Paraguai e foi considerado pela UNESCO, Patrimônio Natural Mundial e Reserva da Biosfera. (Espírito Santo, 2015; Embrapa, 2017).

Neste cenário, dois desafios se impõem. O primeiro refere-se à sustentabilidade da agricultura familiar; o segundo refere-se à preservação do Pantanal, área sensível e de intensa importância para a população mundial. Como promover o desenvolvimento da agricultura familiar no bioma pantaneiro? Temos aí a importância de se retomar a discussão da abordagem territorial rural, tendo em vistas da nova ruralidade, com intuito de ampliar o debate.

Neste território fronteiriço a AF sempre esteve presente, tanto no lado brasileiro quanto no lado boliviano, no abastecimento parcial dessas áreas urbanas. Contudo, a paisagem rural encontra inúmeras dificuldades enfrentadas pelos moradores como a falta de água e as péssimas

condições das estradas (Sabatel; Costa, 2013). Faltar água no Pantanal – a maior área alagada do mundo - parece contraditório, contudo é preciso destacar que o Pantanal tem um efeito “esponja” marcado por regimes de cheias e secas constantes o que cristaliza a beleza de sua fauna e flora.<sup>44</sup>

Dos oito assentamentos da cidade, percebe-se que alguns estão estagnados e o argumento principal é a falta de água e a ausência do Estado (SABATEL; COSTA, 2013). Esta afirmativa vai de encontro com a pesquisa da Embrapa Pantanal (2017) que ressalta os dois principais problemas narrados e salienta que com o investimento por parte dos Estado no abastecimento de água e em estradas rurais, além de parcerias entre os agricultores familiares, institutos de pesquisas e universidades, para melhorar o manejo dos produtos agrícolas, foi possível apresentar resultado satisfatório que culminou com uma produção de hortas em transição agroecológica em assentamentos da região. Hoje boa parte dessa produção é comercializada em duas feiras que acontecem na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.

No lado boliviano a produção agrícola é volumosa, marcada por hortaliças, milho, frutas e tubérculos, em sua maioria. Contudo há evidências da utilização de agrotóxico em abundância (Souza, 2010) e de que os produtores têm interesse em encontrar alternativas para evitar o seu uso (Espírito Santo, 2015). Ademais, devido ao fluxo nas passagens da fronteira, que mais aproxima a população do que afasta, é impossível pensar em um desenvolvimento territorial excluindo os produtores que estão no lado boliviano. Faz-se necessário promover um amplo diálogo e o envolvimento de múltiplos atores.

Para além da produção agrícola parece importante fortalecer a AF por meio do aproveitamento dos potenciais da região (Abramovay, 1999) o que pode ocorrer por exemplo com a valorização cultural das feiras livres (Espírito Santo, 2015) ou com o aproveitamento do Pantanal. Costa et. al. (2012) defendem a implantação do turismo de base local visto que “a mão de obra disponível e o território com solos férteis num meio ecológico de notável beleza paisagística se configuram como as principais potencialidades para os assentamentos”.

Frente a estas potencialidades diversos estudos (Semagro, 2011) defendem a implantação de Arranjos Produtivos Locais (APL) neste território. Os APLs são um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais que desenvolvem atividades econômicas correlatas em um mesmo território, diferenciando apenas nos vínculos de articulação e cooperação, que se

apresentam de forma mais simplificada (Cassiolato; Lastres, 1999). Neste território os APLS mais defendidos são o do trade turístico (Oliveira, et. al., 2008) e o minero-siderúrgico, visto que a cidade tem grandes jazidas de minério de ferro e manganês (Semagro, 2011). Porém, essas dinâmicas induzidas focadas sobretudo na dimensão econômico/produzida acabam por desconsiderar as possibilidades de articulação de outros processos já em curso no território. É nesse sentido que uma leitura pragmatista pode ser frutífera na análise dessas dinâmicas. Isso porque elas permitem olhar para as “dinâmicas”, as “experiências” de inovação social enquanto elas ocorrem. Trata-se de olhar para as mobilizações e enfrentamentos dos problemas públicos (Andion et al, 2007) por meio da mobilização e engajamento dos diferentes atores do território, identificando e interpretando os argumentos e as práticas dos atores, os conflitos e os compromissos em jogo. Esse ponto de vista é considerado como central no enfoque analítico deste trabalho.

Defendendo a necessidade de se reagregar o social (Latour, 2012) acreditamos que a sociologia pragmática pode proporcionar a compreensão dos fenômenos por enfatizar, dentre outros pontos, a necessidade de acompanhar as experiências e as perspectivas dos atores que são dotados de capacidade crítica (Cefaï, 2009, p.16). A sociologia pragmática surge neste estudo não como um método, mas como uma lente, uma estratégia de pesquisa que permitirá evidenciar as dinâmicas de inovação social a partir do olhar dos próprios sujeitos.

Realizar um estudo empírico a partir das experiências de inovação social colocadas em prática pelos atores possibilitará observar e descrever tais práticas, interpretando como o desenvolvimento territorial ocorre mediante a mobilização dos atores (Pecqueur, 2009) e a sua capacidade de organizar-se em rede (Abramovay, 2000).

É nesse sentido que a inovação social passa a ser considerada como um motor de mudança social, sendo compreendida como um processo de mudança de baixo para cima (ênfase nas redes) e diz respeito à implementação de novos arranjos sociais que propiciem a mobilização de recursos e novas respostas para os problemas públicos (Klein, et.al, 2012). Este arranjo é interpretado aqui como os Ecossistemas de Inovação Social (EIS) que compostos por diferentes arenas públicas nas quais emergem as inovações sociais.

Em territórios fronteiriços, as proximidades e os fluxos diários podem gerar potencialidades de crescimento mútuo, daí a necessidade da mobilização para buscar dirimir um determinado problema público, ou até mesmo, explorar um novo recurso até então adormecido (Abramovay,

1999). As dificuldades de integração precisam ser rompidas a partir do diálogo e da ação pública que dará visibilidade aos desafios públicos e aos esforços para resolvê-los (Lascoumes, 2012). Aparentemente, “uma outra lente” – leitura pragmática – pode se mostrar inspiradora e muito frutífera para se compreender, descrever e interpretar a dinamicidade dos atores neste território.

## Referências

Abramovay, R. (1999) Agricultura Familiar e Desenvolvimento Territorial. Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária. 28(1), pp. 1-21.

Abramovay, R. (2000) O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. Economia Aplicada. 4 (2), pp.1-15.

Abramovay, R. (2001) Ruralidade e desenvolvimento territorial. Disponível em: <http://ricardoabramovay.com/ruralidade-e-desenvolvimento-territorial>

Abramovay, R. (2003) Funções e medidas da ruralidade no desenvolvimento contemporâneo. Disponível em: [http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0702.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0702.pdf)

Abramovay, R. (2006). Para uma teoria dos estudos territoriais. In: Manzanal, M.; Neiman, G.; Lattuada, M. (Org.). Desarrollo rural: Organizaciones, instituciones y territorios. Buenos Aires: Ediciones Ciccus, pp.1-13.

Albagli, S. (2004) Território e Territorialidade. In. Lages, V.; Braga, C.; Morelli, G. (Org.). Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Brasília: SEBRAE.

Andion, C. (2007) Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Viane de Educação Popular e da Agreco. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Andion, C et. al. (2017) Sociedade civil e inovação social na esfera pública: uma perspectiva pragmatista. Revista de Administração Pública, 51(3), p.369-387.

Andion, C.; Alperstedt, G.D.; Graeff, J. (2017) Ecossistema de Inovação Social e os problemas

públicos da cidade: um estudo em Florianópolis. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 15.

Andion, C.; Alperstedt, G.D.; Graeff, J. (2018) Ecosistemas de inovação social e sua incidência nas arenas públicas da cidade: um estudo na cidade de Florianópolis, Brasil. LAEMOS Conference, 2018, Buenos Aires, Argentina, 30.

Cassiolato, E.; Lastres, M. (1999) Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília, DF: IBICT.

Cefaï, D. (2002). «Qu'est-ce qu'une arène publique? Quelques pistes pour une approche pragmatiste», dans Daniel Cefaï; Isaac Joseph, (Org.). L'héritage du pragmatisme. Conflits d'urbanité et épreuves de civisme. Paris: La Tour d'Aigues; Éditions de l'Aube, pp. 51-82.

Cefaï, D. (2009) Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva. Dilemas. Revista de Estudos de Conflitos e Controle social, 2(4), pp. 11-48.

Cefaï, D.; Terzi, C. (2012) L'expérience des problèmes publics. Paris: Perspectives Pragmatistes.

Cefaï, D. (2017) Públicos, problemas públicos e arenas públicas. O que nos ensina o pragmatismo. (Parte I) Novos Estudos CEBRAP. 36(1), pp.187-213.

Cefaï, D. (2017) Públicos, problemas públicos e arenas públicas. O que nos ensina o pragmatismo. (Parte II) Novos Estudos CEBRAP. 36(2), pp.129-142.

Chateauraynaud, F. (2011) Argumenter dans un champ de forces. Essai de balistique sociologique. Paris: Petra.

Costa, E.A. et. al. (2012) Principiar do desenvolvimento territorial no assentamento rural 72, em Ladário-MS, Brasil. In: Saquet, M.A.; Dansero, E.; Candiotto, L.Z.P. (Orgs). Geografia da e para a cooperação ao desenvolvimento territorial: experiências brasileiras e italianas. São Paulo: Outras Expressões, p.125-145

Espirito Santo, A. L. (2015). A comercialização de produtos agrícolas em Corumbá-MS:

propostas para o fortalecimento da agricultura familiar e da feira livre. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, MS, Brasil.

Espirito Santo, A. L. (2018, Maio) Tramas territoriais na comercialização de produtos agrícolas em territórios fronteiriços. Anais do IX Seminário Nacional Sociologia & Política, Curitiba, PR, Brasil, 20.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2017). Considerações iniciais sobre a agricultura familiar de assentamentos rurais em Corumbá-MS. Disponível em: [http://ambientes.ambientebrasil.com.br/agropecuaria/artigo\\_agropecuaria/consideracoes\\_iniciais\\_sobre\\_a\\_agricultura\\_familiar\\_de\\_assentamentos\\_rurais\\_em\\_corumba-ms.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/agropecuaria/artigo_agropecuaria/consideracoes_iniciais_sobre_a_agricultura_familiar_de_assentamentos_rurais_em_corumba-ms.html)

Favareto, A. (2006) Paradigmas do desenvolvimento rural em questão – do agrário ao territorial. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Favareto, A. (2010) A abordagem territorial do desenvolvimento rural – mudança institucional ou “inovação por adição”? Estudos Avançados 24(68), 2010, pp.299-319.

Gumuchian H., et. al. (2003) Les acteurs, ces oubliés du territoire. Paris: Anthropos.

Jollivet, M.; Pavé, A. O meio ambiente: questões e perspectivas para a pesquisa. In: Vieira, P. F.; Weber, J. Gestão de recursos renováveis e desenvolvimento: novos desafios para a pesquisa ambiental. São Paulo: Cortez.

Klein, J.L, et.al. (2012). The Quebec system of social innovation: a focused analysis on the local development field. Finisterra [online]. 94, pp.9-28.

Lascombes, P.; Le Galès, P. (2012) Sociologia da Ação Pública. Maceió: EDUFAL.

Latour, B. (2012) Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede. Salvador: EDUFBA.

Long, N. (1984) Creating space for change: a perspective on the sociology of development. In: Sociologia Ruralis, 24, pp.168-183.

Medeiros, L.; Leite, S. (1999) A Formação dos Assentamentos Rurais no Brasil: processos sociais

e políticas públicas. Porto Alegre: UFRGS.

Oliveira, et. al. (2008) A organização da atividade turística em Corumbá, sob o enfoque dos conceitos de cadeia produtiva e arranjo produtivo local. Passos. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural. 6(3), pp.511-522.

Pecqueur, B. (2009) A guinada territorial da economia global. Revista Política & Sociedade. 8(14), pp.79-105.

Sabatel, V. O.; Costa, E. A. (2013) Considerações sobre o ordenamento territorial em áreas rurais fronteiriças. Revista Perspectiva Geográfica. 8(9), pp.1-17.

Sachs, I. (2001) Brasil rural: da redescoberta à invenção. Estudos Avançados. 15(4), pp.75-82.

Santos, M. (2002) Território e Dinheiro. In: Programa de Pós-Graduação em Geografia da UFF. Território, Territórios. Rio de Janeiro, pp.17-38.

Secretaria de Estado de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar – SEMAGRO (2007). Núcleo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de Mato Grosso do Sul (NE-APLs/MS) Disponível em: <http://www.semagro.ms.gov.br/orgaos-colegiados/nucleo-estadual-de-apoio-ao-desenvolvimento-dos-arranjos-produtivos-locais-de-mato-grosso-do-sul-ne-aplms/>

Souza, S. L. (2010) As Hortaliças de Origens Boliviana Ofertadas nas Feiras Livres de Corumbá: Aspectos Transfronteiriços. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, MS, Brasil.

Veiga, J. E. (2001) O Brasil rural ainda não encontrou seu eixo de desenvolvimento. Estudos Avançados. 15(43), pp.101-119.

Vieira, P. F. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento territorial sustentável (parte 1). Políticas ambientais no Brasil: Do preservacionismo ao desenvolvimento territorial sustentável. Política & Sociedade. (14) pp.27-75.

## Capítulo 44

### Industrias culturales y diversidad organizacional: el caso del clúster en la salsa en Cali

*Leonardo Solarte Pazos<sup>1</sup>, Roberto Carlos Luján<sup>2</sup> y Álvaro Pío Gómez<sup>3</sup>*

#### Introducción

Santiago de Cali en Colombia, ha forjado una tradición cultural popular construida alrededor de la música afrocaribeña (la música salsa en particular), representada principalmente por expresiones como la música y el baile. En las últimas décadas este “activo cultural” se ha utilizado por los gobiernos municipales para promover un clúster que permita generar actividades económicas rentables. El renombre creciente y sostenido de la ciudad, a partir de su imagen fortalecida como destino turístico, ha promovido el florecimiento de múltiples actividades culturales alrededor de la música y el baile, las cuales atraen a miles de turistas interesados en el ambiente cultural local.

El interés de esta ponencia es analizar el fenómeno descrito, desde la perspectiva de la teoría organizacional, con base en la comprensión de cómo diversos tipos de organizaciones formales e informales, interactúan a partir de motivaciones económicas y culturales, superando su diversidad estructural, gerencial y decisional, para comunicarse y generar coordinaciones en ambientes que mezclan la burocracia de la acción estatal, la formalidad económica del mercado y la informalidad de las prácticas culturales en los barrios.

#### 1. El caso de la ciudad de Cali

Cali se caracteriza por tener una dinámica social asociada a profundos procesos de hibridación cultural, relacionada con procesos migratorios de naturaleza nacional e internacional que le han permitido constituirse como un punto de encuentro de diversas tradiciones culturales provenientes de los mares Pacífico y Caribe, al igual que de los Andes y otras regiones del

1. Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Email: [leonardo.solarte@institutoprospectiva.org](mailto:leonardo.solarte@institutoprospectiva.org)

2. Instituto de Prospectiva, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Email: [janlujazz@gmail.com](mailto:janlujazz@gmail.com)

3. Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Email: [alvaropiogomez@gmail.com](mailto:alvaropiogomez@gmail.com)

país. Es de especial relevancia la receptividad de la ciudad hacia la música proveniente de otras naciones. En el decenio de 1930, tradiciones musicales provenientes de Cuba, Estados Unidos y Argentina se conocieron y difundieron en la ciudad gracias a la influencia del cine, medio que permitió a muchos entusiastas aprender a bailar con gran habilidad, imitando los pasos de baile observados en los filmes, contribuyendo paulatinamente a la consolidación de un gusto por la práctica del baile y la melomanía (coleccionismo de música). Músicas y bailes como el tango, el fox trot, el Charleston y el Swing, entre otros, se practicaron junto a otros géneros musicales que se pusieron de moda en las décadas siguientes: la guaracha, el mambo, el cha cha chá y el bolero, entre otros.

En la ciudad se consolidó, de manera gradual, una preferencia masiva por las músicas del Caribe, asociadas a expresiones de celebración festiva y hedonistas. La asimilación, el gusto y la práctica permanente de este tipo de músicas y sus bailes en las décadas de 1940 y 1950, preparó el terreno para la adopción definitiva de modalidades musicales como la salsa y la pachanga, como característicos de la identidad de la ciudad.

La ciudad generó producción local de música salsa, en las décadas de 1970, 1980 y 1990, la cual giró en torno a la creación de orquestas locales, motivadas por el auge internacional de este tipo de música, la visita masiva y permanente de orquestas internacionales a la ciudad, y el consumo local, nacional e internacional.

Un proceso paralelo se presentó con el surgimiento de escuelas de baile en la ciudad, en la mayoría de los casos enfocadas en la salsa, lo que permitió a la ciudad contar con espacios de formación artística en los cuales se adelantan procesos de profesionalización de la práctica del baile, a la vez que se consolidan espacios para la reproducción de prácticas, comportamientos y códigos asociados al cultivo de la salsa como patrimonio de la *cultura de calle*. El auge actual de las escuelas de baile en Cali es un fenómeno cultural que se remonta a la década de 1970, cuando se creó el ballet de la Salsa y se realizaron dos campeonatos mundiales de Salsa en los cuales la participación de los bailarines populares adquirió preeminencia. Estos eventos visibilizaron y otorgaron reconocimiento social y cultural a los bailarines brindándoles cierto estatus al superar los contextos de las discotecas y los bailes domésticos.

Las escuelas de baile de Salsa en Cali han promovido en la última década importantes procesos de profesionalización de la práctica del baile de la Salsa. Estas escuelas reafirman y resignifican el gusto generalizado de los caleños, el cual ha venido transformándose paulatinamente en

estilos de vida que giran en torno a la Salsa (Luján, 2012).

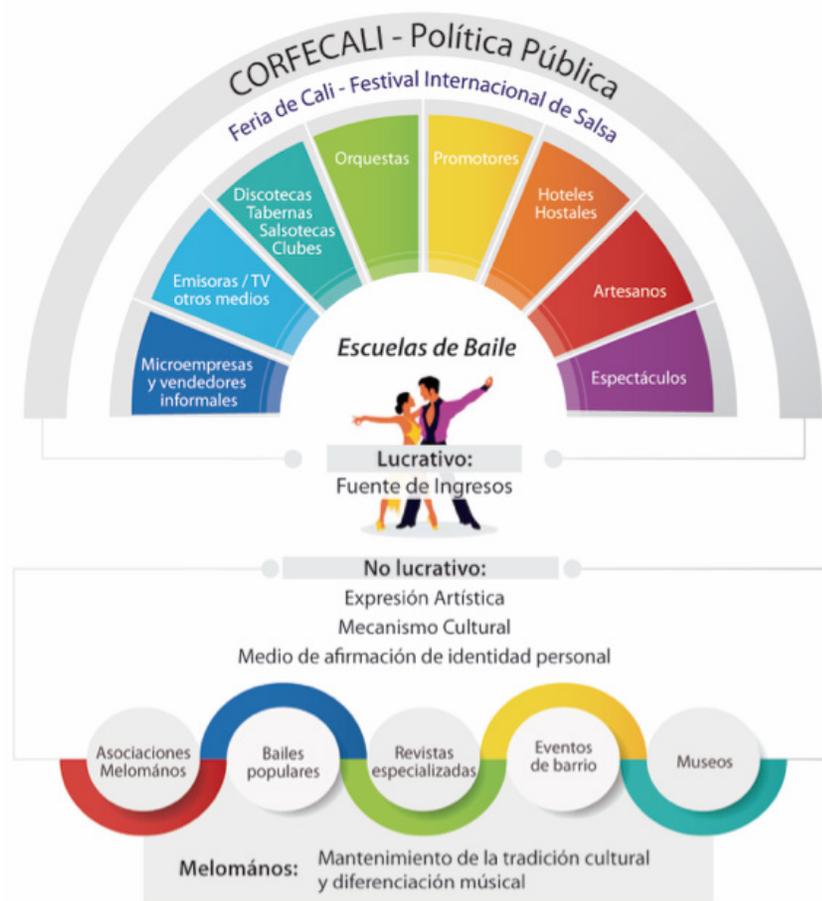
Otro elemento importante en la consolidación de la salsa como elemento cultural característico de la ciudad es el Festival Mundial de Salsa, un evento que cumple una función de regulación artística, un dispositivo de estandarización de calidad de los grupos de baile de las escuelas caleñas.

Finalmente, es importante señalar el rol de un actor sobresaliente en el proceso gradual de consolidación de la industria cultural asociada a la salsa en la ciudad: el melómano, vital en relación al proceso de consumo, internalización y apropiación de la música salsa en Cali, a través del desarrollo de diferentes tipos de melómanos (desde bailadores hasta oyentes especializados) que han sido claves como movilizadores y preservacionistas de la memoria musical, la valoración social de la música y su difusión como patrón cultural adoptado en los contextos locales.

La particularidad de este proceso radica en que este conjunto de elementos (la salsa como factor identitario de la ciudad, la producción de música a través de orquestas locales, la consolidación de escuelas de baile, los eventos y el consumo a nivel local, nacional e internacional y la influencia de los melómanos) ha configurado las bases tanto de una “industria creativa”, como de un proceso de clusterización en permanente desarrollo, representando un ecosistema muy variado de prototipos organizacionales, el cual abarca organizaciones sociales de conformación espontánea, colectivos barriales, escuelas formales e informales de baile, ONGs, asociaciones y clubes, entre muchos otros, que operan en relación con organizaciones empresariales de diversa escala y finalidad, así como con organizaciones del estado involucradas en la política económica y cultural. Se trata de una convivencia interesante entre procesos sociales e iniciativas de vieja data realizadas en los barrios populares como manifestaciones culturales no mediadas por el factor económico, junto a procesos recientes de mercantilización promovidos por los gobiernos municipales, los cuales buscan tanto la revitalización económica como la reivindicación social de grupos sociales excluidos, a través del reforzamiento de su identidad cultural.

Los gobiernos municipales de la ciudad sucedáneos, desde el punto de vista del sector público, han reconocido en la salsa un elemento cultural representativo de la ciudad, el cual beneficia, unifica y fortalece la cohesión social, así como su imagen positiva y posicionamiento como destino turístico.

Imagen 1. Clúster Creativo de la Salsa en Cali



## 2. Metodología

Presentamos un análisis que apela a cuatro estrategias para conseguir una caracterización, una aproximación inicial a la comprensión de la dinámica de funcionamiento del clúster: En primer lugar, se realiza una caracterización descriptiva que permite observar la tipología de las organizaciones involucradas; a continuación, se presenta un mapeo de actores (organizaciones)

en el espacio geográfico de la ciudad, que posibilita ilustrar su configuración espacial; en tercer lugar, se realiza una caracterización de las organizaciones constituyentes del clúster. Finalmente, se plantean elementos propios del análisis económico del clúster, lo cual permite caracterizarlo adecuadamente frente a sus dinámicas de mercado e intervención estatal, y esbozar un análisis de su grado de desarrollo.

### 2.1 Tipología de las Organizaciones Constituyentes del Clúster

La tabla 1 registra la tipología de organizaciones construida con base en los diferentes actores y organizaciones que trabajan de manera permanente en la escena de la salsa en Cali.

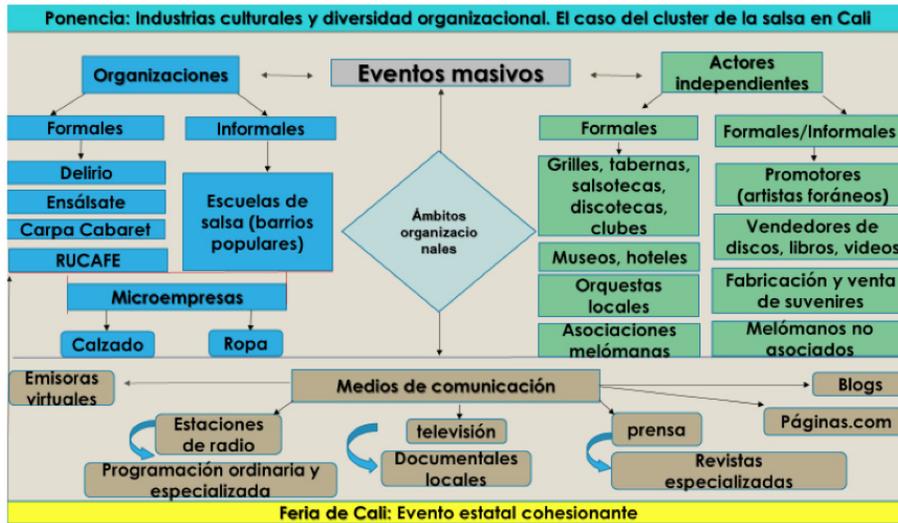
	Organización/ Actor	Diversidad estructural	Racionalidad económica	Producto	Enfoque	Alcance
1	Escuelas de baile	Grande, Pequeña	Lucrativa	Servicios	Profesionalización, Práctica social	Local
2	Espectáculos	Grande	Lucrativa	Servicios	Entretenimiento	Nacional/ internacional
3	Microempresas	Pequeña	Lucrativa	Bienes	Producción	Local
4	Emisoras virtuales, Blogs, Páginas.com	Pequeña	Lucrativa	Servicios	Entretenimiento	Ilimitado
5	Estaciones de radio	A. Grande B. Pequeña	A. Lucrativa B. Semi-lucrativa	Servicios	A. Comerciales B. Culturales	Ilimitado
6	Televisión	A. Grande B. Pequeña	A. Lucrativa B. No lucrativa	Servicios	A. Comercial B. Cultural	A. Nacional B. Local
7	Revistas especializadas	Pequeña	No lucrativa	Servicios	Cultural	Local
8	Espacios de difusión (grilles, discotecas, tabernas, salsotecas, clubes)	Grande, Pequeño	Lucrativa	Servicios	Entretenimiento	Local

9	Museos	Pequeño	No lucrativa	Servicios	Cultural	Local
10	Hoteles, hostales y afines	Grande, Mediano, Pequeño	Lucrativa	Servicios	Comercial	Local
11	Orquestas	Mediana	Lucrativa	Servicios	Comercial	Local
12	Asociaciones melómanas	Pequeña	No lucrativa	Servicios	Cultural	Local
13	Promotores	Pequeña	Lucrativa	Servicios	Comercial	Local/nacional
14	Melómanos	Pequeño	No lucrativa	Servicios	Cultural	Local
15	Artesanos	Pequeña	Lucrativa	Bienes	Comercial	Local/nacional
16	Vendedores (discos, libros, videos, souvenirs, accesorios)	Pequeña	Lucrativa	Bienes	Comercial	Local
17	CORFECALI	Grande	Lucrativa	Servicios	Comercial	Local

Tabla 1. Tipología de las organizaciones. Fuente: Elaboración propia, 2018

## 2.2 Mapeo de actores

Imagen 2. Mapeo de los actores y espacios activos en la dinámica salsaera local



Establecer con certidumbre el número exacto de escuelas de baile en Cali es un asunto complejo. Las cifras varían, según la fuente, lo cual permite pensar en el alto grado de informalidad de muchas de ellas (ubicadas en barrios populares), las cuales surgen tanto como desaparecen, se reorganizan bajo otro nombre y en otro barrio. Según la Secretaría de Cultura de la ciudad, llegaron a existir unas 150 y en la actualidad la ciudad cuenta con alrededor de 130.

Luego de mapear la ubicación geográfica de las organizaciones, es importante identificar las prácticas de estas organizaciones (motivaciones, intereses y finalidades para organizarse) y cómo difieren entre la ciudad reconocida que promueve oficialmente la salsa (desde la Secretaría de Cultura) de un enclave como el Distrito de Aguablanca, en el cual muchos actores funcionan al margen de las formalidades, bajo maneras emergentes de realizar labores que contribuyen a impactar y dinamizar la escena salsaera de Cali.

## 2.3 Caracterización Analítica de las Organizaciones en el Clúster

Siguiendo el esquema analítico de Giddens, se presenta la siguiente caracterización de las organizaciones identificadas como constituyentes del clúster.

Tabla 2. Caracterización de las organizaciones identificadas en la escena de la Salsa en Cali.

Organización/Actor	Esquemas Interpretativos*	Normatividad (regulación)	Disponibilidad de recursos	Historicidad y vigencia en la escena**	Tipo de producción	Relación actor/re identificada
1. Escuelas de baile	A. Espacio de formación y profesionalización de la práctica artística del baile, competitiva y en pro del liderazgo local. La reproducción cultural generada beneficia el	Existencia de un reglamento interno (comportamiento) flexible en las organizaciones noveles. El sistema disciplinario es más estricto en las organizaciones más	Varían los capitales ostentados según la organización: Para las noveles la Secretaría de Cultura Municipal ha destinado partidas presupuestales (subvencione	Varía según la organización: oscila entre a y b	Artística, competitiva	1-3-17

	control social como mecanismo de ajuste comportamiento a un sistema de valores societales determinado. B. El baile como oficio que determina el estilo de vida.	antiguas y con mayor número de integrantes. Distribución del trabajo (artístico, administrativo y logístico)	s temporales). Las de mayor antigüedad han forjado un patrimonio propio.			
<b>2. Espectáculos</b>	A. Espacio de consolidación de una marca comercial potencializada con base en la puesta en escena de un show integral (bailarines, orquesta y circo) que resalta los valores culturales propios, con responsabilidad social	Existencia de un reglamento interno (comportamiento) y de una normatividad estricta como organización con fines lucrativos con distribución del trabajo (artístico, administrativo y logístico)	Capitales: material (adquisición de lugares de funcionamiento); económico (privado); simbólico (alto reconocimiento mediático, prestigio social)	b	Artística entretenimiento	2-3-17
<b>3. Microempresas</b>	A. Espacios laborales orientados por el emprendimiento. A partir del aprovechamiento de la tradición cultural local.	Existencia de acuerdos orales	Capital: económico (privado)	c	Artística, comercial	3-1-2-17
<b>4. Emisoras virtuales, Blogs, Páginas.co</b>	A. La intencionalidad, varía según el actor que	La emergencia y el grado de informalidad	Capital: económico (privado)	c	Comercial. En algunos casos se presenta una	4-5-8-11-12-16-17

<b>m</b>	ejerce esta actividad: Su sistema de principios (éticos, morales, etc.) para su ejercicio complejiza la caracterización y generalización de sus acciones, que puede oscilar entre la búsqueda de prestigio social y/o cultural en su comunidad inmediata, grupos de pares y artistas contactados	caracteriza la comunicación ejercida sin el rigor con el cual las estaciones radiales tradicionales operan				generación de contenidos (programas, escritos) orientados por la tradición melómana
<b>5. Estaciones de radio</b>	A. Espacios constituidos bajo intencionalidad es que varían según el enfoque ejercido: reproducción de pautas de consumo masivo (comerciales) y construcción de audiencias específicas predispuestas por un tipo de conocimiento (culturales)	Operatividad determinada por una estricta normatividad, direccionada y supervisada por La Comisión Nacional de Televisión.	Capitales: material (adquisición de lugares de funcionamiento); económico (privado y/o público); simbólico (alto reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)	a, b, c,	Comercial. En algunos casos se presenta una generación de contenidos (programas) orientados por la tradición melómana	5-2-8-10-11-12-13-14-17
<b>6. Televisión</b>	A. Espacio que funcionan en el	Operatividad determinada	Capitales: material	c	Comercial. En algunos	5-2-8-10-11-

	ámbito comercial bajo la lógica del entretenimiento masivo; en la parte universitaria, bajo la lógica de construir una audiencia específica y cultivada	por una estricta normatividad, direccionada y supervisada por La Comisión Nacional de Televisión.	(adquisición de lugares de funcionamiento); económico (privado y/o público); simbólico (alto reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)		casos se presenta una generación de contenidos (programas) orientados por la tradición melómana	12-13-14-17
<b>7. Revistas especializadas</b>	A. Espacio constituido a contrapelo (por su contenido) de la cultura masiva de la Salsa, enfocado en la construcción de audiencias específicas predisuestas por un tipo de conocimiento (culturales)	Operatividad caracterizada por su flexibilidad en términos de legalidad. Sin las formalidades de otro tipo de revistas periódicas, sin ISSN.	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (alto reconocimiento mediático prestigio social y cultural)	b	Cultural Elaboración de documentos escritos	7-4-5-8-11-12-14-16-17
<b>8. Espacios de difusión (grilles, discotecas, tabernas, salsotecas, clubes)</b>	A. Espacios conformados con base en la idea de reproducción social y cultural, funcionan en el ámbito comercial bajo la lógica del entretenimiento masivo	Operatividad determinada por una estricta normatividad, direccionada y supervisada por La Cámara de Comercio, y demás entes de control municipal. como organización con fines lucrativos	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (alto reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)	a, b, c	Comercial. En algunos casos estimulan y generan proveen sus instalaciones para la realización de audiciones	8-4-5-7-10-11-12-14-16-17

		con distribución del trabajo (administrativo y logístico)				
<b>9. Museos</b>	A. Espacio construido a partir de una tendencia <i>revival</i> , sobre lo vintage y la memoria visual de una tradición cultural local	Operatividad determinada por una normatividad, direccionada y supervisada por La Cámara de Comercio, y demás entes de control municipal. como organización con fines lucrativos con distribución del trabajo (artístico, administrativo y logístico)	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (alto reconocimiento mediático prestigio social y cultural)	c	Cultural Generación de contenidos	9-4-5-10-12-14-17
<b>10. Hoteles, hostales y afines</b>	A. Espacio orientado a servicios	Operatividad determinada por una normatividad, direccionada y supervisada por La Cámara de Comercio, y demás entes de control municipal. como organización con fines lucrativos con distribución	Capitales: material (adquisición de lugares de funcionamiento); económico (privado, sin ningún apoyo estatal)	a, b, c	-----	10-5-6-11-13-17

		del trabajo (administrativo y logístico)				
<b>11. Orquestas</b>	A. Formaciones sonoras constituidas con diferentes orientaciones y enfoques que reproducen una tradición artística local.	Existencia de un reglamento interno (comportamiento) y de una normatividad estricta como organización con fines lucrativos con distribución del trabajo (artístico, administrativo y logístico)	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (mediano reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)	a, b, c	Artística Comercial	11-4-5-6-7-8-11-12-13-14-15-16-17
<b>12. Asociaciones melómanas</b>	A. Organizaciones conformadas sin ánimo de lucro por melómanos que han transitado de la situación de entusiastas atomizados localmente a colectivos definidos por actividades puntuales.	Estatutos internos y externos en conformidad con la direccionalidad de una asociación superior	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (mediano reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)	a, b, c	Cultural Elaboración de documentos escritos (artículos, libros, etc.)	12-4-5-7-8-10-14-16-17
<b>13. Promotores</b>	A. Actor que capitaliza la tradición de un tipo de gusto melómano local. Potencia y dinamiza la	Operatividad determinada por una normatividad, direccionada y supervisada por La	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal);	a, b, c	Comercial Concursos	13-4-5-6-8-10-11-17

	escena de la Salsa	Cámara de Comercio, y demás entes de control municipal				
<b>14. Melómanos</b>	B. Actor caracterizado por diferenciadas pautas de consumo, conforme la reproducción de prácticas ejercidas en distintos espacios	El sistema de principios y valores (éticos, morales, etc.) para su ejercicio complejiza la caracterización y generalización de sus acciones,	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal); simbólico (mediano reconocimiento mediático, prestigio social y cultural)	a, b, c	Cultural audiciones, exposiciones y procesos de memorabilia,	14-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-15-16-17
<b>15. Artesanos</b>	B. Luthier proveedor de instrumentos musicales	Operatividad determinada por una normatividad, direccionada y supervisada por La Cámara de Comercio, y demás entes de control municipal	Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal);	a, b, c	Comercial Instrumentos para la práctica musical	15-4-5-7-8-11-12-13-16-17
<b>16. Vendedores (discos, libros, videos, suvenires, accesorios)</b>	B. Sujetos entusiastas de la Salsa, por tradición familiar y/o comunal, que han potenciado su saber acumulado (información y material sonoro)		Capitales: económico (privado, sin ningún apoyo estatal);	a, b, c	Comercial Artículos de consumo	16-4-5-6-7-8-12-14-17
<b>17. CORFECA LI</b>	Institución creada para la supervisión de buenas	Ente regulador de las actividades	Recursos estatales	a	Comercial cultural	17-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-

	prácticas culturales locales y la convergencia y engranaje de diferentes actores y organizaciones participantes en la Feria de Cali	culturales locales				12-13-14-15-16
--	---	--------------------	--	--	--	----------------

\* La opción A está referida al esquema interpretativo de la organización y la opción B formulada respecto de los actores individuales.

\*\*a) tradicional/consolidado (dos décadas y más); b) reciente/en proceso de institucionalización (entre 10 y 20 años); c) emergente/fase de ajuste-afianzamiento (entre 5 y 10 años).

Es importante resaltar la heterogeneidad estructural de los elementos que configuran el clúster creativo de la salsa en la ciudad. De una parte, se observan esquemas interpretativos muy variados, asociados a los ámbitos de actuación local al interior de la ciudad, grandes diferencias en términos de la disponibilidad de recursos, la normatividad (regulación), y factores como los tipos de producción, los cuales tienen grados de complementariedad y diversos grados de correspondencia con los ámbitos privado y público, al igual que frente a las dinámicas propias del mercado y de la cultura.

## 2.4 El Clúster Creativo de la Salsa en Cali: Análisis Económico

Desde el punto de vista del análisis económico de este proceso, es importante preguntarnos, con mayor nivel de precisión: ¿qué tipo de industria cultural y qué tipo de proceso de clusterización se corresponden con los rasgos particulares señalados en el caso de Cali?

### Las Industrias Creativas: origen del concepto

El concepto “clúster creativo” guarda estrecha relación con la política pública de promoción de la economía de la creatividad y el conocimiento, inicialmente en el contexto de la Gran Bretaña, y ha sido posteriormente desarrollado tanto por agencias gubernamentales en el contexto de la unión europea, como por la comunidad científica, con desarrollos iniciales orientados por el pragmatismo derivado de la necesidad de legitimar una política pública orientada a

impulsar simultáneamente al sector tradicionalmente denominado “industrias culturales” con el denominado “artes creativas” -al respecto puede consultarse a Roodhouse (2006)-, en un contexto contemporáneo en el que los derechos de propiedad intelectual y las actividades asociadas a la informática y las telecomunicaciones tienen un rol destacado. Dada su versatilidad y utilidad –tanto desde el punto de vista científico, como desde el punto de vista de la política pública- ha extendido su adopción y aceptación en los dos ámbitos. La noción de “Industrias creativas” puede definirse como “aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, las habilidades y el talento individual, las cuales tienen potencial para crear riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual” (Department for Culture, Media and Sport, 2001:5)

Incluye una amplia variedad de actividades que van desde la publicidad, el diseño y la producción de artesanías, hasta el diseño de modas, la producción de filmes cinematográficos, el software o la televisión, e incluye a las artes escénicas y los espectáculos musicales en vivo.

En el caso de la ciudad de Cali, puede decirse que los elementos constituyentes del “ecosistema” organizacional señalado antes, corresponden a la interacción de diversos sectores (música, baile, diseño de modas, producción de espectáculos, generación de contenidos escritos, audiovisuales, etc.) pertenecientes a una industria creativa que gravita alrededor de la música salsa.

El proceso de Clústerización de las industrias creativas su relación con los tipos de conocimiento y la innovación

Siguiendo a O’connor (2004), puede decirse que el surgimiento de clústeres creativos se explica -desde el punto de vista económico y de mercado- a partir del desarrollo de conocimiento tácito que es incorporado localmente en un territorio determinado (una ciudad, un barrio o un distrito), a través de “productores culturales” que configuran un circuito de conocimiento, una red de productores creativos que se configura como clúster en razón de una “clase especial de conocimiento propio de la ciudad” que conduce a la innovación en lugar de obedecer a la lógica tradicional de la aglomeración económica o espacial. La conformación de un clúster depende, en buena medida, del tipo de base de conocimiento predominante, existiendo esencialmente tres tipos de bases de conocimiento tecnológico (sintética, analítica y simbólica), las cuales están relacionadas con diversos tipos de conocimiento (tácito, codificado) y con implicaciones espaciales diferenciadas y, por lo tanto, diferentes características de dependencia frente a la distancia geográfica, tal y como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 3. Clústers, Base de Conocimiento y Geografía. Fuente: Elaborada a partir de Asheim y Parilli (2012) y Boix et al. (2014)

Tipo de Base de Conocimiento	Tipo de Conocimiento	Relación Espacial con el Contexto Geográfico	Dependencia de la Distancia Geográfica
Sintética	Conocimiento obtenido a partir de procesos inductivos de prueba, experimentación y trabajo práctico (por ejemplo, la ingeniería mecánica).	Parcialmente codificada e incorporada en soluciones técnicas por lo que el conocimiento tácito es relevante debido a la importancia de la experiencia en el lugar de trabajo, el aprendizaje a través de la práctica, el uso y la interacción.	Poco dependiente de la distancia para generar interacciones
Analítica	Conocimiento derivado de la producción y uso de conocimiento codificado, originado en la ciencia y la tecnología (por ejemplo la industria farmacéutica)	Altamente codificada y usualmente no dependiente del contexto.	Poco dependiente de la distancia para generar interacciones
Simbólica	Conocimiento producido a través de la creación de contenidos, deseos y atributos estéticos de los productos (Industrias culturales).	Una parte, crucial, del trabajo se dedica a la creación de nuevas ideas e imágenes y se relaciona con una comprensión profunda de los hábitos y normas de grupos sociales específicos de tal manera que es fuertemente incorporado, tácito y específico del contexto.	Muy dependiente de la distancia, con tendencia a ser extremadamente local

Esta información permite una aproximación a las razones por las cuales las industrias creativas tienden a conformar o configurar clústeres, en contextos locales específicos: su fundamento es el de la existencia de productores culturales creativos que configuran redes de conocimientos cuya naturaleza predominantemente simbólica, asociada fuertemente a las condiciones de contextos locales específicos, lo cual corresponde con los elementos (actores, organizaciones) y procesos descritos en el caso de Cali.

### Clúster de Negocios, Clúster Creativo y Cadenas de Valor

El concepto de clúster creativo representa, como ha sido señalado por Pratt (2004), desde el punto de vista analítico, un subconjunto del clúster de negocios, teniendo en cuenta que las industrias creativas tienen componentes no orientados hacia las actividades de mercado. Propone la aplicación del concepto de cadena de valor, identificando tres clases de cadena productiva:

- a) Actividades orientadas a ofrecer contenidos al público (festivales, presentaciones artísticas en vivo, exhibiciones artísticas)
- b) Orientadas a llevar los contenidos al público (libros, cine, televisión, etc.)
- c) Basadas en la prestación de servicios (publicidad, diseño, etc.)

El clúster creativo de la salsa, en el caso de Cali, estaría asociado a la primera de las tipologías de Pratt, por tanto, comparte las dos principales características de este tipo de cadena de valor:

- Es intensivo en mano de obra (y por lo tanto tiene problemas asociados a su capacidad de adquisición de capital)
- Sufre la llamada “enfermedad de los costos”, tiene dificultades para beneficiarse de los avances tecnológicos y el incremento de productividad asociados a éstos, razón por la cual se ha argumentado con frecuencia la necesidad de otorgar subsidios a este tipo de actividades productivas.

### 3. Conclusiones

En Cali se han conjugado los componentes básicos para el surgimiento de una “industria

creativa”, que está experimentando un proceso de clusterización, representando un ecosistema muy variado de prototipos organizacionales, alrededor de la salsa como factor de identificación de la ciudad (la producción de música a través de orquestas locales, la consolidación de escuelas de baile, los eventos, el consumo y los melómanos).

El rol de las escuelas de baile es importante destacarlo, caracterizadas como espacios en los que se combinan lo lucrativo y lo simbólico. Adicionalmente, es relevante el papel desempeñado por los melómanos, constituyen la correa transmisora que reemplaza el marketing de productos y mantiene la vigencia de la cultura musical como fuente alimentadora del clúster. De otra parte, los eventos constituyen el escenario económico orientador del clúster. Se observa una gran diversidad de actores, racionalidades económicas, estructuras y alcances. Es importante resaltar la heterogeneidad estructural de los elementos que configuran el clúster creativo de la salsa en la ciudad.

Desde el punto de vista económico, el clúster corresponde a la interacción de diversos sectores (música, baile, diseño de modas, producción de espectáculos, generación de contenidos escritos, audiovisuales, etc.) pertenecientes a una industria creativa que gravita alrededor de la música salsa.

El clúster creativo de la salsa, con su orientación hacia la oferta de contenidos en vivo, padece dificultades típicas de este tipo de cadena de valor (intensiva en mano de obra, dificultades para beneficiarse de los avances tecnológicos y el incremento de productividad asociado a éstos), lo cual implica la necesidad de contar con un esquema de apoyos y subsidios provenientes del sector público.

## Referencias

Asheim, B. T., & Parrilli, M. D. (2012). Introduction: Learning and interaction—Drivers for innovation in current competitive markets. In *Interactive Learning for Innovation* (pp. 1-29). Palgrave Macmillan, London.

Boix, R., Hervás Oliver, J. L., & De Miguel Molina, B. (2015). Microgeographies of creative industries clusters in Europe: From hot spots to assemblages. *Papers in Regional Science*, 94(4), 753-772.

Beck, U., Giddens, A., Lash, S., & Alborés, J. (1997). *Modernización reflexiva: política, tradición y estética en el orden social moderno*. Alianza Editorial.

Department for Culture, Media and Sport. (2001). *Creative industries mapping document 2001*. As author.

Giddens, Anthony. (1995). *La constitución de la Sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu editores. Buenos Aires, Argentina.

Luján, Roberto Carlos. (2012). *Las audiciones de salsa en Cali. Caracterizaciones sociológicas*. Luján Editores. Cali, Colombia.

O'Connor, J. (2004). A special kind of city knowledge': Innovative clusters, tacit knowledge and the 'creative city. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 112(1), 131-149.

Pratt, A. C. (2004). Creative clusters: towards the governance of the creative industries production system? *Media international Australia incorporating culture and policy*, 112(1), 50-66.

Roodhouse, S. (2006). *The creative industries: definitions, quantification and practice. Cultural industries: the British experience in international perspective*.

## Capítulo 45

### Promoción de desarrollo regional para la agricultura familiar: estudio sobre la macauba en Minas Gerais - Brasil

Djeimella Ferreira de Souza<sup>1</sup> y Rubén Dario Sinisterra Millán<sup>2</sup>

#### 1. Introducción

El Brasil, en 2004, implementó una política pública llamada Programa Nacional de Uso y Producción de Biocombustibles con el objetivo de conectar la industria productoras de biocombustibles y los agricultores rurales. Impulsar así, regiones con bajo índice de desarrollo obtener trabajo y calidad de vida.

Los biocombustibles (biodiesel y etanol) son combustibles biodegradables derivados de fuentes renovables. La producción brasileña está distribuida en 51 plantas de biodiesel, siendo que el suministro de planta oleaginosa es diverso: Soja, girasol, Dende (palma brasileña), Macauba (palma en Brasil, Paraguay, Colombia y otros países de la América Latina), entre otras. En la región del norte Minas Gerais tiene 1 (una) planta de biodiesel, la Petrobras Biocombustível (ANP, 2018).

Por eso, objetivo de este artículo es identificar los avances para desarrollar productos derivados de la Macauba en la región de Minas Gerais. La problemática que orienta la investigación: ¿Es posible la promoción de desarrollo regional para la agricultura familiar?

La metodología de investigación fue cualitativa, con entrevista semiestructurada con gerente de la Cooperativa, Cooper Riachão y que también es una Asociación comunitaria de pequeños productores rurales de Riachuelo D'antas y adyacencias, situado en la ciudad de Montes Claros. El estudio se dividió en cinco partes, siendo la primera introductoria con una visión holística sobre la temática. La segunda es construida por la revisión teórica abordando los aspectos del desarrollo regional y arreglos productivos locales. La tercera parte describe los procedimientos metodológicos, en la cuarta, se presentan los resultados obtenidos por medio de la investigación aplicada. Por último, las consideraciones finales del estudio.

1. Doctoranda en Universidad Federal de Minas Gerais. Email: djeimellaferreira3@gmail.com

2. Depto. De Química, Universidad Federal de Minas Gerais. Email: Sinisterra@ufmg.br

#### 2. Desarrollo Regional y Arreglos Productivos Locales

El desarrollo regional es objeto de discusión científica y tiene varias corrientes teóricas dispares. Lobera (2001) describe el desarrollo regional como un proceso de transformación y promoción social, bien como económico y cultural para que los procesos de comunicación puedan lograr una mayor inteligencia social.

De acuerdo con Sachs (1980, p.18):

*“El desarrollo no se puede manifestar más que ahí en donde están y viven las gentes, es decir, localmente. En otros términos, o se traduce en el mejoramiento de las condiciones materiales de la vida de los habitantes, creándoles la oportunidad para su realización, o se termina en un fracaso”.*

Sin embargo, a pesar de estar de acuerdo con Sachs en algunas partes, esta premisa no se aplica totalmente en la práctica. Esto es porque los países en vías de desarrollo, debido a sus características, no es posible encontrar como generalidad encadenamientos lo suficientemente sólidos como para ser clasificados como sistemas productivos igual encontrado en países desenvueltos (Garófoli, 1991; Bellandi, 1996; Boisier, 2001; Alburquerque, 2004, Iglesias, 2005).

El desarrollo económico precede al paradigma tecnológico y el concepto de paradigma tecnológico se debió a un conjunto de conocimientos y técnicas que proporcionan prosperidad para un determinado sector de la economía (Schumpeter, 1928). Proceso de desarrollo económico entre los países avanzados y periféricos es distinto, todo depende de la política de los países.

Freeman (2005) e Ludvall (2005) estudiaron sobre elementos de competitividad e innovación en el sistema productivo, se encontraron etapas distintas entre los países avanzados y periféricos, por ejemplo dentro del Sistema Nacional de Innovación por ser inmaduro surgieron los Sistemas Regionales de Innovación, los Sistemas Sectoriales de Innovación y dentro de ese sistema se encontró otra etapa denominada de arreglos productivos locales.

Los arreglos productivos locales recoge de una serie de elementos importantes entre los que se encuentran la naturaleza económica del territorio, los mecanismos de cooperación y competencia,

la articulación de estructuras en red, así como el estímulo a la innovación (Garófoli; 1991, Méndez; 1994, Kuri; 2006 y Cividanes, 2008).

Los países de América Latina y el Caribe cuentan con una importante proporción de su población en áreas rurales, estas regiones poseen en común es actividad económica centrada en la agricultura de pequeña escala, con bajos índices de productividad en gran media orientada al autoconsumo. Además, son áreas con índices altos de pobreza, analfabetismo y condiciones de salud insuficientes.

Ploeg et al. (p. 395, 2000) define desarrollo rural más orientado a los problemas y el contexto de los países desarrollados, así define el desarrollo rural como un intento de reconstrucción de las bases económicas, sociales y ambientales, y de las propias unidades familiares a la cara de las limitaciones y lagunas intrínsecas del paradigma productivista. Por lo tanto, representaría una posibilidad de ir más allá de la modernización técnico-productiva, presentándose como una estrategia de supervivencia desarrollada por unidades familiares rurales que buscan, a través de su esfuerzo y disposiciones, incrementar las posibilidades de garantizar su reproducción. Los autores brasileños definieron el desarrollo rural a partir de dos contribuciones principales, en las dimensiones ambientales y territoriales del desarrollo rural.

## 2.1 Programa Nacional de Uso y Producción de Biocombustibles

Desde la década de 1970 el Estado brasileño viene estimulando el desarrollo de nuevas fuentes energéticas a partir del uso más expresivo de la biomasa, destacándose especialmente la producción de etanol. El Programa brasileño llamado de “Programa Nacional de Uso y Producción de Biocombustibles” lanzado en 2004, tiene con el objetivo de utilizar la biodiversidad como un suministro para la cadena productiva del biodiesel junto con los agricultores rurales en todo el país.

La intención de Brasil es conectar los agricultores rurales y minimizar la dependencia de soja para la producción de biodiesel para promover el desarrollo regional en ciudad que tienen bajo índice de desarrollo.

El Sello Combustible Social, concedido por el Ministerio de Desarrollo Agrario (MDA), pasó a ser un indicador de metas de inclusión social para favorecer la participación de la Agricultura Familiar en el PNPB, y se concedió incentivo a los productores de biodiesel que compran materias

primas Agricultura Familiar en las distintas regiones del país.

## 3. Metodología

La metodología de la investigación fue cualitativa, cuestionario semiestructurado en Marco de 2018. Esa es una parte de estudio sobre el PNPB en la región de Minas Gerais, el locus da investigación Cooper Riachão (Cooperativa agrícola formada por agricultores rurales y también es una Asociación comunitaria de pequeños productores rurales de Riachuelo D’antas y adyacencias, en la ciudad de Montes Claros.

## 4. Resultado y Discusión

La Asociación Riachão D’Antas fue creada en 1995, con la donación de las tierras, después de algunos años la Asociación pasó a ser también una cooperativa. El responsable de la gestión de Cooper Riachão es Elias. Actualmente, la cooperativa posee 33 socios y la Asociación 46. La cooperativa compra Macauba (el fruto) de 14 municipios y 400 familias catastradas.

Se generan coproductos: Jabón, Aceite de la Macauba para cosmético, Aceite de la Macauba para Petrobras, Torta de la pulpa de la Macauba para animales, Ración de la semilla de la Macauba para aves, el endocarpo se vuelve Carbón. Los principales clientes actuales son: Petrobras, Inoar Cosmético (SP), Biolife cosmético, empresas en Belo Horizonte, empresas en Montes Claros y regiones vecinas. La cooperativa suministra el Aceite de la Macauba a Boeing desde julio de 2016, a través del proyecto Roundtable on Sustainable Biofuels (RSB), en el que ganó sello, van a pasar también a capturar carbono.

## Produtividade da Cooperativa

En cuanto al PNPB, se paga al productor rural la garantía de precio mínimo proporcionada por PGMBIO, por valor de 0,62 centavos / kg. La cooperativa paga 0,25 centavos por kg y 0,37 por medio de subvención del gobierno.

La producción del aceite de Macauba (pulpa), la cosecha de 2015-2016 fue de 350 toneladas, en 2016-2017 se produjeron 150 toneladas (esa caída se dio por la falta de lluvia en la región, el árbol no muere con la falta de lluvia pero no produce el fruto que genera el aceite). La estimación para la cosecha de 2017-2018 es de producir 20 a 30 toneladas de aceite para Petrobras.

Con la divulgación del suministro del aceite de Macauba a Petrobras, la cooperativa alcanzó otras empresas en el sector del cosmético.

#### Rede de relacionamento da Cooper Riachão

A Cooper Riachão recibe apoyo de diversas entidades institucionales. La Unimontes, Universidad Estatal de Montes Claros es una asociada en el subsidio del conocimiento científico y tecnológico en el área de investigaciones agronómicas, control de calidad del aceite de la Macauba y ayuda cooperativa la participar en ediciones de fomento del gobierno.

La CODEVASF (Empresa de Desarrollo del Valle del São Francisco y del Parnaíba), institución gubernamental con sede en Brasilia, con superintendencia en Montes Claros, apoya a la cooperativa en la parte de fomento a los maquinarias de la unidad de beneficiamiento del coco de Macauba.

Otro socio de la cooperativa es EMBRAPA y programas de economía solidaria. Además del apoyo de instituciones gubernamentales, la cooperativa ya recibió recurso financiero del Banco do Brasil para adquirir maquinaria y un camión. Otra interacción que la Cooperativa posee es CONAB (Compañía Nacional de Abastecimiento), MDA (Ministerio de Desarrollo Agrario).

#### Organizações em Rede em prol da macaúba no Norte de Minas Gerais

En la Universidad Federal de Viçosa (UFV) viene realizando investigaciones en áreas agronómicas (adormecimiento de frutas, etc.) y bioquímica. Es una institución de referencia en el área rural en Minas Gerais.

Acrotech es una empresa de base tecnológica de la UFV, fundada en 2007 por Viçosa, empresa que comercializa mudas y semillas de la Macauba. Acrotech en asociación con Embrapa ofreció mudas y semillas para agricultores rurales en el norte de Minas.

La Red Macauba de Investigación es una red de investigación y desarrollo de tecnología con Instituto de Investigación y Empresas del ámbito público y privado y la UFV en pro de la Macauba. El Centro de Referencia de la Cadena de Biocombustibles para Agricultura familiar realiza colectas de datos para auxiliar en la creación de investigaciones que sean importantes al

desarrollo de la cadena.

#### 5. Conclusiones

El objetivo de este artículo es identificar los avances para desarrollar productos derivados de la Macauba en la región de Minas Gerais.

Entonces, se observa que las motivaciones para desarrollarse nuevos coproductos de Macauba y a través del apoyo que la Cooper Riachão recibe de institución de investigación pública y del gobierno y empresas que compran los productos fabricados por la cooperativa. Con avances tecnológicos surgen también nuevas empresas en el sector.

La problemática que orientó la investigación: ¿Es posible la promoción del desarrollo regional para la agricultura familiar?

Concluye con estudio que es posible promover del desarrollo regional para la agricultura familiar, eso porque la cooperativa es la productora y proveedora primaria, sus clientes son empresas de cosméticos que utilizan el aceite para varias líneas de productos, y la industria del biocombustible puede producir el biodiesel a través de la materia prima. En los dos ámbitos, tiene el producto con valor agregado y los commodities, además otras empresas y organizaciones existen en el norte de Minas Gerais después que ha lanzado el PNPB.

De acuerdo con los datos recogidos, dentro del PNPB el papel de la cooperativa ha sido fundamental para lograr generar ingresos para los agricultores familiares y la seguridad de la renta con los contratos firmados. Creando un estímulo a los agricultores familiares se organizan en una actividad productiva. Por lo tanto la cooperativa se vuelve primordial por buscar dentro del medio innovador; tener capacidad emprendedora; y también a crear red de contacto para desarrollar la actividad y hasta la propia supervivencia de la cooperativa.

La Macauba tiene poca expresión en la producción del biodiesel por la agricultura familiar, a pesar de ser un fruto con diversas investigaciones sobre el potencial (bioquímico, agronómico) del fruto y también por no generar residuo durante el proceso productivo. Pero, ya tiendo iniciativas nuevas y más concretas para efectivizar las acciones y promover nuevos negocios.

## Referencias

Alburquerque, Francisco (2004). "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina". *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, 82, (abril), pp. 157-171

ANP, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. (2018) Autorizações para produção de Biodiesel. Disponível em> <http://www.anp.gov.br/producao-de-biocombustiveis/biodiesel/autorizacoes-para-producao-de-biodiesel> Acesso abril de 2018.

Bellandi, Marco (1996). "Algunas consideraciones acerca de la creación de economías de escala y la dinámica técnicoorganizativa de los sistemas productivos". *Revista de Economía*, 754, pp. 73-83

Boisier, Sergio (2001). "Desarrollo local: ¿De qué estamos hablando?", pp.101-126, en Madoery y Vázquez (eds.) (2001).

Cividanes, Jose Luis (2008): El territorio como variable económica: el concepto de sistema productivo local. *Análisis Económico Aplicado*. Consultado el 20/05/2016. Disponible [on line]: [p://www.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf](http://www.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com8-2.pdf)

Freeman, Christopher. (2005) Um Pouso Forçado para a "Nova Economia"? A Tecnologia da Informação e o Sistema Nacional de Inovação dos Estados Unidos. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A (org). *Arranjos Produtivos Locais: Uma Alternativa para o Desenvolvimento*, Rio de Janeiro: Editora UFRJ – Contraponto.

Garófoli, Gioacchino (1991). *Modellilocali di sviluppo*. Milán: Franco Angeli.

Iglesias, David (2005). "Los sistemas productivos como estrategia de desarrollo local ante la globalización". *Revista Aportes*, 10, 30 (septiembre-diciembre, 2005), pp. 33-50.

Kuri, Armando (2006): "Innovación tecnológica y sistemas productivos locales". *Revista Economía Universidad Autónoma de México*, 3, 7, pp. 2-3

Llobera Serra, F. (2001). "Conceptos clave, dinamización y asistencia en programas de desarrollo

rural". En: *Lecciones de Desarrollo Rural*. Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha, CEDERCAM. Pp. 51-70.

Ludvall, B. A. (2005) National Innovation System – Analytical Concept and Development Tool. In: *Druid tenth anniversary summer conference 2005 on dynamics of industry and innovation: organizations, networks and systems*. Copenhagen.

Ploeg, J.D. van der (2000), *Revitalizing agriculture: farming economically as starting ground for rural development*, *Sociologia Ruralis*, vol 40, nr 4, pp. 497-511.

(PDF) Multifunctionality and rural development:.... Available from: [https://www.researchgate.net/publication/258375349\\_Multifunctionality\\_and\\_rural\\_development\\_the\\_actual\\_situation\\_in\\_Europe](https://www.researchgate.net/publication/258375349_Multifunctionality_and_rural_development_the_actual_situation_in_Europe) [accessed Jul 30 2018].

Sachs, I. (1980). "Ecodesarrollo. Concepto, aplicación, implicaciones". En: *Comercio Exterior, México D. F.*: 30, n.7.1980:718-725.

Schumpeter, J.A. (1928). *The instability of capitalism*. *Economic Journal*, pp. 361-386.

## Capítulo 46

### Desarrollo del clúster automotriz y crecimiento económico de México

Aureola Quiñónez Salcido<sup>1</sup>

#### Introducción

El Presente trabajo tiene como objetivo analizar el desarrollo del clúster de la industria automotriz en México, mediante el estudio la interrelación entre los sectores público, privado y educativo, con el fin de evaluar el impacto del clúster automotriz y el desarrollo económico de las regiones de México.

Vicencio Miranda (2007:211) señala que la industria automotriz en México, “es considerada un pilar estratégico económico” debido a que es un importante generador de recursos a través de la creación de empleos, ingresos públicos, así como el desarrollo de economías locales y la innovación tecnológica que es aplicada en sus procesos productivos.

En la revisión de antecedentes de la industria automotriz, Ochoa Valladolid, K (2005: 33) identificó que:

*“La evolución de la industria automotriz mexicana comprende tres fases distintas (Moreno, 1995; véanse también Arteaga y Gutiérrez, 1996; Micheli, 1994; Arteaga y Micheli, 1993): a) la creación de la primera planta de montaje, b) la producción de vehículos de motor como actividad industrial y c) la búsqueda de la expansión de la industria por medio de las exportaciones”*

Sosa Barajas (2005) señaló que el inicio de la industrialización del sector automotriz en México se presentó con 1925, con el estreno de Ford, naciendo en un modelo proteccionista de sustitución de importaciones, posteriormente, a inicios de la década de los sesentas, con el Decreto para el fomento a la industria, se propició una segunda fase sustitutiva de importaciones propiciando en el largo plazo un menor coeficiente de importaciones.

1. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Cuajimalpa. Email: aquinonez@correo.cua.uam.mx

Actualmente, la industria automotriz en México está representada en 14 entidades federativas, donde destacan diversas empresas extranjeras, sin embargo, no existe industria mexicana, por ello, es necesario considerar la planeación del Estado para impulsar al desarrollo del clúster, mediante el estudio la interrelación entre los sectores público, privado y educativo, con el fin de evaluar el impacto del clúster automotriz y el desarrollo económico de las regiones de México, generando cadenas de valor y redes de proveeduría de la manufactura automotriz.

La estructura del presente trabajo se presenta en tres partes: en la primera, se presentan las teorías relacionadas con la localización de Von Thünen, la Nueva Geografía Económica de Krugman, Weber y la teoría de la ventaja competitiva de Porter; en la segunda parte, se consideran los antecedentes de la industria automotriz en México, así como la planeación estatal y su desarrollo durante un modelo de Estado proteccionista; la tercera parte, considera el modelo neoliberal aplicado en México, la transformación en la industria automotriz, considerando las cadenas de valor en el proceso productivo que ha incluido la vinculación con los sectores educativo, público y privado, generando un impacto en el desarrollo económico nacional.

#### Localización y ventaja competitiva

En 1826 Von Thünen aportó el primer modelo de localización de la actividad económica, aplicado principalmente en la agricultura, buscando maximizar la renta de la tierra, en el modelo se establecieron como factores determinantes de la renta de la tierra: la rentabilidad de la tierra menos el producto multiplicado con el costo de transporte y la distancia del mercado (Duch Brown, 2015). Es decir, entre más cercano se ubique la producción del mercado, los costos serán menores.

El modelo de Von Thünen fue trasladó al sector industrial por Laundhart, centrando su estudio en la empresa individual y el caso de dos vendedores con diferentes ubicaciones, determinando que los costos de transporte están en función de la localización de los centros de producción, materias primas y mercados de consumo; sus aportaciones fueron consideradas como base para el desarrollo de la teoría del coste mínimo y a la interdependencia locacional (Duch Brown, 2015).

En la primera década del siglo pasado Weber aportó la teoría general de la localización de las actividades económicas, donde el determinante básico de la localización es el costo de transporte. Weber introdujo el concepto de aglomeración, “mostrando las tendencias de las empresas a

aglomerarse, al estar dispuestas a incurrir en mayores costes de transporte y de aprovisionamiento de factores” El modelo de Weber se presenta en tres etapas: el punto que minimiza el costo de transporte; sitios con costos laborales mínimos y la aglomeración (Duch Brown, 2015:11).

Por su parte, Krugman, P. (1997) introdujo la Nueva Geografía Económica, Merchand (s.f:210), señala que “la contribución de Krugman, respecto de las teorías de Von Thünen, Weber, Christaller y Lösch, es que el análisis económico de la localización planteado por éstos es simplemente incorrecto, pues para que los diferentes análisis de la localización planteados tuvieran sentido, había que tener en cuenta los rendimientos crecientes (economía de escala) y con ello, la competencia imperfecta explicada por Fujita, M.; Krugman, P. y Venables, A. (2000)”.

Porter (2015) identificó 3 estrategias genéricas para un mejor desempeño de las empresas: liderazgo global en costos, diferencia y enfoque o concentración. Señaló que, para lograr la estrategia competitiva, se requiere de acuerdos de apoyo organizacional.

Asimismo, Porter (1998), define a los clústers como la concentración geográfica de compañías e instituciones interconectadas en un campo en particular, incluyen proveedores de insumos especializados, componentes de maquinarias y servicios, de infraestructura especializada. También incluyen en muchos casos a instituciones gubernamentales e institución de educación superior o técnica que brinden capacitación especializada, educación, información, investigación, etc.

Porter (1998) apreció que los países pobres carecen de grupos bien desarrollados, compitiendo solamente con mano de obra barata y recursos naturales, por ello, considera esencial que estas economías implementen el desarrollo de clúster con una actualización constante. En ese sentido, se presenta la revisión de la planeación nacional para fomentar el desarrollo de clúster en México.

García Moctezuma (2010) establece tres periodos de análisis de la planeación pública de México: los antecedentes establecidos durante el período 1900-1946, caracterizada por la construcción de un Estado fuerte y la articulación de los mercados; la época del Estado de Bienestar durante 1946-1982, donde se privilegió al sector industrial con un alto proteccionismo; y finalmente, el trayecto en la época de la economía global, señalando el tránsito de la caída del Modelo de Sustitución de Importaciones a la implementación de un modelo neoliberal de apertura comercial y menor intervención estatal en el mercado.

Los antecedentes de la industria automotriz se presentaron en 1925 con la instalación de las líneas de ensamble de Ford, diez años después llegó General Motors y en 1938 Automex (antecedente de Chyrsler), todas operaron en el montaje de vehículos destinados al mercado mexicano (Miranda, 2007).

Durante la segunda guerra mundial la industria automotriz de México se fortaleció debido a que Estados Unidos dirigió su atención a la producción bélica, asimismo, la inversión extranjera para en la industria automotriz era atractiva para otros países debido a los bajos costos de transporte y de mano de obra.

A mediados del siglo pasado, ante la contracción de la demanda externa por la recuperación de las economías que participaron en la segunda guerra mundial y para evitar el retiro de capitales extranjeros, se fomentó la industrialización en el país, a través de exenciones fiscales y un alto proteccionismo estatal, asegurando el mercado nacional.

En 1973 se publicó la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, y en 1989 el decreto para el fomento y modernización de la industria automotriz con el fin de fomentar el desarrollo de la industria automotriz para consolidar los avances logrados, ampliando su participación en la economía internacional.

En 1993 Carlos Salinas de Gortari, publicó la Ley de Inversión Extranjera, en ese año existían 10 plantas de fabricación de vehículos ligeros y motores, realizados por cinco marcas. Con la apertura comercial y el nuevo marco normativo, para el año 2015 se incrementó el número de marcas (ocho) y de plantas (dieciocho).

A partir del gobierno de Zedillo se incluyó en el Plan Nacional de Desarrollo el programa industrial que propicie un crecimiento acelerado para el conjunto de este sector, y fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas rezagados, especialmente aquellos intensivos en el empleo de mano de obra y que cuentan con potencial exportador sustancial; fortalecer las cadenas productivas mediante programas de desarrollo de proveedores nacionales capaces de abastecer oportunamente y con la calidad necesaria al resto de la planta productiva; y promover el desarrollo e integración eficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de sus ventajas comparativas.

Con objeto de inducir una mayor articulación de los centros de investigación con las necesidades

nacionales, estableció estimular la orientación de la ciencia y la tecnología hacia la satisfacción de las demandas sociales. Además de impulsar una mayor interrelación de los centros de investigación científica y tecnológica con el sector productivo y de servicios, especialmente con la pequeña y mediana industria. Promover el intercambio científico y tecnológico con el exterior para incorporar el país a las tendencias de la ciencia y la tecnología en el mundo.

### Clúster automotriz en México

Para identificar el encadenamiento productivo de la industria automotriz, se consideran las cadenas hacia atrás de la industria automotriz, al analizar los principales proveedores, y hacia adelante con los principales clientes, a través de la información establecida en la Matriz Insumo Producto (MIP), que muestra las relaciones entre las diferentes actividades de la economía (INEGI, 2018).

La industria automotriz genera importantes cadenas de valor, al demandar insumos para su producción y en la venta de sus productos. Como insumos destacan la fabricación de partes para vehículos automotores, de productos de plástico, de componentes electrónicos, de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones, productos de hule, así como de personal capacitado y de las condiciones de infraestructura para reducir costos de transporte (INEGI, 2018), (ver figura 1).

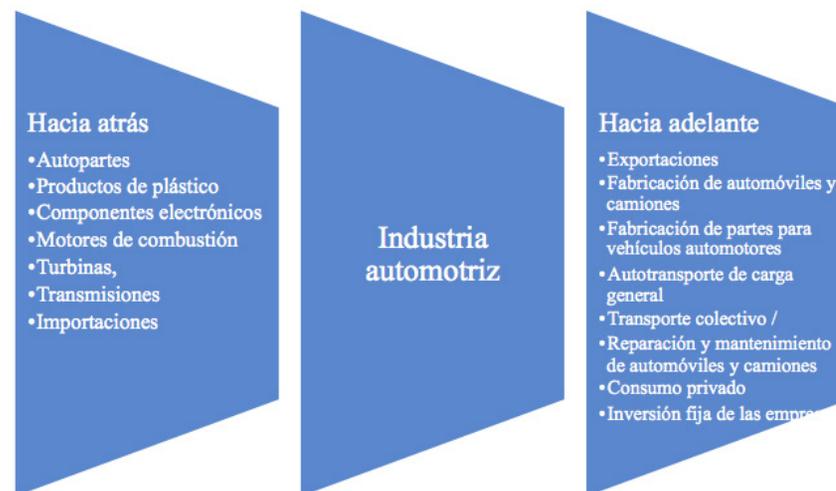
En cuanto al proceso hacia adelante, se aprecia que la industria automotriz es un importante proveedor del extranjero, para la fabricación de automóviles y camiones, de partes para vehículos automotores, autotransporte de carga general, transporte colectivo, reparación y mantenimiento de automóviles, consumo privado e inversión fija de las empresas (INEGI, 2018), (ver figura 1)

Las cadenas de valor permiten apreciar el valor agregado o añadido que se proporciona a un bien al transformarlo, en el caso de la industria automotriz, el valor añadido al bien transformado es mayor en la industria de automóviles y camiones que en la de partes para vehículos automotores (INEGI, 2018).

En la cadena de suministro los proveedores se clasifican en función de su distancia con el OEM (Original Equipment Manufacturer) quien es responsable de poner el producto en el mercado y se clasifican en TIER 1, TIER 2 y TIER 3.

Donde Tier 1 corresponde a proveedores que entregan sistemas y componentes completos a las armadoras de vehículos, no solo en este país, sino a nivel internacional, por lo que son Tiers 1 de clase mundial.

Figura 1. Cadenas de valor en la industria automotriz, según la Matriz Insumo Producto.  
Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2018)



Tier 2, son las compañías que surten de componentes a las TIER 1 y así sucesivamente con los TIER 3, que proveen a los TIER 2. México tiene una industria de autopartes integrada por más de 600 empresas de primero, segundo y tercer nivel (Secretaría de Economía, 2012). En la producción de autopartes y las principales especialidades por región, la más importante es el clúster del Noreste (Clúster Automotriz CLAUT) (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Clúster automotriz por regiones de México. Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2012) y la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz

Región	Entidad federativa	Automotriz	Actividades
Noroeste	Baja California, Sonora, Baja California Sur, Sinaloa y Durango.	Toyota Ford	Fabricación de sistemas de aire acondicionado y calefacción, componentes de interiores, accesorios y sistemas eléctricos para automóviles, entre otros

Noreste	Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Tamaulipas	Fiat- Chrysler y General M. Ford Kia	Fabricación de climas, sistemas automotrices, partes plásticas, partes para el sistema eléctrico, partes para motor y maquinados (Clúster automotriz más importante del país)
Centro,	Aguascalientes, San Luis Potosí, Guanajuato Jalisco y Querétaro	Nissan General Motors Honda Toyota, General Motors Volkswaguen y Mazda	Plantas de autopartes, productos: estampados, componentes eléctricos, frenos y sus partes, productos de hule, partes para motor y transmisión para automóviles
Sureste	Estado de México, Morelos, Puebla, D.F., Veracruz, Tlaxcala, Yucatán, Hidalgo	Fiat- Chrysler y General Motors y Ford Nissan Volkswaguen y Audi	Plantas de autopartes: producción de accesorios, componentes de interiores, partes para motor, sistemas eléctricos, estampados, suspensión y partes para automóviles.

De acuerdo con el Censo económico 2014, la cadena productiva de la industria automotriz está representada por 6,311 empresas, que implicaron un incremento de 16% en los últimos diez años, la cuarta parte de estas unidades económicas se dedican a la fabricación de partes para vehículos automotores (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Unidades económicas que participan en la cadena productiva automotriz. Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004, 2009 y 2014

Rama de la actividad Económica	Unidades económicas			Variación porcentual
	2004	2009	2014	2014/2004
3361 Fabricación de automóviles y camiones	30	35	46	53%
33611 Fabricación de automóviles y camionetas	14	14	21	50%
336110 Fabricación de automóviles y camionetas	14	14	21	50%
336120 Fabricación de camiones y tractocamiones	16	21	25	56%
3362 Fabricación de carrocerías y remolques	526	706	771	47%
33621 Fabricación de carrocerías y remolques	526	706	771	47%

336210 Fabricación de carrocerías y remolques	526	706	771	47%
3363 Fabricación de partes para vehículos automotores	1,267	1,236	1,295	2%
33631 Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices	60	130	98	63%
336310 Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices	60	130	98	63%
33632 Fabricación de equipo eléctrico y electrónico y sus partes para vehículos automotores	289	297	331	15%
336320 Fabricación de equipo eléctrico y electrónico y sus partes para vehículos automotores	289	297	331	15%
33633 Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices	82	67	74	-10%
336330 Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices	82	67	74	-10%
33634 Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices	94	105	97	3%
336340 Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices	94	105	97	3%
33635 Fabricación de partes de sistemas de transmisión para vehículos automotores	98	47	52	-47%
336350 Fabricación de partes de sistemas de transmisión para vehículos automotores	98	47	52	-47%
33636 Fabricación de asientos y accesorios interiores para vehículos automotores	74	126	180	143%
336360 Fabricación de asientos y accesorios interiores para vehículos automotores	74	126	180	143%
33637 Fabricación de piezas metálicas troqueladas para vehículos automotrices	201	136	146	-27%
336370 Fabricación de piezas metálicas troqueladas para vehículos automotrices	201	136	146	-27%
33639 Fabricación de otras partes para vehículos automotrices	369	328	317	-14%
336390 Fabricación de otras partes para vehículos automotrices	369	328	317	-14%
<b>Total de Unidades Económicas</b>	<b>5,453</b>	<b>5,910</b>	<b>6,311</b>	<b>16%</b>

En cuanto a la producción automotriz se aprecia que 66% es producida por cuatro empresas, General Motors (22%), Nissan (19%), FCA México (16%) (Fiat-Chrysler) y Volkswagen (10%), asimismo, durante el primer semestre de 2018 se incrementó 0.7% la producción de autos, respecto al mismo periodo del año anterior (ver figura 3).

Figura 2. Producción de automóviles por Empresa. Enero junio 2018 vs Enero junio 2017. Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

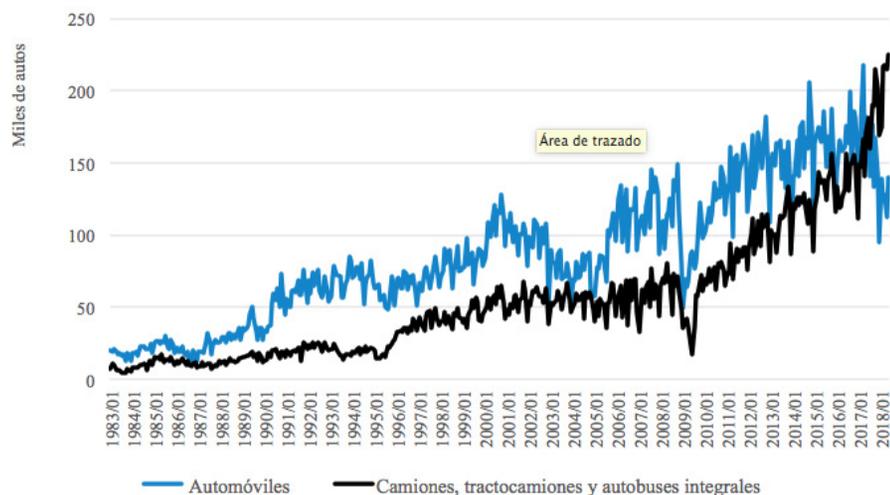
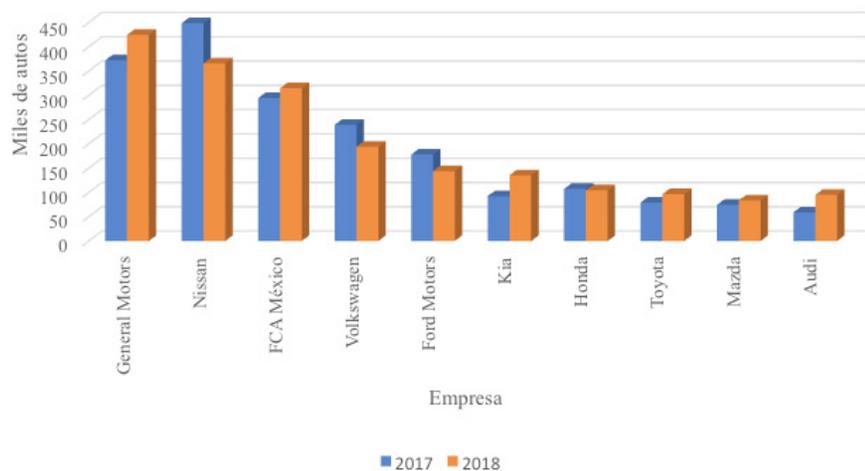


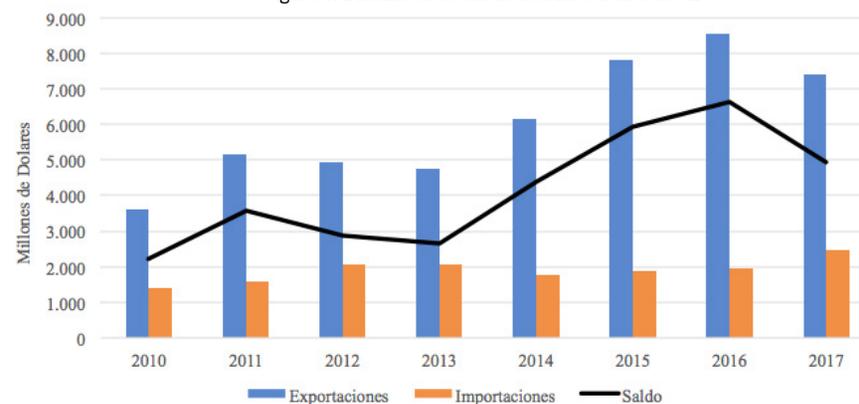
Figura 3. Producción de automóviles por Empresa. Enero junio 2018 vs Enero junio 2017. Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.



La producción de automóviles mostró un comportamiento ascendente a partir de la apertura comercial, aún mayor fue el crecimiento en la producción de camiones, tractocamiones y autobuses integrales de tal forma que, a partir de 2017, superó a la producción de autos. Asimismo, las ventas de la industria han tenido un comportamiento ascendente, los principales vendedores son Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Nuevo León, Veracruz y Puebla.

Finalmente, para apreciar la competitividad de la industria automotriz en México, se analiza el comportamiento de la balanza comercial, que ha mostrado un comportamiento superavitario, incluso ascendente durante los años 2014-2016, en el año 2017 se redujeron las exportaciones y se incrementaron las importaciones, sin embargo, la brecha en el saldo comercial todavía es muy grande de tal forma que el saldo comercial se contrajo pero sigue siendo superavitario (ver figura 4)

Figura 4. Balanza comercial de la industria automotriz



## Conclusiones

La producción de la industria automotriz y de camiones, tractocamiones y autobuses se han incrementado en los últimos años, principalmente, a partir de la apertura comercial.

Las unidades económicas que participan en las cadenas productivas de la industria automotriz se ha incrementado en los últimos diez años, de tal forma que los clústers en la industria automotriz favoreciendo la economía regional.

La Matriz Insumo Producto presenta las cadenas de valor hacia atrás y hacia delante de la industria automotriz, sin embargo, no incluye los servicios educativos y el gobierno, aspectos fundamentales en el desarrollo del clúster.

A partir del gobierno de Zedillo se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo el impulso al desarrollo industrial, fomentando la integración de las cadenas productivas, asimismo, en los planes de desarrollo desde Carlos Salinas de Gortari, se establece la necesidad de generar mayor investigación e innovación tecnológica, sin embargo, en la industria automotriz no se ha impulsado, debido a que con la tecnología de otros países la industria ha generado importantes ingresos a la nación.

A pesar del crecimiento de la industria automotriz y de las cadenas productivas, México no tiene industria propia, por ello, es importante destacar la participación del sector gubernamental en la promoción de la investigación para la innovación tecnológica que incluya a las instituciones de educación superior y exista mayor vinculación entre los sectores productivos, gubernamentales y educativos.

## Referencias

Duch Brown (2015). La Teoría de la localización. Universidad de Barcelona

INEGI. Censo económico 2004

INEGI. Censo económico 2009

INEGI. Censo económico 2014

INEGI (2018). Estadísticas a propósito de la industria automotriz. AMIA

Jiménez, I., & Izquierdo, S. (28 de Noviembre de 2007). Cluster automotrices en México. Son varios los conglomerados que hay en el país pero no todos avanzan al mismo ritmo ¿cuáles van a la delantera?. Expansión: <http://expansion.mx/manufactura/articulos->

[de-interes/clusters-automotrices-en-mexico?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/manufactura/articulos-de-interes/clusters-automotrices-en-mexico?internal_source=PLAYLIST)  
Krugman, P. (1997). Desarrollo, geografía y teoría económica, Antoni Bosch, Barcelona, España

Merchand, M. A. (s.f.) Reflexiones en torno a la nueva geografía económica en la perspectiva de Paul Krugman y la localización de la actividad económica. Universidad de Guadalajara pp. 206-223

Miranda, A. V. (2007). La industria automotriz en México Antecedentes, situación actual y perspectivas. México Distrito Federal.

Ochoa Valladolid, K (2005). La industria automotriz de México las expectativas de competitividad del sector de autopartes. México y la Cuencad del Pacífico. Universidad de Guadalajara, México. pp. 33-58.

Porter, M. (1996). La ventaja competitiva de las naciones. Harvard business review.

Secretaría de Economía. (2011, marzo). Industria automotriz. Monografía. Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología.

Sosa Barajas, S. (2005). La industria automotriz de México; de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones. Análisis Económico. Universidad Autónoma Metropolitana. Vol XX num. 44 pp. 191-213



**Reflexiones y experiencias sobre investigación  
y enseñanza de Estudios Organizacionales  
en América Latina**

## Capítulo 47

O pensamento social e econômico brasileiro no pré-golpe de 1964: uma análise sobre as obras de Guerreiro Ramos e Celso Furtado sob a perspectiva Border Thinking

Ana Paula Medeiros Bauer<sup>1</sup>, Vanessa Faria da Silva<sup>2</sup> y Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley<sup>3</sup>

### 1. Introdução

Durante a década de 1950 o Brasil viveu um período nacional desenvolvimentista avançando com os direitos trabalhistas, industrializações e urbanizações. Entre os avanços deste período, cabe citar a criação de um importante Instituto Educacional, em meados da década de 1950, durante o governo de Café Filho (1954-1955): o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb). Fundado na cidade do Rio de Janeiro, o Iseb estava ligado ao governo federal, com o intuito de proporcionar o ensino pós-universitário (Wanderley, 2016). Dessa forma, o Instituto trouxe grande contribuição para o pensamento social brasileiro, já que autores como Guerreiro Ramos e Celso Furtado participaram da instituição, dentre vários outros pensadores. Guerreiro como diretor de sociologia de 1955 a 1958, e Furtado atuou como palestrante eventual.

Ao se falar da década 1950 é importante destacar o papel da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL). Guerreiro Ramos, por exemplo, ao ser entrevistado, afirmou que o trabalho da CEPAL foi “a coisa mais eminente na história cultural da América Latina” e que teve uma grande influência sobre ele (Oliveira, 1985, p. 152). O teórico ainda apontou que, nesse período, “o que nós queríamos era pensar o Brasil”, sobre a formação brasileira, sobre o modo de governar, a forma que o país deveria ter, sobre modelos de desenvolvimento em termos brasileiros (Oliveira, 1985, p. 152). Desse forma, a CEPAL influenciou o desenvolvimento latino americano no contexto em que “A Redução Sociológica” foi publicada (Bariani, 2015).

No período da década de 1950, e início da década de 1960, a CEPAL produziu estudos e

1. Doutoranda em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração – Unigranrio. Email: anabauer@id.uff.br

2. Doutoranda em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração – Unigranrio. Email: vanessa.admufrrj@gmail.com

3. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração- Unigranrio. Email: sergio.wanderley@unigranrio.edu.br

formulações que tinham uma proposta que destoava das teorias ortodoxas advindas do Norte, buscando pensar sobre a realidade local (Wanderley, 2015). Por exemplo, nas teorizações da CEPAL podemos encontrar as origens da teoria da dependência, que acabaria sendo encoberta por pensamentos dominantes (Wanderley, 2015). O contexto em que tais livros foram produzidos inspirava “confiança no progresso, no desenvolvimento, nas possibilidades técnicas e nas transformações políticas; de agi-tação e ousadia artística e cultural, de renova-ção política da esquerda” (Bariani, 2015, p. 16). Além disso, no campo da sociologia havia uma busca para consolidar temas e abordagens próprias, produzindo balanços históricos e elaborações teóricas sistemáticas (Bariani, 2015).

Foi nesse contexto que Guerreiro Ramos publicou o livro “A Redução Sociológica” (1958) por meio da política editorial do Iseb. Nota-se que as políticas de incentivo da época, de certa maneira, proporcionavam e apoiavam o desenvolvimento e produção de conhecimento por parte de intelectuais brasileiros. No mesmo período, em 1959, Celso Furtado publicava sua obra intitulada “Formação Econômica do Brasil”, que trouxe uma importante contribuição para a compreensão da história da economia nacional e de sua condição de subdesenvolvimento.

Poucos anos depois, tais estudiosos continuaram a produzir conhecimento local, por meio dos livros “A Pré-Revolução Brasileira” (Furtado, 1962) e “Mito e Verdade da Revolução Brasileira” (Ramos, 1963). Durante esse período, o país era governado por João Goulart, que meses depois - março de 1964 - sofreria o golpe empresarial-militar. Conforme aponta Delgado (2010, p. 127), João Goulart “foi um dos principais líderes trabalhistas brasileiros”.

Sendo assim, apesar de nunca terem escrito nenhuma obra ou artigo juntos, Celso Furtado e Guerreiro Ramos foram contemporâneos na produção de conhecimento social e econômico brasileiro. Além disso, ambos trabalharam no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em períodos concomitantes. No entanto, Furtado era servidor do DASP em instância estadual (Tenório e Wanderley, 2018), enquanto que Guerreiro Ramos servia ao DASP em instância federal (Tenório, 2010).

Nota-se então uma convergência em uma parte da trajetória do pensadores sociais brasileiros Guerreiro Ramos e Celso Furtado. Os autores trabalharam no mesmo órgão da administração pública, compartilharam do mesmo ambiente acadêmico no Iseb e produziram conhecimentos dentro do mesmo contexto social, político e econômico. Sendo assim, durante o período nacional desenvolvimentista brasileiro houve uma aproximação entre a produção intelectual dos autores

Guerreiro Ramos e Celso Furtado.

Esses livros, publicados no período pré-golpe empresarial-militar de 1964 (GONÇALVES, 2016), foram elaborados a partir de uma preocupação e senso de responsabilidade dos autores com o futuro do Brasil. De acordo com Lynch (2015), a obra de Guerreiro Ramos na década de 1950 foi um esforço para a elaboração de uma teoria pós-colonial aplicada à realidade brasileira. A ‘Redução Sociológica’, por exemplo, de acordo com Alcadipani (2017), desenvolveu a noção de analisar criticamente as teorias e ações geradas no centro. Segundo o autor, apesar de ser pouco conhecida no mundo anglo-saxão, a obra de Guerreiro Ramos discutia conceitos da análise crítica já nas décadas de 1950 e 1960. Dessa forma, o autor realiza uma análise com base na perspectiva pós-colonial, que surgiu entre as décadas de 1980 e 1990, a partir do conceito de ‘Redução Sociológica’, publicado no ano 1958.

No que diz respeito ao campo de Estudos Organizacionais (EOR), Alcadipani (2017) destacou a relevância e a atualidade de Guerreiro Ramos, enquanto que Wanderley (2015) pesquisou as contribuições da Comissão Econômica para América Latina (Cepal), órgão em que atou Celso Furtado. Wanderley (2015) lançou mão da perspectiva decolonial para sua investigação, ao passo que Alcadipani (2017) utilizou a abordagem pós-colonial como perspectiva de análise.

Consideramos que as obras dos pensadores sociais brasileiros produzidas no período nacional desenvolvimentista, possuem maior aderência com a abordagem decolonial, mais especificamente com a perspectiva *border thinking*. Afinal, esta perspectiva enaltece o pensamento “baseado nas experiências das colônias e dos impérios subalternos”, que fornece uma “epistemologia que foi negada pela expansão imperial” (Mignolo; Tlostanova, 2006, p. 206). Ou seja, a perspectiva *border thinking* não apenas considera as consequências históricas da colonização, mas também exercita a análise crítica das teorias e práticas produzidas no “lado externo da borda”.

Quanto à atualidade do pensamento social brasileiro para o contexto global, Maia (2015) afirma que a produção intelectual de Guerreiro Ramos contribui para que seja repensada a forma eurocêntrica como a história global da disciplina de sociologia é contada. Segundo o autor, as obras de Guerreiro também possuem relevância transnacional, visto que as discussões sobre colonialidade e pós-colonialidade nos anos 1950 e 1960 ainda citam, majoritariamente, poetas, filósofos e escritores anglo-saxões para referenciar o debate da época, e desconhecem a consistência teórica de Guerreiro sobre esse tema, produzida nesse mesmo período.

A partir destas considerações, a perspectiva *border thinking* pode trazer grandes contribuições para a análise das construções teóricas de Celso Furtado e Guerreiro Ramos, publicadas entre o fim da década de 1950 e início da década de 1960. Por outro lado, discutir os textos de Celso Furtado e Guerreiro Ramos a partir da abordagem decolonial, também pode contribuir para fortalecer o debate realizado por esta abordagem, devido à proximidade entre as discussões elaboradas pelos autores em décadas passadas com as críticas atuais da abordagem decolonial. Dessa maneira, o objetivo do trabalho é analisar, sob a perspectiva *border thinking*, as interseções das obras produzidas por Guerreiro Ramos e Celso Furtado no período que antecedeu o golpe empresarial-militar de 1964. Logo, para o alcance de tal objetivo, serão apresentadas a perspectiva *Border Thinking*, as principais ideias das quatro obras selecionadas para análise, suas interseções e as contribuições dessas obras para a descolonização do conhecimento em EOR.

## 2. A Perspectiva Border Thinking

A perspectiva *Border Thinking* é um conceito desenvolvido por Walter D. Mignolo, dentro do projeto de investigação colonialidade/modernidade. O projeto foi desenvolvido por pesquisadores majoritariamente latino americanos, comprometidos com o objetivo de “substituir a universalidade eurocêntrica e criar condições para um mundo no qual muitos mundos e conhecimentos possam coexistir” (Faria, 2013, p. 278).

O conceito é de grande relevância para o projeto, uma vez que desenvolve a ‘diferença colonial’ para a co-criação de estudos de gestão decolonial (FARIA, 2013). Ou seja, busca decolonizar a construção das singularidades e do cotidiano dos lugares que ainda vivenciam a colonialidade, uma forma de dominação que vai além do colonialismo, se apropriando não só do território geográfico, mas também das produções sociais. O *Border Thinking* proporciona a “construção de um mundo em que muitos mundos e conhecimentos podem coexistir como uma forma de para melhor”. (Faria, 2013, p. 278).

Vale destacar o que se entende por ‘diferença colonial’ que é um exercício de ir à ‘borda’ e voltar para o interno, buscando produzir um outro conhecimento, levando em consideração toda a bagagem acumulada. Faria (2013, p. 284), aponta que “a diferença colonial envolve rearticular fronteiras internas e externas”, mas não se caracteriza como a junção de conhecimentos ou complementariedades, mas sim o desenvolvimento de um outro conhecimento produzido pela periferia acadêmica.

O *Border Thinking* visa questionar o ideal eurocêntrico de que o pensamento é produção do todo e de ao mesmo tempo de lugar nenhum, ou seja, que o pensamento é “deslocalizado” (Faria, 2013, p. 283). O conceito tem a intenção de destacar que todo conhecimento é localizado (Faria, 2013), possui um contexto de produção e apropriação e que as tentativas de universalização e generalização são por vezes equivocadas. *Border Thinking* tem sua origem na ‘diferença colonial’ que por vezes pode ser percebida também como uma ‘diferença imperial’ que tem o “poder de na formação de subjetividades, como uma resposta à violência da epistemologia imperial/territorial e da retórica da modernidade/globalização eurocêntrica da salvação”. (Faria, 2013, p. 284).

## 3. O pensamento social e econômico brasileiro e a perspectiva *Border Thinking*

Em a “Formação Econômica do Brasil”, Furtado (1959) realizou um exercício de *border thinking*, lançando mão da diferença colonial no momento em que se deslocou para o “lado externo da borda”, compreendendo como a colonização europeia impactou nosso desenvolvimento econômico, e buscou do interior produzir sentidos e explicações que fizessem significado para compreender a conjuntura industrial daquele momento. Com isso, mesmo não se apropriando dos conceitos, e sem conhecer o constructo, pode-se observar desde o final da década de 1950 a atuação e preocupação de teóricos brasileiros em se tornarem *border thinker*.

Já Guerreiro Ramos, em ambas as obras estudadas (1958; 1963), se preocupa em desenvolver um movimento emancipador (Ramos, 1963), e se libertar das teorias de empréstimo e ficções literárias que são absorvidas sem a devida redução sociológica necessária (Ramos, 1958). Guerreiro se preocupava com a criação de uma consciência nacional que se reconheça enquanto produtora de realidade (Ramos, 1963). Conforme visto no constructo teórico que sustenta esse artigo, tal preocupação pode ser caracterizada como *border thinking*, uma vez que se pretende despertar a epistemologia subalterna que é silenciada pela dominação eurocêntrica.

Em *Redução Sociológica* é muito clara a noção de *border thinking*, ao ponto de provocar o questionamento se poderia o exercício de redução sociológica ser um antecessor, ou talvez a base do desenvolvimento do *border thinking*. Porque falar sobre questões como a inexistência na realidade social de objetos sem pressupostos; postulação de mundo onde toda a consciência é intencional, porque estruturalmente se refere a objetos; sobre ser perspectivista, onde a perspectiva em que estão os objetos em parte os constitui; sobre suportes coletivos e não individuais e sobre procedimentos críticos assimilativos da experiência estrangeira, nos parecem todos pressupostos da redução sociológica, ou seja, constituem uma ação de redução, então

estamos falando também, ao nosso ver, sobre *border thinking*.

Para Alcadipani (2017), a Redução Sociológica por estar disponível apenas na língua portuguesa não teve repercussão global, mesmo discutindo ideias que apenas em quase 40 anos depois seriam consideradas globalmente. Bariani (2015, p.23) aponta que “fora do Brasil, a recepção do trabalho de Guerreiro Ramos, e de A redução sociológica em particular, foi discreta”. Para Lynch (2015), Guerreiro assumiu para si a responsabilidade de elaborar uma metodologia que possibilitasse ao contexto periférico a análise crítica das produções intelectuais advindas do centro. Enquanto que Furtado, de acordo com o autor, foi um dos pensadores brasileiros que buscou compreender o desenvolvimento nacional, a partir de estudos sobre os motivos dos desajustes das teorias cêntricas na realidade periférica da América Latina.

As similaridades dos dois constructos são presenças fortes na proposição de um ‘conhecimento outro’, independente, preocupado a romper com barreiras estrangeiras para produzir impactos significativos nas realidades locais. Falamos em realidades justamente por compartilhar da percepção de que existem muitos mundos e conhecimentos coexistindo (Faria, 2013). Guerreiro Ramos, por exemplo, se fundamentou nos constructos de Hursel e Heidegger, autores que não fazem parte da realidade brasileira e portanto não desenvolveram seus estudos para esse contexto, conforme afirma Bariani (2015). Sendo assim, o teórico brasileiro conseguiu desenvolver o exercício de diferença colonial, trazendo as contribuições do lado externo da borda, apropriadas com as devidas reduções.

Furtado (1962), na obra “A Pré-revolução Brasileira”, apresenta uma preocupação em destacar o atraso da teoria utilizada para analisar a realidade econômica do país. Para o autor, tal teoria, por vezes, se mostrava descontextualizada de seu local de criação, não sendo possível sua universalização. Essa constatação vai de encontro ao que Faria (2013) demonstra ser a mudança de perspectiva de pensamento, passando do universalismo para o pluriversalismo, e da modernidade para a transmodernidade (Faria, 2013). Talvez, Furtado sentisse necessidade de trabalhar com teorias desenvolvidas sob essa visão epistemológica, que conduz ao Border Thinking.

Além disso, Furtado (1962) expôs, em “A Pré-revolução Brasileira”, uma preocupação com o método revolucionário marxista-leninista. De forma um pouco mais enfática, Ramos (1963), em o “Mito e Verdade da Revolução Brasileira”, busca alertar os leitores sobre o perigo da afeiçoamento ao marxismo-leninismo sem a devida abstração de ‘diferença colonial’ (ou poderíamos

chamar de redução sociológica?). Nesse ponto, Guerreiro destaca a necessidade de se construir uma realidade condizente com as necessidades e peculiaridades, forçosamente inédita, necessariamente original e absolutamente independente (Ramos, 1963).

Segundo Motta (2010), “Mito e Verdade da Revolução Brasileira” trata-se de um conteúdo pouco comentado e analisado pelos estudiosos, já que até o ano de 2010 foi discutido em apenas seis trabalhos acadêmicos. De acordo com o autor, o livro foi escrito em um contexto global de lutas anticoloniais, no qual Ramos (1963) manifesta uma crítica ao conceito de marxismo-leninismo pregado – no sentido dogmático – pelo Partido Comunista Brasileiro (PCB). Guerreiro Ramos também expôs o posicionamento contra o marxismo-leninismo na coluna que escrevia no jornal Última Hora. Na edição publicada em 20 de janeiro de 1961, o autor afirma que o marxismo-leninismo era uma forma de magia contemporânea. Para Ramos (1961), o marxismo-leninismo pode até ter servido, durante determinado período, para a realidade socialista soviética, mas foge da realidade brasileira. Nesse sentido, Ramos (1961) afirma que “Por mais simpatia que nos inspirem os mortos, não podemos consentir que eles dirijam os vivos”. Logo, os pensamentos de Guerreiro Ramos sobre o marxismo-leninismo expressam o comprometimento do autor com a originalidade da revolução brasileira.

Ramos (1963) também se aproxima teoricamente de Furtado (1962) na busca por construir uma teoria social. Para Lynch (2015), a teoria social de Guerreiro Ramos é uma crítica ao dogmatismo científico, que ignora as condições histórico-culturais dos fenômenos estudados. A partir disso, podemos perceber que desde a década de 1950, Guerreiro Ramos e Celso Furtado já inauguravam um *border thinking*, pois já refletiam e abstraíam a produção de realidade por meio de olhares que buscavam a decolonialidade, como é o caso da crítica ao marxismo-leninismo, apesar de utilizarem os estudos de Marx como fundamentação teórica.

#### 4. Considerações Finais

A análise das interseções entre as obras de Guerreiro Ramos e Celso Furtado, a partir da perspectiva *border thinking*, permitiu considerar que os livros publicados pelos autores no período pré-golpe de 1964, representavam um movimento de conscientização social, em prol do fim das injustiças sociais. Afirmamos isso com base nas teses e discussões que os livros trazem, que possuem como principal perspectiva a transformação de um país com ideologia colonial, em um país com autonomia para tomar as próprias decisões a partir da realidade local.

Sendo assim, as obras de Guerreiro e Furtado, analisadas neste trabalho, estão à frente de seu tempo, já que trazem os conceitos e reflexões da perspectiva *border thinking*, antes mesmo desta existir. Consideramos a produção intelectual de Guerreiro Ramos e Celso Furtado pré-pós-colonial, com grande aderência à perspectiva *Border Thinking*. Esta reflexão provoca o questionamento sobre o motivo pelo qual os autores não fundaram esta perspectiva teórica no início dos anos 1960, já que Ramos (1958) desenvolveu, no livro *A Redução Sociológica*, metodologias para a redução, e Furtado elaborou o método histórico estrutural, no livro *A Formação Econômica do Brasil*.

Talvez, o senso de responsabilidade social tenha sido tão intenso para Guerreiro e Furtado, que no período pré-golpe não houve tempo para apresentar as metodologias desenvolvidas como uma nova abordagem. Afirmamos isso porque, segundo Lynch (2015), Guerreiro justificou a não publicação da teoria social brasileira afirmando que as circunstâncias ainda não haviam o permitido. Para Lynch (2015), a teoria da sociedade brasileira foi interrompida pelo golpe de 1964. Apesar de compreendermos as consequências do golpe para a teoria da sociedade brasileira, consideramos que seria relevante estudar quais foram as circunstâncias que impossibilitaram a publicação de tal teoria no período que antecedeu o ano de 1964.

Por fim, cabe mencionar que o esforço por analisar as obras destes autores trouxe consciência e reflexão sobre a relevância dos estudos organizacionais resgatarem seu papel de conscientização social. Além disso, a análise das obras de Guerreiro Ramos e Celso Furtado, a partir da perspectiva *border thinking*, demonstraram que o pensamento dos autores ainda são atuais e contribuem para o fortalecimento das discussões da abordagem decolonial. Dessa forma, sugerimos para futuros trabalhos uma análise sobre os impactos sociais da perspectiva *border thinking*, assim como a busca por outros autores brasileiros que contribuíram ou contribuem para o *border thinking* no Brasil.

## Referências

Alcadipani, R. (2017). Reclaiming sociological reduction: Analysing the circulation of management education in the periphery. *Management Learning*, 48(5): 535 – 551. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507617710321>.

Delgado, L., A.,N. (2010). O Governo João Goulart e o golpe de 1964: memória, história e historiografia *Tempo*, 14(28): 125-145.

Furtado, C. (2009). *A pré-revolução brasileira*. Recife: Ed. Universitária de UFPE, (1962) 134 p.  
Furtado, C. (1959). *Formação Econômica do Brasil*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

Mignolo, W.; Tlostanova, M. (2006). Theorizing from the Borders: shifting to Geo- and Body-Politics of Knowledge. *European Journal of Social Theory*, 9(2): 205-221.

Ramos, G. (1958.). *A redução sociológica (introdução ao estudo da razão sociológica)*. Rio de Janeiro: ISEB.

Ramos, G. (1963). *Mito e Verdade da Revolução Brasileira*. Rio de Janeiro: ZAHAR EDITÔRES.

Tenório, F. (2010) O Drama De Ser Dois: Um Sociólogo Engravatado. *O&S*, 17 (52): 29-46.

Tenório, F.; Wanderley, S. (2018). Celso Furtado: um economista a serviço da Gestão Pública (1943-64). *Rev. Adm. Pública - Rio de Janeiro*. Early View.

Wanderley, S. (2015). Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. *Cadernos EBAPE*. BR 13( 2): 237-255.

Wanderley, S. (2016) Iseb, uma escola de governo: desenvolvimentismo e a formação de técnicos e dirigentes. *Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro* 50(6): 913-936.

## Capítulo 48

### El proyecto de Doctorado en Intervención en la UAM Unidad Azcapotzalco

*Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez<sup>1</sup>, Arturo Pacheco Espejel<sup>2</sup> y Oscar Lozano Carrillo<sup>3</sup>*

#### Justificación teórico disciplinaria

El Programa de Doctorado en Intervención en las Organizaciones intenta un compromiso entre el mundo de la acción concreta de los sujetos en las organizaciones y el de la reflexión científica. De lo anterior, se desprenden distintos propósitos que en su combinación concurren en la realización de un programa académico. Entre ellos: tomar el proceso de intervención en las organizaciones como un objeto de estudio; soportar el trabajo de la intervención con los resultados de la investigación científica; y formar un interventor con un correlato científico y con herramientas metodológicas y técnicas sólidas.

Por otra parte, abordar un fenómeno de acción práctica en la ciencia social implica pensar también, acerca de otros horizontes problemáticos, entre los cuales destaca la tarea de comprender fenómenos que ocurren en la vida cotidiana de los sujetos y que tratamos de conocer/comprender con instrumentos extra cotidianos (el lenguaje y los instrumentos de la ciencia en general).

Por otra parte, la intención de la intervención agrega otro elemento crítico que se refiere a la necesidad de concretarla, esto es, 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 social.

En virtud del amplio grupo de problemas que abarca este proyecto, resulta fundamental colocarse en un horizonte comprensivo cuyo punto de partida no asuma ni excluya, ninguna posibilidad de comprensión, esto es, un posicionamiento teórico instalado en la convicción de que cualquier punto de vista científico debidamente argumentado aporta elementos para la comprensión y

ulterior intervención en las organizaciones. En este sentido, es que el marco amplio de la teoría social constituye un basamento idóneo para orientar la reflexión, toda vez que aborda la discusión general alrededor del comportamiento humano, al igual que los problemas empíricos que genera la adopción de posiciones teóricas que obligan a rebasar la parcelación disciplinaria.

Por esta razón, señalamos la conveniencia de recuperar las perspectivas que entienden al conocimiento como una construcción social, inspirados en una propuesta como aquella de la posmodernidad que adquiere el compromiso, paradójicamente, de no comprometerse con ninguna corriente en particular y utilizarlas en virtud de su rentabilidad explicativa, convirtiéndose en un movimiento difuso en su forma, pero con un claro compromiso con la comprensión de la acción humana en escenarios naturales para la transformación social a través de la intervención en contextos económicos, políticos y culturales concretos.

A partir de lo anterior, debemos reconocer las dificultades que se originan cuando buscamos participar en la formación de un investigador desde un horizonte disciplinario plural, pues siempre está latente la posibilidad de caer en una confusión y/o un relativismo ingenuo que haría estéril la tarea.

La formación del investigador es un complejo proceso social que ocurre física e históricamente en el enclave del sujeto, por ello, también es necesario tener en cuenta lo que muchos autores sostienen en términos de que un investigador se va construyendo en el transcurso de su propia investigación, por lo cual, el Programa de Doctorado que nos ocupa prevé una sólida reflexión teórica y metodológica que se complementa y concreta en el trabajo de investigación bajo la dirección de un tutor y en permanente diálogo con la comunidad académica, siempre a la luz de los grandes problemas que enfrenta nuestra sociedad.

En consecuencia, a partir del hecho que los frutos de dicha investigación deben necesariamente incluirse en un proceso de transformación organizacional, obliga a diseñar una estructura curricular de conocimientos generales básicos que den cuenta del debate actual en el campo de las ciencias sociales junto con filosofía del conocimiento científico y la epistemología, misma que enmarcaría a las diversas disciplinas particulares relacionadas con las diferentes dimensiones del fenómeno organizacional, de tal manera propicien una apropiación sistemática de los saberes que requiere la formación de un interventor que contribuya a transformar las organizaciones con sensibilidad social y ecológica, a partir de un relato científico.

1. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Email: yugo82@prodigy.net.mx

2. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Email: apachecoe@hotmail.com

3. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Email: exato@yahoo.com.mx

Por otra parte, advertimos que una reflexión sobre las organizaciones contemporáneas que limitara su horizonte al desarrollo de investigaciones empírico-analíticas, sólo podría investigar la conservación y desaparición de dichas organizaciones en las múltiples dimensiones derivadas de los procesos de adaptación, los cuales, guiados por una práctica reactiva, permitirían la acumulación de un saber técnicamente utilizable, pero no un saber que contribuya a la clarificación hermenéutica de la auto comprensión de los sujetos involucrados en la organización.

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. En este sentido, 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. Lo anterior tiene diversas implicaciones sobre todo cuando enfrentamos la tarea de definir nuestro objeto de estudio y las formas de aproximarse al mismo.

En este sentido, es preciso anotar que las reflexiones acerca de la organización no pueden definirse puramente a partir de su objeto, sobre todo si tenemos en cuenta que su concepto central (el de organización) no es propiamente un objeto, sino más bien una categoría de mediación. En efecto, la organización, en tanto concepto, puede ser comprendida como relación mediada y mediadora entre individuos separados, pero involucrados en complejos procesos de cooperación para la realización de objetivos individuales y colectivos.

Esta cooperación, permanente y sistemática, no puede ser pensada como resultado de una simple agregación de individuos, pero tampoco puede considerarse como un concepto absoluto, situado más allá de los individuos que la integran, conformándose grupos formales e informales, internos y externos. Es decir, que no es la mera suma de individuos como tampoco puede ser reflexionada como un ente absolutamente autónomo y etéreo, situado por sobre los individuos; por lo que posee en sí, simultáneamente, ambos momentos.

En otras palabras, la organización se realiza sólo a través de los individuos, pero, en tanto relación, no puede reducirse a ellos; y, por otro lado, tampoco puede ser concebido como un concepto superior puro existente en sí. El hecho de que este concepto no pueda ser reducido a

una determinación concluyente: o bien suma de individuos o bien algo existente en sí, nos obliga a reflexionar sobre esta peculiar interacción entre los individuos y una objetividad (estructura, funciones, normas y valores) que se presenta ante ellos de un modo autónomo. Por esta razón, la organización debe ser pensada dialécticamente a través del concepto de mediación entre las dos categorías opuestas: los individuos interactuando, por un lado, y la realidad objetivada, por el otro.

Muy relacionado con lo anterior, en la búsqueda de una definición de este peculiar objeto de investigación y de intervención que es la organización, encontramos otra importante observación. La organización comparte con otros conceptos -tales como el de institución o el de conformación social objetiva-, una misma consideración que consiste justamente, en que no se trata de acciones inmediatas, sino, de acciones solidificadas de trabajo que se han cristalizado en alguna conformación; en definitiva, que se ha autonomizado frente a la acción social inmediata. La tarea que se deriva entonces, es hacerlas inteligibles a la vez que procurar que estas mismas acciones solidificadas sean susceptibles de traducirse en acciones inmediatas que posibiliten su transformación social a través de la praxis interventora.

Decíamos anteriormente, que dichos estudios sobre las organizaciones se ubican al interior del campo de la Teoría Social, y en relación con la tarea de la adecuación de sus categorías al objeto, se debe tener en cuenta que los esquemas de ordenación a que se ajustan de manera contingente, no pueden reducirse a magnitudes covariantes, pues impiden alcanzar la otra tarea que buscamos emprender: la interpretación del sentido de la acción humana.

Esto no quiere decir que olvidemos la importancia para nuestras investigaciones e intervenciones, de la observación y medida de relaciones institucionalmente cosificadas susceptibles de ser consideradas como regularidades empíricas, las cuales sistematizadas e interpretadas de manera apropiada nos pueden llevar a la constatación de determinadas relaciones de dependencia y contribuir al quehacer eficiente a partir del desarrollo de un determinado control técnico de ciertos procesos y relaciones. Pero en cuanto nuestro interés cognitivo apunta más allá de la dominación de la naturaleza, es decir, más allá de la manipulación de ámbitos naturales cuando buscamos comprender el sentido del obrar humano en su dimensión histórica y social, las categorías a desarrollar son otras.

Pero aquí también cabe otra consideración importante. Cuando señalamos nuestra intención de interpretar el sentido que subjetivamente le atribuyen a "las cosas" los actores al interior de

la organización, no significa quedarse en la hermenéutica subjetiva que los actores ejercitan. Procuramos ubicarnos en el seno de una teoría que proceda en términos de comprensión del sentido pero, simultáneamente, empujando la inicial comprensión subjetiva en dirección a la objetividad; es decir, se debe procurar también dar cuenta del momento de la cosificación, pues en la búsqueda del sentido no se puede dejar de considerar la importancia que poseen los procedimientos objetivantes en contextos históricos concretos.

De esta manera, evadimos el peligro de ideologización, que va a subsistir en tanto la comprensión hermenéutica mida ingenuamente esas relaciones desde una visión exclusivamente subjetiva. De igual manera, quizá se podría también escapar del objetivismo bajo el cual las relaciones sociales de individuos son estudiadas en las organizaciones, pues estas frecuentemente son analizadas como relaciones regulares entre “cosas”. Si logramos lo anterior, habremos asegurado que la comprensión teórica del fenómeno pueda captar ese sentido subjetivo pero sólo ubicado al interior de instituciones concretas y mediados por ellas.

En síntesis, adoptamos una consideración dialéctica que pretende unir el método comprensivo con los procedimientos objetivantes de los enfoques científicos de corte causal-analítico, reconociendo la importancia de ambas posturas pero confrontándolas en una crítica mutua, buscando suprimir la separación entre teoría y acción; en esto radica la praxis interventora. De esta manera, todo concepto acerca de la estructura del orden social así como de la estructura de la organización, presupone reconocer una determinada voluntad de reconfigurar en el futuro las estructuras señaladas, incluso desde una orientación evolutiva. Sólo apropiándose de intención práctica del obrar transformador humano, es posible comprender de manera sistemática el conjunto de fenómenos que ocurren en la sociedad y en las organizaciones, debiendo a su vez confrontar tal reflexión con el análisis del propio contexto institucional objetivo.

Lo anterior, se deriva del hecho que tanto los sistemas sociales como los organizacionales, se encuentran en contextos históricos concretos, y por ello, no pertenecen a sistemas repetitivos, en relación a los cuales serían posibles enunciados científico-experimentales pertinentes. Por estas razones, el ámbito en que se pueden utilizar las técnicas sociales se restringe a relaciones parciales entre magnitudes aislables; los contextos de mayor complejidad, con interdependencias intrincadas, como es el caso del sentido presente en las interrelaciones humanas dentro de la praxis interventora al interior de instituciones objetivadas, escapan a los intentos de control meramente técnico.

Por otra parte, cuando abordamos el estudio de las organizaciones contemporáneas enfatizamos el término de la organización compleja, buscamos dar cuenta de una perspectiva singular para la descripción, interpretación y comprensión teórica de las organizaciones sometidas a una transformación crítica; esto es, a un incesante cambio que adopta características muy particulares.

Se trata de modificaciones que se realizan con suma urgencia y con ausencia o falta de claridad en sus fines en su doble sentido: no son conocidos o claros los propósitos (o al menos no son compartidos por la mayor parte de los actores de la organización), a la vez que no se hace explícita la determinación temporal del proceso de cambio. Quizá por esta razón es que la organización hoy día sufre una doble crisis: de eficacia y de legitimidad; eficacia como el logro de fines con base en la eficiencia en el uso de los recursos, y legitimidad como el reconocimiento colectivo en un contexto social determinado.

Nuevos dispositivos y prácticas deben ser ubicados con premura con la finalidad de propiciar la emergencia y el fortalecimiento 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. Más adelante profundizaremos esta relación entre organización y complejidad, que, para la construcción conceptual de la intervención en las organizaciones, se constituye en una cuestión principal, sobre todo, a partir de sus implicaciones epistemológicas y metodológicas.

Sin embargo, para culminar esta reflexión en torno a la organización postulamos que la tarea de una comprensión teórica debe necesariamente concebirla como un conjunto complejo que se nos presenta como un estado emergente cualidad que nos obliga a profundizar en esta idea originalmente propuesta por Saint Simon: la administración de las cosas y el gobierno de los hombres. En nuestra interpretación, la administración de las cosas correspondería al mundo instrumental que busca las óptimas relaciones entre fines y medios; el gobierno de los hombres se relaciona con la construcción de sentido del obrar humano, construcción en la cual no sólo están presentes el cálculo instrumental y estratégico, sino que también las diversas modalidades con las cuales se ejerce el poder, lo que necesariamente nos obliga incluir en la reflexión, las emociones, pasiones e intereses de los individuos que en su interrelacional permiten la existencia y reproducción de la organización de la cual son actores. Se trata de la doble producción simultánea señalada líneas arriba: la material y la simbólica. Desde esta conceptualización de la organización a continuación pasamos a la construcción del concepto de

intervención en las organizaciones.

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 y 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, 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 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 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 autocomprensión 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.

## Capítulo 49

### Seminario de síntesis en administración: una apuesta por la resignificación del administrador de negocios

María Pía Arango-Fonnegra<sup>1</sup>, Stefanía Correa-Vásquez<sup>2</sup>, Juan David Pérez-Patiño<sup>3</sup>,  
José Luis Martínez-Gómez<sup>4</sup> y Olga Lucía Garcés-Uribe<sup>5</sup>

#### Introducción

La intervención del administrador es fundamental para la viabilidad y la sostenibilidad de las entidades organizacionales. Su tarea consiste, básicamente, en lograr la articulación coherente de las demandas y requerimientos de los distintos grupos de interés y la capacidad de respuesta del sistema organizacional, en procura del ajuste mutuo entre la organización y su ambiente (Etkin, 2000). Para lograrlo requiere de la interpretación permanente de contexto organizacional por parte del administrador y la capacidad de acoplar los distintos saberes teóricos y prácticos en los que ha sido formado profesionalmente, además del involucramiento de sí mismo mediante la re-significación de su acción administrativa (Bédard, 2003).

Por lo anterior, resulta pertinente explorar alternativas para la formación de los administradores de negocios, de modo tal que, le permitan al sujeto en formación, construir esquemas distintos frente a su quehacer administrativo que, en últimas, se concreten en decisiones consecuentes a distintos niveles de la organización (Etkin, 2000). Con base en las anteriores premisas, un grupo de profesores de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit, en Medellín, Colombia, se dio a la tarea de construir una experiencia pedagógica diferente, en la asignatura Seminario de Síntesis en Administración, cuya divulgación es el propósito de este escrito.

El texto se ha estructurado del siguiente modo: En su parte inicial, se reseñan los orígenes y evolución de la asignatura en los ocho años de su existencia. En el segundo apartado se describen, sucintamente, los marcos teóricos y la metodología con base en los cuales, se configuró el

1. Universidad EAFIT, Medellín. Email: parango@eafit.edu.co

2. Universidad EAFIT, Medellín. Email: scorreav@eafit.edu.co

3. Universidad EAFIT, Medellín. Email: jperez3@eafit.edu.co

4. Universidad EAFIT, Medellín. Email: jmarti24@eafit.edu.co

5. Universidad EAFIT, Medellín. Email: olgu@eafit.edu.co

diseño microcurricular de la materia.

El tercer apartado, dedica un espacio especial a los testimonios de los estudiantes, quienes expresan su aprendizaje y los nuevos significados acerca de su hacer y su ser profesional, contruidos en su paso por el Seminario de Síntesis en Administración. El escrito culmina con algunas reflexiones acerca de la experiencia pedagógica en la perspectiva de los docentes, que pueden servir de base para continuar la reflexión y el diseño de experiencias alternativas para la formación de administradores responsables ante la complejidad de las organizaciones.

### 1. Contextualización. Una iniciativa para la formación reflexiva

El Seminario surgió en el marco de la reforma académica desarrollada en la Universidad EAFIT entre los años 2005 y 2007 que estuvo orientada por el propósito de actualizar la pertinencia institucional ante los desafíos del entorno educativo y laboral, mediante el incremento en las capacidades organizacionales de adaptación al cambio y un proyecto educativo centrado en la formación de seres humanos para el aprendizaje (Universidad EAFIT, 2008).

La Escuela de Administración incorporó a la reforma curricular de sus programas de pregrado, premisas sobre las cuales había venido construyendo nuevas propuestas para la formación básica y avanzada de los estudiantes y profesionales de Administración de Negocios. Tales proposiciones, apalancadas en la investigación y fundadas en las ciencias sociales y humanas, declararon la necesidad de complementar la formación técnica del administrador de negocios con el conocimiento de la naturaleza humana y el reconocimiento de su complejidad.

Con la intención de propiciar un espacio para la reflexión, el grupo de profesores y estudiantes encargados de llevar a cabo la propuesta de reforma para el pregrado en Administración de Negocios, propuso la creación de una nueva asignatura para el último semestre de estudios, que le permitiese al estudiante integrar el conocimiento práctico con la teoría aprendida en las aulas. Esta propuesta se concretó en un curso denominado inicialmente Seminario Pospráctica, ubicado inmediatamente después del semestre de práctica empresarial.

### Del Seminario Pospráctica al Seminario de Síntesis en Administración

El entonces Seminario Pospráctica fue ofrecido por primera vez en el año 2011. Su inicio estuvo marcado por la expectativa, la inexperiencia, el aprendizaje por ensayo-error y el desconcierto. La

asignatura resultaba atípica para los estudiantes -y por supuesto, también para los profesores-, acostumbrados, unos y otros, a las clases magistrales de instrucción teórica o teórico-práctica que seguían un plan temático preestablecido; evaluaciones parciales tradicionales que, en el mejor de los casos, buscaban indagar por el cumplimiento de los objetivos planteados para el curso y medir y cuantificar la capacidad del estudiante para dar cuenta de su aprendizaje -o más bien, de su capacidad de recordación-

En lugar de esto, se encontraron con una asignatura que proponía reflexionar en vez de memorizar; no tenía un plan del curso preestablecido, por ende, se carecía de contenidos y de objetivos temáticos; no prometía instruir teóricamente ni tampoco desarrollar habilidades prácticas para la gestión pero, paradójicamente, aspiraba a hablar sobre administración y gestión de organizaciones. Una asignatura donde los estudiantes serían protagonistas, pues los invitaba a compartir sus experiencias y aprendizajes obtenidos en el semestre de práctica, pero al mismo tiempo se desarrollaría metodológicamente como un *seminario*, y les implicaría una construcción intelectual y teórica.

Las primeras reacciones de desconcierto no se hicieron esperar. Los estudiantes manifestaban su inconformidad por tomar una asignatura que, aunque hacía parte de su currículo obligatorio de formación, a su juicio, no les ofrecía valor alguno. No comprendían la inexistencia de un plan de curso y tampoco la metodología de seminario a la que no estaban acostumbrados. En el grupo de profesores el panorama no era más alentador. La inexistencia de acuerdos previos en cuanto a temáticas y metodologías provocó la atomización de los docentes, quienes orientaban el curso haciendo uso de su formación profesional, su experiencia previa en la docencia y desde su comprensión individual de la Administración.

Paradójicamente, la crisis provocada por la desazón general, fue la cimiento para la construcción de una propuesta que, paulatinamente, logró concretarse en lo que hoy se denomina Seminario de Síntesis en Administración cuyo propósito principal se formuló como sigue,

*Re-significar la identidad del profesional en Administración de Negocios con base en la reflexión acerca de su quehacer, el conocimiento y las lógicas propias de su profesión en las cuales valida su acción y, los valores y aspectos de su ser que legitiman su praxis profesional. (Universidad EAFIT, 2017)*

Para concretar tal declaración, fue necesario diseñar una propuesta de formación distinta, que

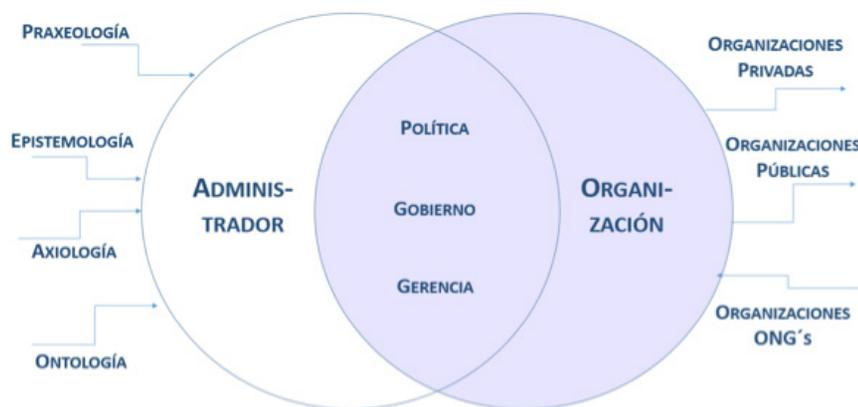
condujese a los estudiantes a *pensar y pensar-se* en su profesión, en tanto, la re-significación puede entenderse como un proceso que procura orientar construcciones subjetivas, que buscan crear sentidos más amplios respecto al quehacer administrativo del sujeto que administra y, las implicaciones que de este se derivan al momento de poner en la escena organizacional sus acciones, criterios, valores y principios fundamentales como parte de su unicidad.

La implementación de tal propuesta estuvo enmarcada en elementos teóricos y metodológicos adecuados para el diseño de un curso en el que los estudiantes fuesen protagonistas del acto pedagógico, como se describe a continuación.

## 2. Elementos conceptuales y metodológicos que fundamentan al Seminario de Síntesis en Administración

Teóricamente, la asignatura se configura con base en tres esquemas conceptuales que se interrelacionan como se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Esquemas teóricos**



Fuente: programa de Seminario de Síntesis en Administración, (2017)

Leído de izquierda a derecha, el primero de los esquemas se refiere a la identidad del administrador, descrita en las cuatro dimensiones del llamado Rombo Filosófico: *Praxeología* (el hacer), *Epistemología* (el conocimiento y los métodos), *Axiología* (los valores) y *Ontología* (el

ser) (Bédard, 2003). Reconocer estas dimensiones le permite al estudiante entender aspectos fundamentales de sí mismo y de su profesión, que definen su identidad como administrador de negocios.

En la intersección de los dominios del administrador y de las organizaciones (Figura 1) se encuentra el segundo esquema, inspirado en los desarrollos de Etkin (2000) sobre la organización como sistema viable. Se representan tres ámbitos que aluden a tres niveles de complejidad diferentes en un sistema organizacional, en los cuales discurre la acción administrativa para garantizar su viabilidad. Tales ámbitos son, *la política, el gobierno y la gerencia*. A su vez, estos configuran la dimensión praxeológica administrativa e inciden transversalmente en las demás dimensiones (epistemología, axiología y ontología). Comprender los ámbitos en los que tienen lugar las decisiones y acciones administrativas, les permite a los estudiantes reflexionar acerca del conocimiento multidisciplinar propio de su campo.

Por último, el tercer esquema integrado en la Figura 1, alude a la diversidad de escenarios organizacionales en los que se desenvuelve, profesionalmente, un administrador de negocios: de este modo, se propicia la integración de lógicas de privadas, públicas, estatales y comunitarias al pensamiento y al discurso de los profesionales en Administración en aras de la contextualización de su actuar administrativo.

Un marco metodológico para el aprendizaje activo y autónomo en el Seminario de Síntesis Entender el acto pedagógico de un modo diferente, en el que se reconoce al estudiante como protagonista de su propio proceso y transformación, ha representado para el curso importantes desafíos, frente a los cuales, la exploración de diversos métodos ha sido una constante que ha acompañado su devenir, bajo la premisa de la libertad de cátedra.

En esta búsqueda, el encuentro con la metodología *Itinerarios Flexibles de Aprendizaje* basados en mapas conceptuales, sugirió nuevos espacios de aprendizaje con diseños didácticos renovados que posibilitaron la flexibilidad, la interacción y la autonomía del estudiante, al ser él, el centro de la formación (Agudelo y Salinas, 2016). Así entonces, con base en los itinerarios de aprendizaje se planeó y organizó el micro currículo de un modo diferente, más flexible para el estudiante y pertinente para el propósito del Seminario.

El acople entre estos elementos teóricos y metodológicos ha derivado en una experiencia pedagógica enriquecedora para docentes y estudiantes. Estos últimos, como protagonistas y

sujetos esenciales en su proceso de formación dan testimonio de su re-significación.

## 2. Los estudiantes hablan sobre sus aprendizajes

De acuerdo con Molina (2013), la re-significación se puede evidenciar en la transformación discursiva y en la actuación. En este sentido es de suma importancia traer a colación los testimonios de los estudiantes que han participado en el Seminario, los cuales dan cuenta de su ejercicio de re-significación acerca del hacer (su praxis), su saber profesional (su acervo epistemológico), su valores (su axiología) y algunos asomos discursivos a su ser (su ontología)<sup>6</sup>.

### 3.1 Nuevos significados para la praxis administrativa

Tradicionalmente, la tarea administrativa ha sido entendida en la definición fayoliana como, *planear, organizar, dirigir y coordinar y controlar*. Sin embargo, al finalizar su proceso formativo en el Seminario, los estudiantes de último semestre visualizan la responsabilidad de su actuación frente a la creación de oportunidades para otros y la construcción de sociedad, mediante su acción en los ámbitos político, de gobierno y de gerencia. Así lo muestra el siguiente testimonio que responde a la pregunta por el significado construido alrededor de la praxis administrativa:

*“...Durante la carrera nunca entendemos [...] el “hacer” bajo los tres ámbitos de Política, Gobierno y Gerencia. Implícitamente nos hacen ver el “hacer” como un solo ámbito relacionado con la ejecución y pudiéramos inferir que todo lo demás es cuestión de los “altos mandos”; [...] una asignatura que nos ayuda a entender que en nuestra vida profesional y personal en cada acción estamos ejecutando alguno de los ámbitos: acuerdos y alianzas en el ámbito político: control y estrategias en el ámbito gobierno y, por último, acciones, ejecuciones y gestiones en el ámbito gerencial. (Estudiante-3, 2016)...”*

### 3.2 Otras formas de signficar el saber administrativo

La re-significación del saber administrativo les permite a los estudiantes reflexionar sobre lo que hacen en términos técnicos, teóricos y metodológicos, así como entender sus propios modos de aprender, conocer y pensar frente a lo que conocen y a lo que saben. Se trata de un ejercicio crítico de reconocimiento de sí, que favorece el desarrollo de su criterio profesional para la toma de decisiones. Así lo muestra el siguiente testimonio de un estudiante del Seminario:

6. Los testimonios mencionados en este apartado fueron tomados de los proyectos finales de curso realizadas en distintos grupos de la materia durante el período 2015-2018, de las evaluaciones institucionales a la docencia y de la evaluación del curso con base en un instrumento diseñado por el equipo de profesores de la asignatura.

*“[...] Desde la dimensión epistemológica, debo de afirmar que me he identificado por buscar conocer el mundo de dos formas diferentes. La primera de ellas es el hecho de buscar siempre nuevas formas de acción; resulta fundamental buscar nuevos métodos para actuar [...] En segundo lugar, debo afirmar que siempre me he caracterizado por dejarme guiar por mi olfato, siempre he permitido y he considerado que el instinto es una herramienta de gran relevancia a la hora de actuar...” (Estudiante-9, 2018)*

Así mismo, la re-significación del conocimiento en el que se sustenta su profesión, les permite explorar otras formas de tomar decisiones e integrar sus aprendizajes de vida, sus aprendizajes técnicos y aquellos derivados de sus experiencias laborales. Esto se puede leer en el testimonio de un grupo de estudiantes, al desarrollar un trabajo evaluativo sobre esta dimensión:

*“El saber administrativo no se debe entender solo como el conocimiento sino también como la manera de comprenderlo y saber aplicarlo en diferentes entornos y situaciones. Nosotros como futuros administradores gracias a la formación adquirida en la Universidad estaremos en condiciones de tomar decisiones desde cada uno de los diferentes ámbitos: política, gobierno y gerencia. [...] Todo esto gracias a conocimientos formales adquiridos en la Universidad y empíricos, adquiridos a través de la experiencia” (Estudiantes, 2018)*

### 3.3 Re-significación de la dimensión axiológica del administrador de negocios

Mucho se ha escrito acerca de la ética y los valores en la Administración, desde diversas perspectivas. Los descalabros económicos empresariales, las denuncias de corrupción en las entidades estatales en diversas latitudes y las estafas administrativas que introducen distorsiones en la dinámica del libre mercado, entre muchos otros, son sucesos que reviven el debate por los valores y llaman con urgencia a re-significar la axiología que legitima el actuar administrativo. Se trata de que los estudiantes tomen consciencia de su rol profesional y se responsabilicen de las consecuencias de sus actos como co-creadores de su sociedad. Así expresan lo que para ellos significa su dimensión axiológica, al comprenderla en la perspectiva del Seminario:

*“..Como individuos adquirimos valores que profesionalmente se vuelven colectivos los cuales tratan de ser inculcados por nosotros mismos ante la gente que nos rodea, tratando de legitimarnos nosotros como seres humanos y como profesionales.” (Estudiante-1, 2015)*

### 3.4 Trazos para la re-significación en cuanto a los principios fundamentales

La dimensión ontológica es la dimensión profunda del sujeto en la que alberga sus principios más arraigados que gobiernan todos los aspectos de su vida. Explica las relaciones del sujeto consigo mismo, con sus semejantes, con la realidad y la naturaleza; con aquello que le es sagrado (Bédard, 2003). La ontología se devela a través de las otras tres dimensiones aunque el sujeto mismo no pueda, siquiera, verbalizar aquello que es fundamental para sí mismo.

Así entonces, evidenciar nuevos significados en cuanto a los principios fundamentales de quienes se han formado profesionalmente en la Administración de Negocios, sería un propósito desbordado. Tan solo pueden identificarse en su discurso, elementos que dan cuenta de un mayor grado de consciencia de sí, que puede servir de base para continuar la reflexión en torno a sí mismo, a la sociedad, a su lugar en el ambiente en el que discurre su existencia y en cuanto a su capacidad de trascender. Testimonios de esta disposición reflexiva permiten corroborar el aprendizaje de los estudiantes acerca de sí mismos:

*“...tiene que ver en el cómo transformándome a mí misma puedo aportar a la transformación de mi comunidad, cómo puedo hacer que el sueño de tener mi empresa, de apoyar a jóvenes en su formación profesional y de ayudar en la construcción de una mejor sociedad puede generar cambios importantes. (Estudiante-2, 2016)...”*

*“...Mi meta diaria es el mejoramiento personal, al buscar superarme a mí mismo me convierto en una mejor persona cada día. Procuero dar lo mejor de mí a las demás personas y buscar el beneficio propio sin pasar por encima de los principios que rigen mi ser. (Estudiante-7, 2017)...”*

### 4. Reflexión final: Una apuesta por la re-significación de la identidad del administrador de negocios

Como se ha mencionado a lo largo del escrito, la experiencia pedagógica construida por profesores y estudiantes en el Seminario de Síntesis en Administración ha estado marcada por una apuesta permanente por la re-significación del ser que se forma para la gestión de las organizaciones. Es interesante –y gratificante– evidenciar que, en el momento del cierre del proceso formativo del Seminario, los estudiantes se reconocen desde la historicidad y unicidad que los caracteriza,

se asumen protagonistas de su propio proceso profesional y reconocen las experiencias vividas como factores que han marcado e influenciado su elección e identidad profesional.

No obstante, la bi-direccionalidad desde la cual que se ha concebido el proceso de enseñanza-aprendizaje en el Seminario, no excluye a los docentes del ejercicio de re-significación de su oficio, además de la construcción de nuevos sentidos sobre su formación profesional en el campo de la gestión de las organizaciones. Acompañar a otros para que alcancen mayores grados de consciencia de sí mismos, se convierte en un ejercicio permanente de auto-consciencia. Enseñar se convierte entonces en permanente re-significación de sí, de los otros, de la realidad en el aula de clase, del conocimiento y, por ende, del acto pedagógico en cuanto tal.

Como resultado de esta experiencia, los profesores crean escenarios de aprendizaje, inspiran desde su vivencia y se transforman en su rol docente para invitar a otros a emprender su propia transformación. Los estudiantes se reconocen en su rol profesional, crean sus propios modos de construir conocimiento, inspiran a otros en su camino profesional y transforman un curso en una experiencia de vida.

No ha sido un curso perfecto ni ha estado exento de baches y contradicciones. Tampoco es el curso ideal, pero ha sido una apuesta conjunta por formar con sentido, en una profesión que está naturalmente llamada al servicio de la sociedad, tal como lo denota la raíz latina del vocablo “administración” (ad-minister: ‘al servicio de’), más allá de las lógicas que gobiernan al mercado y a la empresa, que aunque válidas y legítimas, no son las únicas a las que obedecen las organizaciones ni la humanidad.

### Referencias bibliográficas

Agudelo, O y Salinas, J. (2016). Itinerarios flexibles de aprendizaje y mapas conceptuales: un abanico de posibilidades para todos los niveles educativos. Seventh Int. Conference on Concept Mapping. Tallinn, Estonia.

Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 1- El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. AD-minister, 68-88.

Benito, B. d., Darder, A., Salinas, J., & Cañas, A. (2010). Construcción y validación de un itinerario de aprendizaje sobre diseño y producción de materiales didácticos multimedia. Retrieved from

---

Concept Maps: Making Learning Meaningful: <http://gte.uib.es/pape/gte/sites/gte.uib.es/pape/gte/files/cmc2010-84.pdf>

Estudiante-1. (2015). Entregable final Seminario de Síntesis en Administración. Medellín, Antioquia, Colombia.

Estudiante-2. (2016, Mayo). Entregable final Seminario de Síntesis en Administración. Medellín, Antioquia, Colombia.

Estudiante-3. (2016). Entregable final Seminario de Síntesis en Administración. Medellín, Antioquia, Colombia.

Estudiante-7. (2017, Mayo). Entregable final Seminario de Síntesis. Medellín, Antioquia, Colombia.

Estudiante-9. (2018, Mayo). Entregable Final Seminario de Síntesis en Administración. Medellín, Colombia.

Estudiantes. (2018, Abril). Entregable N°2: . Seminario de Síntesis en Administración. Medellín, Colombia.

Etkin, J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.

Grisales, R. M. (2011). Formar en administración: Por una nueva fundamentación filosófica. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Micro currículo Seminario de Síntesis en Administración. (2017). Retrieved from [http://www.eafit.edu.co/Search/Paginas/resultados\\_g.aspx?k=og0136](http://www.eafit.edu.co/Search/Paginas/resultados_g.aspx?k=og0136)

Molina, N. (2013). Discusiones acerca de la Resignificación y Conceptos asociados. Revista MEC-EDUPAZ, Universidad Nacional Autónoma de México .

Podestá Correa, P., & Jurado Jurado, J. C. (2003). Fundamentos del Pensamiento Administrativo. Cuadernos de difusión. ESAN, 81-100.

Universidad EAFIT. (2008). Proyecto Educativo Institucional. Retrieved from Una formación centrada en el estudiante: [http://www.eafit.edu.co/institucional/Documents/pei\\_eafit.pdf](http://www.eafit.edu.co/institucional/Documents/pei_eafit.pdf)

Universidad EAFIT. (2017, Diciembre). Universidad EAFIT. Retrieved from Universidad EAFIT: <http://webapps.eafit.edu.co/admisiones/contenidos/verDocumentoContenidoPublico.do?matCodigo=OG0136&matSemestre=20181&tipoDocumento=3>

## Capítulo 50

### Enseñanza de los sistemas organizativos desde un enfoque descolonializado y latinoamericano. Análisis comparativo de las propuestas académicas de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Cecilia Chosco Díaz<sup>1</sup> y Mirtha Anzoategui<sup>2</sup>

#### 1. Introducción

El presente artículo tiene por objetivo describir y comparar formas de enseñanza del pensamiento organizativo de diversas Universidades Nacionales ubicadas en el Conurbano Bonaerense de la Provincia de Buenos Aires. Algunas de ellas recogen y periodizan autores y temas arraigados a las epistemologías del norte, otras, postulan nuevos formatos basados en teorías críticas del management con una mirada histórica, situada y descolonizada. En particular, Teoría de la Organización (UNGS), viene a romper esquemas tradicionales de enseñanza en el inicio del trayecto formativo.

#### 2. Antecedentes del enfoque descolonizado y latinoamericano

Diferentes corrientes teóricas reconocen el carácter complejo del fenómeno organizacional. Más allá de reconocer la necesidad de trascender las miradas “mecanicistas”, consideramos que la verdadera complejidad radica en que las organizaciones no constituyen marcos normativos cerrados en sí mismos, sino que están involucrados con procesos y estructuras sociales más amplios. En este sentido, es relevante destacar que los marcos de enseñanza en organizaciones, en Argentina, aún no han tendido a utilizar un enfoque descolonizado y latinoamericano. Pocos casos, inauguran espacios de críticos y posibilitan en sus programas el acercamiento del estudiante a la comprensión de los fenómenos organizacionales desde perspectivas innovadoras. Seguidamente, haremos dialogar autores argentinos, españoles, y latinoamericanos, quienes constituyen las bases de este escrito para comenzar a pensar contenidos críticos, situados y descolonizados. Por un lado, los autores, fundamentan que la disciplina de la administración

1. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)- Universidad Nacional de Moreno (UNM). Email: cdiaz@ungs.edu.ar

2. Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS)- Universidad Nacional de Moreno (UNM). Email: manzoate@ungs.edu.ar

se ha constituido sobre bases eurocéntricas, anglosajonas lo cual ha afectado en el diseño de teorías y su aplicación. Por otro lado, indican la emergencia de estudios críticos y promueven enfoques innovadores.

Desde la década del setenta, Kliksberg (1971), viene expresándose sobre la dependencia e irracionalidad de la situación latinoamericana en materia administrativa. Algunas de las manifestaciones de la irracionalidad de la administración parten de la inexistencia de una política pública que sustente la investigación, de allí, la escasa inversión en el conocimiento de la disciplina. Las razones que argumenta el autor, se debe la anarquía en las investigaciones, claramente no se visualizan programas coordinados e interdisciplinarios que contribuyan al análisis de la complejidad de la disciplina. Por otra parte, y vinculado con lo anterior, en cuanto a la dependencia indica que la enseñanza- en sus distintas variantes- se halla bajo la tutela de los modelos, teorías, métodos pedagógicos dominantes. En este sentido señala que la administración debe llevar adelante una autovaloración crítica que refiera a la evolución teórica, aunque sustentada en la práctica de la realidad nacional.

Otro referente argentino, Chumbita (2015), sostiene que la visión eurocéntrica está arraigada en los sistemas de enseñanza de la administración y que concibe los procesos históricos de los países latinoamericanos o suramericanos como epifenómenos de los acontecimientos de la civilización occidental, considerándolos como una extensión y reproducción “natural” de las instituciones de los países “desarrollados”. Esta concepción tiende por un lado a diluir la conciencia de la comunidad de nuestros pueblos, y, por otro lado, a dirigir la atención hacia los lazos con las naciones del polo noratlántico, a las que se toma como referencia. En efecto, existe una penetración de la cultura occidental europea en la periferia que se fue profundizando históricamente, desde la ocupación territorial y el control exterior y físico sobre las personas y los recursos naturales, hasta las variantes más sutiles y complejas de hegemonía a través de la influencia en los hábitos de consumo, la difusión de la información y las formas de elaboración y validación del conocimiento.

Por su parte, Alonso (2007), referente español, advierte en la misma línea que Chumbita que el pensamiento administrativo -con su formalismo abstracto- ha estudiado categorías precodificadas que pretenden ser ajustadas a casos concretos, tal su condición de universales ahistóricas que se pueden aplicar en cualquier tiempo y espacio y con cualquier juego de fuerzas sociales. Esto constituye un problema en la enseñanza y en la práctica administrativa. Así, el autor sostiene la sociología de las lógicas de acción, que es la construcción del sentido

organizacional en relación a un enfoque sociohistórico, la articulación del consenso y el conflicto en la organización, y la integración de lo material y lo simbólico.

En relación a los autores que aportan la mirada del Sur, inaugurando la desnaturalización de los enfoques heredados, proponiendo el enfoque emancipador, se destacan varios. Gantman (2016), referente argentino, enuncia que a partir de la década de los noventa surgió en el Reino Unido una importante corriente de pensamiento denominada Critical Management Studies cuya característica central es la aplicación de marcos de referencia de teoría social crítica a los fenómenos organizacionales. Mandiola (2018) destaca que varios investigadores de la corriente inglesa impulsan la mirada decolonial al management, que permite entender al neoliberalismo como la estrategia que ha logrado naturalizar las relaciones sociales, a través de la sociedad liberal y el silenciamiento del origen histórico de las ciencias sociales. Como contrapropuesta promueve el desarrollo de estudios locales y de autores referenciales de la emancipación del management. Señala la obra pionera de Ibarra Colado (1991), que deja en evidencia la unificación de la teoría convencional anglosajona y la crítica para estudiar la teoría latinoamericana).

Finalmente, rescatamos la mirada de Sousa Santos (2006) que viene a renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social, postulando la existencia de la hegemonía del conocimiento racional occidental de las ciencias sociales, con base a cinco modos de producción de ausencias, necesarias de revertir a partir de la generación de conocimiento propio.

### 3. Teoría de la Organización-UNGS

La asignatura Teoría de la Organización tiene como propósito generar el acercamiento de los estudiantes a las problemáticas del campo de estudio de organizaciones privadas, públicas y sociales. Asimismo, se pretende que los futuros profesionales de las diferentes disciplinas puedan identificar sus ámbitos de desempeño laboral.

El objetivo principal es que el cursante comience a apropiarse de nociones las introductorias así como de conceptualizaciones más elaboradas que retomarán en sus respectivas carreras, además de posibilitar que se acerquen al lenguaje y prácticas de los distintos ámbitos organizacionales. Como resultado del proceso de aprendizaje, se espera que los estudiantes sepan discernir los diversos enfoques ligados al campo de los estudios organizacionales. En especial, aquellos que promueven una perspectiva crítica del management, enfatizando en la producción teórica como así también en las experiencias organizacionales argentinas.

Para lograrlo, la asignatura trata la evolución histórica del pensamiento organizativo. En ella se estudian los principales paradigmas teóricos de la disciplina y su aplicación actual, considerando la complejidad de las organizaciones.

### 4. Contenidos del programa

A continuación, se presentan los contenidos generales (la bibliografía se cita al final del escrito). En total son siete unidades. Los contenidos mínimos exploran las problemáticas socio-organizacionales desde una perspectiva histórica que abarca desde la Segunda Revolución Industrial hasta la actualidad, haciendo foco además, en diversos acontecimientos en Argentina. Las unidades repasan la escuela clásica, la teoría estructuralista, la escuela de recursos humanos y del comportamiento, el enfoque sistémico, las problemáticas del posfordismo, los efectos del proceso de modernización en las organizaciones públicas y la emergencia de las organizaciones del Tercer Sector en el marco de las políticas neoliberales. También se abordan los efectos de las teorías sociales de la dominación y se presenta la Teoría crítica de las organizaciones.

La Unidad 1 sobre la introducción a los estudios organizacionales, pretende colocar la formación en estudios organizacionales en perspectiva histórica. Para ello es necesario definir la noción de organización, presentando sus elementos constitutivos. Comprender la complejidad del fenómeno organizativo a través de una tipología de organizaciones. Identificar y especificar los objetivos y metas de los estudios organizacionales. Y definir la noción de metáforas con acento en las diferentes miradas de la organización.

La Unidad 2 aborda la perspectiva clásica y la mirada instrumental de la organización. En este sentido, se enmarca el contexto histórico del enfoque, especificando los antecedentes de la perspectiva clásica entre el S. XIX y el S. XX, la concepción del trabajo y las formas de organización iniciadas con la primera revolución industrial y el liberalismo clásico. Se identifican los principales modelos de pensamiento que dieron origen a la racionalización y mecanización del trabajo, tributarios del Taylorismo, el Fordismo y el Fayolismo. Y se presenta el panorama de importación de las ideas del “Modelo Taylorista-Fordista” en la Argentina.

La Unidad 3 en relación a la perspectiva estructuralista, intenta comprender el fenómeno burocrático, sus diferentes concepciones y miradas y las formas de ejercicio del poder en las mismas: El modelo weberiano, la racionalidad burocrática y la metáfora instrumental. Asimismo,

se exploran las críticas al enfoque estructuralista de las organizaciones públicas y privadas, las disfunciones de la burocracia, sus efectos y consecuencias.

La Unidad 4 sobre la mirada orgánica. La perspectiva sistémica en las relaciones organización/entorno y organización/trabajador tiene como objetivo presentar la perspectiva de la organización vista como un organismo viviente. Asimismo, se muestra la necesidad de iniciar un quiebre del pensamiento managerial, e identificarlo en la complementariedad teórica entre la escuela de las relaciones humanas, la mirada instrumental de las organizaciones y la Teoría General de Sistemas.

La Unidad 5 se presenta a la organización como escenario de interacciones sociales, donde la Cultura Organizacional es central. El objetivo es describir la noción de Cultura organizacional y su puesta en acción. Asimismo, la comprensión del fenómeno cultural es analizado como algo eminentemente política, intrínsecamente conflictiva y determinada por estructuras sociales e históricamente situadas. Se retoman ideas de Susan Wright sobre las “viejas y nuevas ideas de la cultura”.

La Unidad 6 trata sobre perspectivas actuales de los Estudios organizacionales: Posfordismo y La metáfora de la organización en red. Los efectos del proceso de los procesos de modernización en las organizaciones públicas. La emergencia de las organizaciones del Tercer sector en el marco de las políticas neoliberales. La unidad, aborda ampliamente efectos organizacionales en las esferas privada y pública, en este sentido, involucra el estudio de nuevas formas productivas, modelos organizacionales, estructuras sociales, y tipologías.

La Unidad 7 aborda la teoría crítica de las organizaciones. Se retoma la definición de organización y el proceso histórico de la construcción de un discurso racionalizador, abordado en la primera unidad, para ofrecer una perspectiva general de los contenidos vistos en la asignatura. Se identifican las principales críticas a la Teoría de las organizaciones en su versión clásica y ortodoxa.

## 5. Estrategias de enseñanza

En la actualidad, la asignatura está a cargo de un equipo de docentes, que trabajan de manera interdisciplinaria. Los docentes dan la clase en el formato de pareja pedagógica, además trabajan en conjunto con el Programa para el Desarrollo de Habilidades de Lectura y Escritura

(PRODEAC).

Los docentes planifican en conjunto cronogramas de trabajo, diseñan tareas escritas que se solicitarán, reflexionan sobre las características de los textos que los estudiantes deberán leer y redactar, establecen pautas para las devoluciones de los trabajos escritos. Asimismo, en el aula, se llevan adelante algunas innovaciones, tales como, trabajos grupales, salidas educativas, análisis de casos, películas<sup>3</sup> y textos. Se pretende así lograr un quiebre cognitivo entre los saberes académicos y sus saberes previos.

A través de las diversas cursadas, advertimos las dificultades que tenían algunos estudiantes para comprender textos con cierto grado de complejidad. En este sentido, la variedad de abordajes obedece la presencia de grupos heterogéneos en el contexto áulico. Revisando la concepción de “inteligencias múltiples en la educación”, se pusieron en uso diferentes estrategias didácticas (Suárez, Maíz, & Meza, 2010). En este sentido, se implementó el juego de Coopolis<sup>4</sup>, para enseñar sobre las cooperativas de trabajo. Comprendemos que los estudiantes aprenden con mayor habilidad a través del juego que podría considerarse como una actitud innata de los seres humanos. Los juegos tienen el poder de motivar; se utilizan en una amplia serie de mecanismos para incentivar a las personas a participar en ellos, y a menudo, sólo por el placer de jugar, la posibilidad de ganar o participar sin recibir ninguna recompensa (Contreras y Egía, 2016).

## 6. Análisis y estudio comparativo

Para el análisis y la comparación se tendrán en cuenta las siguientes asignaturas: Administración General (Universidad Nacional de Tres de Febrero-UNTREF), Introducción a la Administración (Universidad Nacional de Luján-UNLU), Instituciones Organizaciones y Principios de Administración (Universidad Nacional de Moreno-UNM), y (Universidad Nacional de José C Paz-UNPAZ). Cabe señalar que son asignaturas correspondientes a la Licenciatura en Administración de Empresas (entre otras), de diversas universidades nacionales ubicadas en el Conurbano Bonaerense, que están ubicadas en el primer cuatrimestre del trayecto académico. La comparación se efectuará teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) la fundamentación general de la propuesta y los contenidos mínimos; b) la bibliografía, relevancia y rigurosidad

3. Las películas proyectadas son: Pobres habrá siempre. Dir. Carlos Borcosque. Productora Cinematográfica. Argentina, 1954. Tiempos Modernos (Modern Times). Dir. Charles Chaplin. Productora United Artists, EEUU, 1935/ 1936. La muerte de un burócrata. Dir. Tomás Gutiérrez Alea. Cuba, 1966. La cuadrilla (The navigators). Dir. Ken Loach. Coproducción GB-España: Parallax Pictures / Road Movies Filmproduktion / Tornasol Films / Alta Films 2001. Reino Unido, Alemania, España, 2001. El círculo (The circle). Dir. James Ponsoldt. Estados Unidos. 2017

4. Coopolis es un juego didáctico desarrollado por la cooperativa de trabajo factorial. [www.factorial.com.ar](http://www.factorial.com.ar)

científica; c) estrategias de enseñanza.

La asignatura Administración General de la UNTREF, tiene por objetivo acercar a los estudiantes al conocimiento disciplinar de los sistemas organizacionales y la administración. Asimismo, se orienta a la formación de un estudiante con competencias actitudinales que comprenda y resuelva problemas complejos de la empresa actual. Para ello se desarrollan nueve unidades: la introducción a la administración; la introducción a la complejidad y paradigmas; la teoría de la complejidad y el caos; la ética y la empresa RSE; nacimiento y crisis de la empresa tradicional; viabilidad organizacional; del planeamiento estratégico al planeamiento situacional; introducción a la teoría de la decisión; liderazgo y negociación. En relación con la bibliografía, se advierten referentes de la disciplina, entre ellos, académicos de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Nacional de La Plata (Etkin, Gilli, Echeverría, Ossorio, Serra), también referentes extranjeros (Drucker, Sengue, Morin, Chiavenato). Los textos son capítulos de libros y manuales. No presenta textos críticos a la teoría del management. Al respecto de las estrategias de enseñanza, se promueve el trabajo en grupos, y el desarrollo de un trabajo colectivo. Como así también, la realización de trabajos prácticos, análisis de casos, elaboración de redes conceptuales y comprensión general de textos.

La asignatura Introducción a la Administración de la UNLU, consiste en transmitir a los estudiantes los conceptos básicos de la administración de empresas, y para ello se enfoca en el desarrollo de las competencias profesionales. Dichas competencias se entienden como procesos a través de los cuales los estudiantes realizan actividades y resuelven problemas del contexto profesional, teniendo en cuenta tres saberes: el saber hacer, el saber conocer y el saber ser. La asignatura se desarrolla en cuatro unidades: administración, organización y administradores; escenarios de la administración, el trabajo, la tecnología, la sociedad y el conocimiento; el estudio de las organizaciones y del ambiente; nuevos enfoques en la administración. La bibliografía propuesta se conforma por textos básicos de la cátedra y de investigadores docentes de la UNLU (Rique, Schulman, Villalba, Russi, Sela), referentes de la disciplina (Serra, Etkin, Kliksberg, Castellanos), referentes extranjeros (Drucker, Toffier, Hall, Sengue), leyes y códigos de la profesión, artículos de revistas de divulgación. Presenta algunos textos críticos en la unidad dos, relacionados a las relaciones laborales y del trabajo (Gorz, Castells, Marin). Sobre las estrategias de enseñanza, se promueve la realización de trabajos prácticos grupales, exposición oral, y pensamiento crítico sobre la profesión.

En la Universidad Nacional de Moreno (UNM) se dicta la materia Instituciones, Organizaciones

y Principios de Administración. Su propósito es generar el acercamiento de los ingresantes a las problemáticas que conforman el campo de estudio y desempeño laboral de los futuros profesionales. Sus contenidos mínimos se distribuyen en tres unidades que refieren a la conceptualización e interacción entre organizaciones e instituciones, y la administración. A la identificación y diferenciación de las lógicas de acción de las organizaciones e instituciones del Estado, del mercado y de la sociedad civil, situándolas en un contexto territorial y local. Por último, se estudia la evolución de los principales núcleos conceptuales de las escuelas de pensamiento administrativo. A partir del análisis de autores nacionales y latinoamericanos (Etkin, Bresser Pereira, Rofman y Fournier), la utilización de algunos manuales y/o diccionarios específicos (Abal Medina, Chiavenato), también se leen referentes de las Escuelas (Taylor, Fayol, Weber, Mayor, Simon, Drucker, Mintzberg). Las estrategias de enseñanza se basan en exposiciones del docente, lectura colectiva, análisis de textos, resolución de guías de lectura, análisis de casos que permitan reflexiones acerca de problemáticas organizacionales concretas o de la bibliografía. Para concluir con la preparación de trabajo integrador en forma oral y escrita a cargo de los estudiantes.

La Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) encuadra su materia Administración I en las ciencias sociales para abordar el fenómeno organizacional con una visión conceptual amplia, a fin de comprender aspectos claves, el rol de la administración y del administrador y el qué hacer organizacional. El desarrollo del programa se ejecuta en siete unidades que comprenden los siguientes contenidos mínimos: concepto de organización, administradores y administración, las escuelas como base del pensamiento administrativo. Las funciones de la administración (planeación, organización, liderazgo, control) y nuevos aportes que explican la complejidad de los fenómenos organizacionales, su relación con el medio ambiente, el cambio organizacional, las interrelaciones y los nuevos desafíos para la gerencia, entre otros. La literatura que utilizan tiene formato de manual (Chiavenato, Robins y de Cenzo; Hermida; Serra y Kastika). Como referente nacional, Kliksberg. También, leen referentes anglosajones como Drucker, Mintzberg, Senge, Hall. Además, se hace hincapié en textos sobre gerenciamiento y estrategias (Sun Tzu, Hamel y Prahalad). En la modalidad de trabajo para el contexto áulico se prioriza la participación de los estudiantes, estimulando en pensamiento crítico y situado. Para lo cual se realizan clases expositivas, lecturas previas, trabajo en equipos e individual, el particular se promueve un trabajo integrador.

## 7. Conclusión

La comparación ha dejado en evidencia el enfoque elegido por materias iniciales de las licenciaturas en administración de empresas, ya que mayormente tienden a reproducir contenidos del management.

Finalmente, el principal desafío de los investigadores docentes es: crear conocimiento histórico, situado y crítico, en el trayecto formativo; formas de enseñanza en el aula (y fuera de ella) y fortalecer comunidades discursivas del Sur.

### Bibliografía consultada

Alonso, L. E. (2007). Las lógicas de acción. Por un estudio sociohistórico de la vida organizacional, Cap. 7. En Fernández Rodríguez C. (ed.) (2007) Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies. Siglo XXI. Madrid.

Anzoátegui, M.; C. Chosco Díaz; D. Szlechter (2018). Capítulo 4. “Las perspectivas sistémicas. Construyendo conocimiento sobre los sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonializado: una pro-puesta de abordaje desde el sur”. En D. Szlechter (coord.). “Teorías de las organizaciones. Un enfoque crítico, histórico y situado”. Los Polvorines: Ed. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Chumbita, H. (2015). Fundamentos para los estudios organizacionales: aportes del pensamiento crítico suramericano. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(2).

Contreras, R. S. Y Egiá, J. L. (Eds.) (2016) Gamificación en las aulas universitarias Bellaterra: Institut de la Comunicació, Universitat Autònoma de Barcelona.

Fernandez Rodriguez, C. (ed.) (2007) Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies. Siglo XXI. Madrid.

Gantman, E. R. (2017). El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana. *Política y Sociedad*, 54 (1), 45.

Garbacho, J. L. (2010) La administración en el siglo XXI en Gilli, J.J. La administración en la

Argentina y en el mundo. EDICON. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Ibarra Colado, E. (1991). “Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la teoría de la organización”, en Ibarra, E. Y Montaña, L. (coords.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-Iztapalapa/Porrúa, México, págs. 27-66.

Kliksberg, B. (1971) El pensamiento organizativo: del taylorismo a la moderna teoría de la organización. “Una observación final” *Deplama*. Pp. 593-598. Buenos Aires.

Mandiola, M. (2018). La mirada decolonial al management. *Gestión y Tendencias*, 3(1), 6-10.

Sousa Santos, B. (2006). *Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social*. CLACSO.

Suarez, J., & Maiz, F., & Meza, M. (2010). Inteligencias múltiples: una innovación pedagógica para potenciar el proceso enseñanza aprendizaje. *Investigación y Postgrado*, 25 (1), 81-94.

### Bibliografía de las unidades

#### Unidad 1

Gilli, J.J. (2010) “Construcción del saber administrativo en la Argentina” (Introducción) (pp. 17-39) en *La Administración en la Argentina y el mundo*, Editorial Edicon, Buenos Aires.

Martínez Nogueira, R. (1995), “La teoría de la organización y el destronamiento de la razón”, en *Revista OIKOS*, N°3, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Schlemenson, A.; (1990) “La organización como objeto: Siete dimensiones para su análisis” (Cap. 6) (pp. 168-177) en *La perspectiva ética en el análisis organizacional*, Editorial Paidós, Buenos Aires.

#### Unidad 2

Coriat, B. (1994) *El taller y el cronómetro* (Cap.1, 2, y 3) (pp. 8-51) (Cap. 6) (pp. 87-102), Siglo Veintiuno Editores, Madrid.

Dorfman, A. (1995) "Taylorismo y Fordismo en la industria argentina de los 30' y 40'", en Revista Realidad Económica, N° 132, pp. 87-96.

Taylor F. (1994) "Fundamentos de la Administración Científica" (Cap. 1 y 2) (pp. 133-151) en Principios de la Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires.

Lobato, M. Z. (2002) "Organización racionalidad y eficiencia en la organización del trabajo en la argentina: el sueño de la americanización y su difusión en la literatura y la prensa". Trabajo presentado en "Americanización: aspectos culturales, económicos y tecnológicos de la transferencia de un modelo. Los Estados Unidos y América Latina en el siglo XX", Conferencia regional preparatoria de la sesión plenaria 41 "Americanisation: Cultural Transfers in Economic Sphere in the 20 th Century. Economic and Technological Aspects in Developed and Developing Countries", XIII Congreso Internacional de Historia Económica de la International Economic History Association. Buenos Aires.

### Unidad 3

Blau, P. (1962) "La burocracia en la sociedad moderna". (Cap. 1). Paidós. Buenos Aires.

Merton R. (1993) "Estructura burocrática y personalidad" (Cap. 5) (pp. 179-191) en BALLART X. (comps.) Lecturas de Teoría de la Organización, Vol. I, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

Plotkin B. Y Zimmermann E. (2012). Introducción: Saberes de Estado en la Argentina, siglos XIX y XX. (pp. 9-28). En "Los saberes del estado". Edhasa. Bs. As.

### Unidad 4

Etkin, J. (2000) "La organización y el enfoque de sistemas" (Cap. 2) (pp. 29-46) en Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Ed. Pearson, Buenos Aires.

Mayo E. (1993) "El experimento de Hawthorne en la Western Electric Company" (Cap. 7) (pp. 213-230) en RAMIO C. y BALLART X. (comps.) Lecturas de Teoría de la Organización, Vol. I, Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

Ibarra E. Y Montañó L. (1987) "El mito se humaniza"; (Cap 2) (pp. 51-71) en Mito y Poder en las organizaciones, Ed. Trillas, México.

### Unidad 5

Etkin, J. (2000) "Componentes culturales de la organización" (Cap. 11) (pp. 221-248) en Política, gobierno y gerencia de las organizaciones, Ed. Pearson, Buenos Aires.

Szlechter, D. (2014) "La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del Trabajo" publicado en Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 19, N° 65, enero-marzo de 2014 (pp. 138-157).

Wright, S. (1998) "La politización de la cultura" publicado en Anthropology today, Vol. 14, N° 1, febrero de 1998 (pp. 128-132 y 134-136).

### Unidad 6

Boltanski L. Y Chiapello E. (2002) "La evolución de la problemática de la gestión empresarial entre las décadas de 1960 y 1990" (pp. 106-137) en El nuevo espíritu del capitalismo, Ediciones Akal, Madrid.

Coriat, B. (1994) "Taylor, Ford y Ohno" en Estudios del trabajo N° 7, Buenos Aires.

Estevez, A. Y Lopreite, D. (2001). El Nuevo Management Público y su intento de aplicación en la Argentina. (pp. 55-75) en ESTÉVEZ A. "La reforma managerialista del Estado. Nueva gerencia pública, calidad total y tecnocracia". Ediciones cooperativas. Bs. As.

## Capítulo 51

### Las organizaciones como caso de estudio para la comprensión de variables de análisis

Lara Yepes<sup>1</sup>

Dentro de la educación universitaria en la República Argentina, presentamos la experiencia de enseñanza sobre Estudios Organizacionales en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, en la Carrera de Relaciones de Trabajo, donde la temática se aborda en la materia Teoría y Comportamiento Organizacional. La cátedra de la Lic. Jorgelina Aglamis desarrolla esta disciplina desde hace 30 años. El objetivo principal propone comprender la multiplicidad de organizaciones como sistemas complejos que nos atraviesan y en donde actuamos dada nuestra condición de personas.

Durante todos estos años, la composición de alumnos ha variado en su conformación e intereses. Presentaremos las dinámicas de enseñanza - aprendizaje desarrolladas entre el 2003 y la actualidad, y describir la variación de intereses que traían los alumnos del 2do cuatrimestre 2003 y quienes cursaron en el 2do cuatrimestre 2013. Este relevamiento forma parte de una encuesta que realiza la cátedra desde fines de los '90 hasta 2014.

Para poder fundamentar la dinámica antes mencionada, se describen por un lado los intereses que han presentado los alumnos contrastando los cursos mencionados en el párrafo anterior, por otro cómo se organizan las clases y de qué manera se trabaja en su interior para anclar los contenidos definidos para el análisis organizacional; y por último, se enuncian los casos más relevantes de selección de objetos de estudio que se dieron a lo largo de estos años.

#### 1- Intereses de los alumnos

Los alumnos que se inscriben en la materia pueden estar tanto, promediando como finalizando su carrera de grado. Para poder conocer de manera integral a los alumnos la cátedra lleva adelante una encuesta donde indaga:

1. Jefe Trabajos Prácticos. Teoría y Comportamiento Organizacional – Cat. Aglamis. Carrera de Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Buenos Aires. Email: larayepes@gmail.com

- cantidad de materias aprobadas,
- tipo de institución donde realizó sus estudios previos,
- si pertenecen a otras organizaciones,
- y, qué tipo de organizaciones les despierta más interés.

Esta encuesta se realiza desde hace más de 15 años; en la actualidad se administra desde un formulario electrónico. La información que se responde en el último punto hace referencia a los tres grandes conjuntos organizacionales: público, privado y de la sociedad civil, como se muestra en el siguiente cuadro:

Ámbito Organizacional	2013		2003	
Organizaciones del ámbito Estatal	62	45%	27	14%
Organizaciones de la Sociedad Civil	19	14%	51	26%
Organizaciones del ámbito Privado	58	42%	94	48%
N/C	-	-	23	12%
<b>Grand Total</b>	<b>139</b>		<b>195</b>	

Haciendo una comparación entre las respuestas obtenidas en el año 2003 y el 2013, se ve como el interés por las organizaciones del ámbito privado se mantiene constante, en cambio entre las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones estatales es donde hay variación en el interés que presentan los alumnos.

Como explicación se asume el escenario que vivía nuestro país en 2003, y como fue cambiando hacia 2013. En el primer periodo, se debe tener en cuenta que las organizaciones encuadradas en lo denominado Sociedad Civil<sup>2</sup> comienzan un proceso de formalización y mayor visibilidad. Conforman la trama que encuentran los trabajadores para asegurar sus fuentes de trabajo, tal es el relato en Crónicas del Estallido (Cúneo & Gascó, 2013). En este libro, se recopilan diferentes historias de trabajadores que recuperaron los lugares de trabajo a partir de poner en funcionamiento empresas que originalmente fueron del ámbito privado. La forma más común fue la denominada empresa recuperada<sup>3</sup>.

Se puede inferir que el interés de los alumnos busca comprender una nueva forma de organización productiva, y consecuentemente un nuevo ámbito de desarrollo profesional. En ese

2. En esta categoría se incluyen todo el universo de organizaciones que no están encuadradas en el ámbito público o el privado. Pueden ser Mutuales, Cooperativas, Asociaciones Civiles, Asociaciones Gremiales, etc.

3. Al final del capítulo, hacen referencia a las 128 empresas que fueron recuperadas en Argentina a fines del 2003 y para 2010 ese número llegó a 205. Cúneo, M., & Gascó, E. (2013). *Está usted despedido, jefe*. En M. Cúneo, & E. Gascó, *Crónica del Estallido* (págs. 38-47). Barcelona: Icaria Editorial.

momento, 2003, la inserción laboral de los alumnos se daba en trabajos precarios y que no estaban vinculados a la carrera elegida. El ámbito privado era por lejos el lugar deseado para desarrollarse profesionalmente.

Para 2013, como consecuencia de las acciones de gobierno, las organizaciones estatales y las empresas públicas tienen una presencia más activa en el mercado laboral, compitiendo por profesionales a la par de la empresa privada; esto pudo provocar el interés por las organizaciones de este tipo. Las organizaciones de la sociedad civil dejaron de ser novedad; para ese tiempo, ya estaban dentro de un proceso natural de conformación y con un encuadre legal determinado. En cuanto a los contenidos, la materia propone el análisis de las variables para la toma de decisiones; poder reflexionar sobre situaciones que atraviesan a la organización, fundamentar como parte del ejercicio de enseñanza aprendizaje y como una forma de desarrollar competencias necesarias para su futuro desempeño profesional.

Desde la mirada de los docentes, se observa como los alumnos traen situaciones de su experiencia laboral. Presentan argumentos donde manifiestan su accionar en la labor cotidiana. En estos casos obedecen las indicaciones de su jefe como tomador de decisiones; no se reconoce una reflexión genuina basada en la argumentación fundamentada desde su propia formación (la del alumno)<sup>4</sup>; desde una perspectiva weberiana, se confiere el poder de decisión al jefe por considerarse que tiene mayores calificaciones. Quien ocupa ese rango de nivel superior toma las decisiones y no se lo cuestiona. A partir de los hechos manifiestos, las consignas que se proponen llevan a preguntarse, reflexionar para luego analizar las capacidades adquiridas en su trayecto universitario y como los conocimientos adquiridos son base teórica necesaria para poder establecer posicionamiento propio y brindar diferentes abordajes a una situación con una razón fundada.

## 2- Las clases (el espacio del aula)

En la asignatura, uno de los propósitos básicos en la formación de profesionales, es que puedan comprender los fenómenos y procesos organizacionales para analizar las organizaciones y su realidad. El desempeño en diferentes roles dentro de la gestión, investigación o consultoría permite llegar al diagnóstico organizacional, con una argumentación consolidada en los fundamentos teóricos. Por tanto, se considera a la formación profesional como un proceso

4. Estas afirmaciones surgen de situaciones reales ocurridas durante el desarrollo de las clases, ya sean estas teóricas como cuando tienen que trabajar en espacio de práctico analizando casos o planteando casos propios.

continuo más que una meta.

Durante las clases, otras cuestiones que también son usadas para aplicar a las diferentes unidades temáticas orientadas a la formación de los profesionales, es cómo pensarse en el rol de consultor o investigador, para poder realizar el análisis sobre noticias de la coyuntura nacional y/o internacional.

Por este motivo, durante la cursada, se trabaja en simultáneo la complejidad organizacional y cómo impacta en el análisis organizacional, teniendo en cuenta los diferentes roles profesionales. Entendiendo de esta manera, cuáles son los procesos cotidianos que brindan información sobre las organizaciones estudiadas.

El marco teórico que sustenta el programa de cátedra brinda los conceptos centrales para realizar un análisis organizacional. El abanico de autores permite formar la mirada entre diferentes disciplinas como son la Administración, Antropología, Psicología y Sociología; donde el recorrido se hace con la lectura de Freud, Weber, Crozier, Schein, Pettigrew y Lawrence y Lorsch, para tener el encuadre más clásico del análisis. Así mismo, textos producidos localmente por Aglamis, Bleger, Corvalán, Gallart, Neufeld y Rojas Breu; permiten un entendimiento desde una realidad próxima, por compartir códigos comunes. Todos ellos atraviesan el análisis organizacional desde diferentes categorías como son los *Objetivos, Contexto, Poder, Comunicación, Cultura, Tecnología y Estructura* entre otros.

La metodología de trabajo propone la definición de un espacio de teórico donde se presentan cada una de los temas en profundidad; para luego desarrollar en el espacio de clase práctica, donde los conceptos se aplican, ya sea en un caso de estudio, o a través de la lectura en profundidad del material obligatorio del programa. En este espacio, el ejercicio principal es utilizar la capacidad de observación de los alumnos, reflexionar sobre situaciones particulares identificadas y que esto, a su vez lleve a conceptualizaciones que se sustenten desde los contenidos de la materia. Para esta dinámica, se presenta información sobre diferentes organizaciones de manera de poder utilizarlos con ejercicios guiados aplicando los contenidos teóricos.

Para reflexionar sobre cada uno de los conceptos presentados, se trabaja con ejercicios de observación guiada y con la recolección de información comunicacional utilizando la multiplicidad de fuentes que existen actualmente (redes sociales, buscadores de internet, etc.); de esta manera tienen el primer contacto para comprender una organización y luego contrastarla con

la información que se puede obtener de una entrevista en profundidad. Luego, todo lo relevado se ordena para sistematizar el análisis a través de cada una de las variables que contemplan el programa de la materia. Consideramos que esta metodología y su articulación con los contenidos teóricos, brindan los fundamentos básicos para ser aplicados en su posterior desarrollo como profesional graduado.

La evaluación se realiza en dos instancias, la primera es una evaluación escrita individual que abarca los contenidos vistos hasta la mitad del programa. Contempla las variables de Objetivos, Contexto, Poder, Negociación y Conflicto. Su objetivo es incorporar los conceptos básicos y fundamentales para la comprensión y aplicación de los diferentes autores tratados hasta ese momento en las clases; en la segunda parte del cuatrimestre, se lleva adelante un Trabajo Monográfico que representa la segunda instancia de evaluación que tienen los alumnos y que propone integrar todos los contenidos del programa en el análisis de una organización.

### 3-El análisis organizacional (el objeto de estudio)

Al momento de elegir el objeto de estudio que utilizan los alumnos para realizar la monografía, esta tiene que permitir la comprensión de las organizaciones que conforman el entramado social cercano, como un primer acercamiento para comprender una organización en particular. Para lograr esto, la dinámica principal es trabajar con el análisis de organizaciones tanto de la vida real como organizaciones ficticias.

El *Objeto de Estudio* puede variar entre la selección de organizaciones reales, como de organizaciones ficticias presentadas a través de películas.

En el caso de organizaciones reales, el ejercicio es pautado a través de una guía de indagación detallada; se definen entrevistas en profundidad con miembros o usuarios de la organización estudiada. Cuidar los contactos que facilitan el acceso, es parte de la formación necesaria como analista organizacional; por esta razón tanto las entrevistas en profundidad como quienes brindan el acceso a la organización son anónimos. La incorporación del uso de internet y de información en las redes sociales, también forma parte de la indagación para el estudio de la organización. En todos estos años la organización UBA<sup>5</sup>, ha tomado decisiones que impactaron la dinámica cotidiana de alumnos, profesores y personal no docente; estos eventos también nos permiten considerar una forma distinta de abordaje sobre una organización que conocemos o suponemos

5. UBA: Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina.

conocer<sup>6</sup>. Al estudiarla de manera particular, es llamativo como los alumnos se sintieron “descubriendo” y entendiendo desde lo conceptual, situaciones de una organización que creían conocer.

Cuando el trabajo que se propone es el análisis de una película, este debe ser claro y guiado para lograr el análisis descriptivo sobre lo que se presenta de la organización en las diferentes escenas; y, de esta manera evitar relatar la película y/o identificarse con alguno de los personajes centrales.

### Conclusión

Si bien se estableció desde un principio que los estilos pedagógicos del equipo de cátedra quedan por fuera de esta presentación; es importante resaltar que cada uno de los miembros de la cátedra continua con su formación, leyendo otros autores que permiten alimentar el encuadre que sostiene la cátedra. Se organiza la lectura grupal de autores como Anzieu, Aubert y De Gaulejac, Berger & Luckmann y Lévi-Strauss, para ampliar el área de conocimiento sobre la temática que desarrollan como docentes.

Todo el equipo trabaja de manera coordinada para crear ejercicios como estudio de casos a partir de notas periodísticas, reformular ejercicios para la comprensión de los materiales teóricos, preparar el material gráfico para las clases o diseñar actividades para talleres libres donde la temática articula con los contenidos de la materia. Se han realizado indagaciones que luego pasan a ser material de la cátedra referido a las nuevas tecnologías o entender el entramado social para la toma de decisiones.

Finalmente se agradece, la posibilidad que ha dado todo el equipo para contar el trabajo que se realiza a lo largo de todos estos años, siendo ellos: Titular: Lic. Jorgelina Aglamisis, Adjunta: Lic. Grisel Verbeke, Ayudantes de Primera: Lic. Hernán Manzotti, Silvia Menéndez y Vanesa Vernola y los Ayudantes Ad-honorem: Lic. Lucas Bertera y Sabrina De Corso.

### Bibliografía mencionada:

Cúneo, M., & Gascó, E., Está usted despedido, jefe. En Cúneo, M. & Gascó, E., Crónica del Estallido  
6. Como ejemplo tenemos el análisis sobre el discurso espacial en cada una de las facultades de la Universidad; el impacto de la decisión de cesantear profesores que estaban amparados por la Ley Jubilatoria Docente. <http://agduba.org.ar/gran-conquista-de-la-lucha-por-nuestros-derechos-jubilatorios/>

(págs. 38-47). Barcelona: Icaria Editorial, 2013.

Aglamisis J., Rojas Breu R., Concepto de Organización, Cátedra Teoría y Comportamiento organizacional, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2000.

Bleger J., "Psicología institucional". En Bleger J., Psicohigiene y Psicología Institucional, Buenos Aires, Paidós, 1966.

Aglamisis J., Rojas Breu R., Los Objetivos y la Ley como estructurantes básicos de las Organizaciones. Ficha Cátedra Teoría y Comportamiento organizacional, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2000.

Aglamisis J., Rojas Breu R., El Contexto Organizacional – Guía para su análisis. Cátedra Teoría y Comportamiento organizacional, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2000.

Gallart M. A., Propuesta metodológica para el análisis contextual de Organizaciones complejas. Buenos Aires, Cátedra Sociología de las Organizaciones, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 1980.

Lawrence P. R., Lorsch J. W. Desarrollo de Organizaciones – Diagnóstico y Acción. Barcelona, Plaza & Janes Editores p.1-41, 1987.

Aglamisis J., Rojas Breu R. Acerca del Poder, Cátedra Teoría y Comportamiento organizacional, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2003.

Rojas Breu R., "Concepto de segmentación según el Método Vincular, p. 170-187. En ROJAS BREU R., Método Vincular, Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2002.

Weber M., Economía y Sociedad. México, Fondo de Cultura Económica, 1983. p. 5-45 y 170-204

Crozier M., Friedberg E., Cap. II. En Crozier M., Friedberg E., El Actor y el Sistema. Alianza Mexicana, 1990.

Freud S. Psicología de las Masas y Análisis del Yo. Buenos Aires, Amorrortu, 1976.

Grinberg L., Sor D., Tabak E. Introducción a las ideas de Bion. p.17-30, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1974.

Aglamisis J., El maltrato laboral, una perspectiva organizacional, en Mobbing en VEGA, V. Violencia, maltrato, acoso laboral, Buenos Aires, Lugar Editorial, 2011.

Aglamisis J., Christensen A., La previsión del Conflicto en el Diseño Organizacional. En Administración de Empresas, Año XIX, Números 227 y 228, Buenos Aires, Febrero -Marzo 1989.

Pettigrew A., Acerca del estudio de las Culturas Organizacionales. Buenos Aires, EPSO, 1980. SCHEIN E. Una nueva aproximación a la Cultura Organizacional, p. 19 –37.

Neufeld M. R., "Crisis y vigencia de un concepto: La Cultura en la óptica de la Antropología". En Lischetti, M. (comp.): Antropología, Buenos Aires, Eudeba, 1995.

Sánchez J. C., El discurso espacial en las organizaciones, Cátedra Teoría y Comportamiento organizacional, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires, 2004.

Aglamisis J., Nuevas tecnologías y comunicación organizacional: la incorporación de nuevas tecnologías en la gestión de las organizaciones estatales y privadas, Simposio de Análisis Organizacional, Buenos Aires, 2007

Stagnaro, A.: Cultura humana y tecnología, en Tecnología, una gran herramienta, Revista Encrucijadas, UBA, Número 20, Buenos Aires, Junio de 2002.

Watzlawick, Beavin & Jackson. Teoría de la comunicación humana, p. 21-71, Buenos Aires, Tiempo contemporáneo, 1976.

Rojas Breu R. "Comunicación", p. 301-311 y 322-335. En Rojas Breu R. op. cit.

Corvalan De Mezzano, A., Menutti, B., La memoria colectiva a través del rastreo histórico de las instituciones, en Corvalan De Mezzano, A.: Institucionalistas trabajando, Buenos Aires, Eudeba, 1998.

Aubert Y De Gaulejac: El coste de la excelencia, Paidós, 1998.

Lévi-Strauss, C., El hechicero y su magia. En Lévi-Strauss, C.: Antropología Estructural, Buenos Aires, Eudeba, 1970.

## Capítulo 52

### Estatuto epistemológico de las ciencias de la gestión: un estado de la cuestión

*Mario Pasco Dalla Porta<sup>1</sup> y Arturo Llaxacondor Gonzales<sup>2</sup>*

#### 1. Introducción

Desde sus inicios como una disciplina independiente, las ciencias de la gestión han mostrado un permanente interés por generar conocimiento sistemático para transformar la realidad organizacional. A medida que el campo de estudio se ha ido consolidando, la cuestión del estatuto epistemológico ha cobrado mayor relevancia.

Clarificar el estatuto es valioso por varias razones, pues permite a) comprender qué rol desempeña la disciplina en su abordaje de la realidad organizacional (Armstrong, 1998), b) identificar paradigmas y métodos más pertinentes para optimizar el nexo entre conocimiento y acción (Scarano, 1999; Hatchuel, 2009), y c) ponderar la naturaleza de los programas formativos disciplinarios (Gribbins & Hunt, 1978; Bunge, 1993; Scarano, 1999).

La reflexión sobre el estatuto lleva varias décadas. En términos generales, en los 60s y 70s hubo un énfasis en el carácter científico (Gulick, 1965; Gribbins & Hunt, 1978), en los 80s surgieron posiciones que reivindicaron su naturaleza técnica (Bunge, 1993), y desde los 90s han prevalecido enfoques que comparten la primera orientación, aunque con mayor cautela (Le Moigne, 1997; Scarano, 1999; Silva, 2004; Gao, 2008; Hatchuel, 2009; Álvarez, 2011).

La dificultad con estas perspectivas es la ausencia de un abordaje sistemático que tome como base las características básicas del quehacer científico. En esa línea, este trabajo busca esclarecer el estado de la cuestión sobre el estatuto científico de la gestión.

#### 2. Metodología

Para responder esa cuestión se partió por identificar, en bases de datos especializadas, un

1. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima). Email: mpascod@puccp.pe.

2. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima). Email: arturo.llaxacondor@puccp.pe.

conjunto de textos epistemológicos directamente enfocados en caracterizar la naturaleza de la ciencia y del quehacer científico, incluyendo además varios trabajos canónicos del post-positivismo y constructivismo social de la ciencia (Popper, 1934/1980; Kuhn, 1962/2004; Lakatos, 1978/1989). El análisis de los 21 artículos científicos identificados permitió construir una matriz con seis categorías (definición de ciencia, propósito del quehacer científico, objeto de la investigación científica, características del quehacer científico, método científico y estatuto epistemológico) y un total de 37 sub-categorías de análisis.

Seguidamente se efectuó una búsqueda sistemática de textos específicamente enfocados en la discusión del estatuto epistemológico de la gestión. Los 29 documentos identificados fueron codificados incorporando las categorías teóricas antes indicadas y categorías emergentes. El proceso de análisis siguió las pautas generales de codificación (abierta, axial y selectiva) planteadas por la teoría enraizada en los datos (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998), usando el software de análisis cualitativo Atlas.ti versión 8.2.3. De ese modo, a las seis categorías previamente señaladas se añadieron tres categorías adicionales (características de las ciencias de la gestión, consideraciones contextuales sobre el campo disciplinario, y nociones epistemológicas básicas), con un total de 57 sub-categorías. Finalmente, se realizó un proceso de articulación de las categorías que permitió una caracterización más sistemática y precisa del quehacer científico en la disciplina.

### 3. Caracterización de la ciencia y del quehacer científico

El debate sobre qué es la ciencia y cuáles son sus características básicas tiene una larga trayectoria y dista mucho de haber sido resuelto (Lakatos, 1978/1989; Chalmers, 1999). En esa línea, esta caracterización pretende mostrar la diversidad de posiciones planteadas al respecto. Existe cierto consenso en que la ciencia puede entenderse como el método de producción de conocimiento, mediante la identificación de regularidades y formas de comprender la realidad (Feibleman, 1948; Feyerabend, 1975; Derry, 1999; Sokal, 2013; Hoyningen-Huene, 2008; Mickens & Patterson, 2016), y como el cuerpo de conocimientos resultante, incluyendo paradigmas y programas de investigación (Kuhn, 1962/2004; Lakatos, 1978/1980).

El objeto de la ciencia son los fenómenos naturales y sociales observados en la realidad (Jackson, 1930; Feibleman, 1948; Kiss, 1992; Chalmers, 1999; Allen, 2003; Leonard, 2003; Giménez, 2004; Sokal, 2013). Frente a ese objeto, la ciencia se propone tanto la producción de conocimiento como su control (Campbell, 1921; Feibleman, 1948; Lakatos, 1978/1989;

Chalmers, 1988; Kiss, 1992; Chalmers, 1999; Derry, 1999; Bird, 2010; Hansson, 2015).

La demarcación de un campo científico involucra un proceso mediante el cual un conjunto de observaciones es progresivamente reconocido y ampliado por una determinada comunidad académica, hasta dar paso a paradigmas, programas de investigación e instituciones especializadas en su producción y difusión (Kuhn, 1962/2004; Goldsmith, 1967; Lakatos, 1978/1980).

El quehacer científico presenta varias características básicas:

a) Método científico, usando una lógica inferencial, diversas estrategias de investigación y procesos sistemáticos de registro (Jackson, 1930; Popper, 1934/1980; Feibleman, 1948; Kuhn, 1962/2004; Derry, 1999; King, Keohane & Verba, 1994; Wenning, 2009; Giménez, 2004; Shrake et al., 2006; Hoyningen-Huene, 2008).

b) Contraste empírico del conocimiento producido, verificando el nexo entre los postulados científicos y la realidad mediante la percepción y el acuerdo intersubjetivo (Hume, 1748/2007; Popper, 1934/1980).

c) Corregibilidad, enfatizando el escepticismo, falsabilidad e identificación de anomalías en el conocimiento (Popper, 1934/1980; Kuhn, 1962/2004; Derry, 1999; Shrake et al., 2006).

d) Formalidad, construyendo modelos abstractos para aproximarse a la realidad estudiada (Feibleman, 1948; Kiss, 1992; Derry, 1999; Allen, 2003; Mickens & Patterson, 2016).

e) Simplicidad, promoviendo la sencillez al formular los postulados científicos (Popper, 1934/1980).

f) Generalidad, buscando postulados científicos con el mayor alcance posible (King, Keohane & Verba, 1994; Williams & May, 1996; Allen, 2003).

g) Complejidad, promoviendo la diversidad de aproximaciones epistemológicas, teóricas y metodológicas para comprender/explicar la realidad (Feyerabend, 1975; Lakatos, 1978/1989).

h) Acumulación, usando el conocimiento previo como base para construir/refinar el nuevo

conocimiento (Kuhn, 1962/2004; Lakatos, 1978/1980; Giménez, 2004).

i) Aplicabilidad, posibilitando el aprovechamiento del conocimiento para la transformación de la realidad (Kiss, 1992; Ziman, 2000).

j) Comunidad científica, consolidando espacios académicos comprometidos con la investigación, formación y difusión del saber especializado (Popper, 1934/1980; Kuhn, 1962/2004; Goldsmith, 1967; Lakatos, 1978/1989; Ziman, 2000; Baduri, 2003; Mickens & Patterson, 2016).

Conviene resaltar que existen tensiones entre algunas de estas características, lo cual refleja que la ciencia es un constructo complejo y dinámico.

#### 4. Aproximaciones sobre la cuestión estatutaria

##### Perspectivas sobre la cuestión estatutaria

Antes de examinar en detalle la literatura que aborda la cuestión estatutaria en la disciplina usando el marco analítico antes descrito, conviene referir brevemente las principales respuestas dadas al respecto.

Hay una clara tendencia a afirmar el carácter científico de la disciplina. Algunos autores consideran la gestión como una *ciencia positiva* (Simon, 1947), posición que ha sido cuestionada pues desconoce la naturaleza intencional, contextual y compleja de la gestión organizacional (Whitley, 1984), lo cual dificulta notablemente la aplicación de los cánones del paradigma positivista (e.g. identificación de leyes, evolución teórica, poder predictivo y generalización del conocimiento) (Scarano, 1999; Vila, 2007). La mayoría de autores enfatiza más bien que se trata de una *ciencia social aplicada*, que cuenta con métodos establecidos y conocimientos progresivamente articulados (Gulick, 1965; Chevalier & Loschak 1980 en Serva, 2011; Silva, 2004; Valeriano, 2008; Álvarez, 2011).

También se ha reconocido una naturaleza *técnica* en la gestión. En este sentido, el conocimiento científico generado es instrumental respecto de la solución de problemas y optimización de procesos organizacionales (Gribbins & Hunt, 1978; Bunge, 1993; Scarano, 1999; Vila, 2007; López, 2008; Valeriano, 2008). Por último, la disciplina ha sido calificada como un *arte*, debido al componente actitudinal y creativo para enfrentar exitosamente los problemas organizacionales

(Gribbins & Hunt, 1978; Scarano, 1999; Gao, 2008; Valeriano, 2008).

Es interesante agregar que algunas perspectivas consideran que en la gestión convergen el saber científico, la aplicación técnica y el enfoque creativo para la transformación organizacional (Klicksberg 1992 en Scarano 1999; Gao, 2008; Valeriano, 2008; Raadschelders, 2011; Vargas-Hernández, 2015).

##### Consideraciones generales sobre las ciencias de la gestión

Si bien durante buena parte del siglo XX las ciencias de la gestión han mantenido una orientación positivista, en las últimas décadas ha habido una apertura creciente hacia nuevas epistemologías presentes en las ciencias sociales y más afines con la naturaleza heterogénea, dinámica y compleja del mundo organizacional (Whitley, 1984; Nodoushani, 1999; Hatchuel, 2009; Raadschelders, 2011; Lamy et al., 2014).

Hay diversas conceptualizaciones sobre la *praxis científica* en las ciencias de la gestión, tanto a nivel heurístico (método) como constructivo (*corpus* de conocimientos) (Gribbins & Hunt, 1978; Hatchuel, 2009). Una de ellas se centra en la producción de conocimiento sobre la realidad organizacional, incluyendo problemas, modelos y formas de gestión (Whitley, 1984; López, 2008; Hatchuel, 2009). Otra enfatiza la generación de conocimiento aplicado, a fin de potenciar el uso del conocimiento, la toma de decisiones y el desempeño organizacional (Gulick, 1965; Bunge, 1993; Tranfield & Starkey 1998 en Raut & Veer 2014; Cooper & Schindler 2007 en Raut & Veer 2014). Una tercera aproximación plantea introducir métodos científicos en la gestión organizacional, potenciando su poder decisorio, eficiencia y efectividad para la solución de problemas (Blondel 1893 en Le Moigne 1997; Kotarbinski 1965 en Le Moigne 1997; Wagner 1975 en Whitley 1984; Dannenbring & Starr 1981 en Whitley 1984).

Con respecto al *objeto de estudio*, algunas aproximaciones postulan un objeto genérico, la gestión organizacional, reflejada en formas y modelos organizativos (López, 2008; Valeriano, 2008; Hatchuel, 2009; Álvarez, 2011); en cambio, otras aproximaciones proponen objetos específicos, vinculados con determinados procesos de gestión, incluyendo la identificación de problemas, coordinación de actividades y toma de decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales (Gribbins & Hunt, 1978; Cooper & Schindler 2007 en Raut & Veer 2014; López, 2008; Álvarez, 2011; Raadschelders, 2011)

La disciplina se plantea también diversos *propósitos*, incluyendo tanto la producción de conocimiento *per se* (Whitley, 1984; Hatchuel, 2009), como, sobre todo, la generación de conocimiento aplicado a promover la optimización y sostenibilidad de los sistemas de gestión y por ende beneficiar a las sociedades que dependen de estos (Gulick, 1965; Simon 1972 en Vila 2007; Schultz, 1975; Whitley, 1984; Mitroff & Churchman 1992 en Van Gigh 2003; Bunge, 1993; Van Gigh, 2003; Asimakou, 2011).

#### Características del quehacer científico en las ciencias de la gestión

La producción de conocimiento disciplinario está claramente sustentada en el método científico, en el cual convergen la lógica inferencial (Gulick, 1965; Gribbins & Hunt, 1978), procesos sistemáticos de muestreo y registro (Gribbins & Hunt, 1978; Raut & Veer, 2014), aproximaciones hipotético-deductivas (Raut & Veer, 2014), y una vocación creciente por el pluralismo metodológico y la incorporación de enfoques cualitativos, estudios en profundidad, y diseños participativos (Whitley, 1984; Willmott, 1997; Harland et al., 2006; Hatchuel, 2009; Álvarez, 2011; Asimakou, 2011; Raadschelders, 2011; Rappin, 2011; Raut & Veer, 2014; Vargas-Hernández, 2015). Sin embargo, subsisten problemas metodológicos recurrentes en muchos estudios disciplinarios, tales como la limitada profundización en la compleja dinámica organizacional, el bajo potencial explicativo, la acotada generalizabilidad de los hallazgos, la ausencia de procedimientos propios de validación, y los problemas de neutralidad/imparcialidad del conocimiento (Le Moigne, 1997; Asimakou, 2011; Raut & Veer, 2014).

Asimismo, se trata de un saber científico que depende del *correlato empírico*, en el cual las situaciones prácticas y los contextos particulares adquieren gran relevancia (Armstrong, 1998; Raadschelders, 2011). Ahora bien, críticas recurrentes al respecto atañen a los problemas de validación de algunas teorías (muestras pequeñas, baja replicabilidad y limitado refinamiento conceptual) (Gulick, 1965; Armstrong, 1998; Le Moigne, 1997; Vila, 2007; Raadschelders, 2011), así como al divorcio entre investigadores y gestores (Armstrong, 1998).

Hay ciertamente una preocupación por la *corregibilidad* del conocimiento, expresado en una creciente preocupación por los fundamentos y limitaciones epistemológicos de la disciplina (Le Moigne, 1997; Hatchuel, 2009; Serva, Dias & Dias 2010; Lamy et al., 2014; Vargas-Hernández, 2015), aunque se requiere mayor capacidad autocrítica al respecto (Whitley 1984 en Vargas-Hernández 2015; Lamy et al., 2014).

Las ciencias de la gestión muestran también una tendencia progresiva hacia el uso de *constructos formales* (Schultz, 1975; Mingers, 2003; Asimakou, 2011). Sin embargo, en muchas ocasiones esa orientación ha comprometido la *simplicidad* del conocimiento (Armstrong, 1998), la cual es crucial para su aprovechamiento por los gestores (Whitley, 1984; Armstrong, 1998; Asimakou, 2011; Raut & Veer, 2014).

La pretensión de *generalidad* también es común en la producción científica disciplinaria, a fin de identificar regularidades subyacentes en un amplio espectro de organizaciones (Gribbins & Hunt, 1978; López, 2008; Valeriano, 2008; Raadschelders, 2011), aunque sin olvidar la posibilidad de aplicarlo a casos concretos (Valeriano, 2008).

Adicionalmente, la disciplina se caracteriza por un *abordaje complejo* del mundo organizacional, crecientemente reflejado en la diversidad de paradigmas epistemológicos (incluyendo la perspectiva de la complejidad) (Whitley, 1984; Audet & Dery, 1996; Neumann, 1996; Nodoushani, 1999; Hatchuel, 2009; Raut & Veer, 2014; Vargas-Hernández, 2015), teorías y escuelas de investigación (Raadschelders, 2011) y métodos de aproximación a la realidad (Gulick, 1965; Le Moigne, 1997; Valeriano, 2008; Hatchuel, 2009), lo cual concuerda con la complejidad de la praxis organizacional (Raadschelders, 2011; Vargas-Hernández, 2015).

En ese sentido, la *acumulación de conocimiento* ocurre a través de la diversidad de teorías y programas de investigación (Gulick, 1965; Le Moigne, 1997; Raadschelders, 2011; Vargas-Hernández, 2015). Ahora bien, se ha observado que la disciplina carece de una identidad científica de base que en ocasiones puede tornar difusas las nociones de rigor y relevancia del conocimiento (Whitley, 1984; Armstrong, 1998; Harland et al., 2006; Hatchuel, 2009; Vargas-Hernández, 2015).

Una característica central en el quehacer disciplinario es la *aplicabilidad*, en alusión a un conocimiento general con posibles aplicaciones prácticas (Whitley, 1984; Van Gigh, 2003; Rappin, 2011; Raut & Veer, 2014), o a un conocimiento específico subordinado a necesidades organizacionales concretas (Armstrong, 1998; Mingers, 2003; Asimakou, 2011). En ambos casos, resulta fundamental el uso de esquemas de conocimiento accionable e investigación-acción que potencien los nexos teoría-praxis e investigador-gestor (Hatchuel, 2009; Rappin, 2011; Raut & Veer, 2014).

Por último, es indudable la presencia de una *comunidad científica* comprometida con el saber

disciplinario, con espacios activos y especializados de investigación y difusión del conocimiento (Whitley, 1984; Le Moigne, 1997). Sin embargo, un reto importante en la comunidad es consolidar su autonomía respecto del poder organizacional (Whitley, 1984; Asimakou, 2011).

Hay algunas conexiones entre las características antes descritas que conviene destacar. La orientación hacia la complejidad plantea un esquema de acumulación más concurrente (hacia una multiplicidad de teorías) que excluyente (hacia una teoría unificada). Asimismo, las demandas de contextualización empírica y comunicabilidad del conocimiento conllevan retos importantes a la generación de conocimiento formal y general. Finalmente, la exigencia de aplicabilidad plantea la necesidad de diseños metodológicos colaborativos, aunque puede comprometer también la autonomía del quehacer científico.

## 5. Reflexiones finales sobre el aporte de la discusión estatutaria

Al inicio de este documento se señaló que la reflexión sobre el estatuto epistemológico de la gestión es valiosa por cuanto permite a) comprender el rol de la disciplina al abordar la realidad organizacional, b) reflexionar sobre los paradigmas y métodos con mayor pertinencia, y c) evaluar la orientación de los programas formativos existentes. Esta sección plantea algunas reflexiones finales que apuntalan los primeros dos argumentos, mientras que la siguiente sección se ocupa del argumento restante.

Como ha podido apreciarse en las páginas previas, la reflexión sobre el estatuto epistemológico de la gestión ha transitado del inicial esquematismo positivista hacia enfoques más plurales sobre el quehacer científico. Este giro epistemológico es pertinente considerando la complejidad inherente al mundo organizacional.

La concepción que emerge tras esa discusión es la de una ciencia social aplicada, cuyo objeto es la praxis organizacional (tanto a nivel general como de procesos específicos de gestión), que tiene el doble propósito de comprensión (identificación de regularidades) y transformación (maximización del desempeño y sostenibilidad) de la realidad organizacional.

La caracterización del quehacer científico en la disciplina encierra varias particularidades. En el plano *epistemológico*, se trata de un saber multi-paradigmático (diversas disciplinas, paradigmas epistémicos y teorías organizacionales) con una creciente preocupación por explorar los fundamentos y límites del conocimiento disciplinario. En el plano *metodológico*,

la aplicación de los cánones del método científico (lógica inferencial y modelización formal) se combina con una orientación multi-metódica cada vez más abierta a diseños complejos y colaborativos (estudio de caso e investigación-acción). En el plano *sociológico*, existe una comunidad académica posicionada, activa y dinámica. Y en el plano de la praxis, es una ciencia necesariamente comprometida con la transformación de la realidad organizacional.

Sin embargo, existen varios desafíos sustantivos en cada uno de esos planos, pues aún se requiere a) clarificar los fundamentos epistemológicos que definan el rigor y relevancia del conocimiento disciplinario, b) expandir el uso de métodos que potencien la generalización, replicabilidad, causalidad e imparcialidad de los hallazgos, c) reducir la brecha entre investigadores/gestores, preservando simultáneamente la autonomía disciplinaria, y d) dilucidar el criterio de validez práctico y el rol mediador del gestor respecto del conocimiento producido.

## 6. Implicancias sobre los programas formativos

Esta última sección toma como base la discusión sobre el estatuto científico de la gestión para examinar posibles implicancias sobre la configuración de los programas formativos en gestión. El argumento principal al respecto es que, si existe una clara disposición en la disciplina para producir conocimiento científico, los programas formativos deberían incorporar cursos enfocados en el conocimiento científico existente (e.g. teoría organizacional y epistemología de la gestión), en comprender cómo funciona el método científico (e.g. métodos de investigación cuantitativa y cualitativa) y en aplicar dicho método en estudios organizacionales (seminarios de tesis). Esto evidenciaría que hay espacios legitimados para generar nuevo conocimiento.

Para evaluar esa correspondencia se revisaron los planes de estudio, tanto a nivel de pregrado como de maestría, de los programas estándar de gestión (o equivalentes) mejor posicionados en América Latina de las 300 mejores universidades en el mundo, de acuerdo con el ranking QS (2018). La búsqueda permitió identificar un total de doce programas (tres en México y Chile, dos en Colombia y Brasil, y uno en Argentina y Perú). Conviene remarcar que este análisis es meramente indiciario debido a la limitada cantidad de información precisa sobre los programas, cursos y contenidos de los mismos reportada en los portales web de las universidades examinadas.

A nivel de *pregrado*, si bien la mayoría de programas tiene cursos introductorios a la gestión (9 programas), solo una parte de ellos ofrece cursos explícitos sobre teoría organizacional (5 programas) o epistemología (1 programa), y solo una parte también incluye cursos específicos

sobre métodos de investigación (6 programas) o seminarios de tesis (1 programa). A nivel de *posgrado*, es ligeramente mayor la presencia de cursos de teoría/epistemología (6 programas), aunque sí hay mucha mayor oferta de cursos de métodos (10 programas) y seminarios de tesis (8 programas). Además, en ambos niveles de enseñanza los cursos de métodos suelen tener un enfoque básicamente cuantitativo, siendo mínima la oferta de cursos con una aproximación metodológica cualitativa (1 programa en pregrado y 3 programas en posgrado).

Esta breve revisión plantea una paradoja, pues por un lado la disciplina se esfuerza cada vez más por adoptar los cánones científicos, pero por el otro parece prestarse relativamente poca atención a formar investigadores que expandan las fronteras del conocimiento disciplinario y que incorporen paradigmas y estrategias metodológicas más plurales. Esto no hace sino profundizar la ampliamente documentada brecha entre investigadores y gestores. En consecuencia, los programas académicos en gestión tienen el reto de configurar una oferta formativa más acorde con el estatuto epistemológico que se pretende en la disciplina, potenciando una mayor sinergia entre el conocimiento científico y la transformación organizacional.

#### Bibliografía

Allen, S. (2003). Towards a Non-Aristotelian Epistemology of Science. *ETC. A Review of General Semantics*, 60(3), 228-240.

Álvarez, Y. (2011). ¿Es la administración una ciencia? *Gestión & Sociedad*, 4(2), 155-166.  
Armstrong, J. (1998). Management Science: What does It Have to Do with Management or Science? *Marketing Bulletin*, 9(1), 1-15.

Asimakou, T. (2011). The Production of Management Knowledge: Abuses and Prevention. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 9(1-2), 53-60.

Audet, M. & Dery, R. (1996). La science réfléchie. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. *Antropologie et Sociétés*, 1(1), 103-123.

Baduri, S. (2003). Science, Society and Technology: Three Cultures and Multiple Visions. *Journal of Science Education and Technology*, 12(3), 303-308.

Bird, A. (2010). The Epistemology of Science: A Bird's Eye View. *Synthese*, 175, 5-16

Bunge, M. (1993). Status epistemológico de la administración. En José Ader et al. (comp.). *Organizaciones* (s.n.). Buenos Aires: Paidós.

Campbell, N. (1921). *What Is Science?* London: Methuen.

Chalmers, A. (1988). The Sociology of Knowledge and the Epistemological Status of Science. *Thesis Eleven*, 21, 82-102

\_\_\_\_\_. (1999). *What Is This Thing Called Science?* (3<sup>a</sup> ed.). Berkshire: Open University Press.

Derry, G. (1999). *What Science Is and How It Works*. Princeton: Princeton University Press.

Feibleman, J. (1948). A Set of Postulates and a Definition for Science. *Philosophy of Science*, 15(1), 36-38.

Feyerabend, P. (1975). *Against Method: Outline of an Anarchist Theory of Knowledge*. London: NLB.

Gao, F. (2008). Is Management Science or Art? *Systems Research & Behavioral Science*, 25(1), 125-136.

Giménez, G. (2004). Pluralidad y unidad de las ciencias sociales. *Estudios sociológicos*, 62(65), 267-282.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick and London: Aldine Transaction.

Goldsmith, M. (1967). The Science of Science. *Journal of the Royal Society of Arts*, 115 (5131), 518-532.

Gulick, L. (1965). Management Is a Science. *Academy of Management Journal*, 8(1), 7-13.

Gribbins, R. & Hunt, S. (1978). Is Management a Science? *Academy of Management Review*, 3(1), 139-144.

- Hansson, S. (2015). Science and Technology: What They Are and Why Their Relation Matters. En S. Hansson (ed.) *The Role of Technology in Science: Philosophical Perspectives* (pp. 11-23). Nueva York: Springer.
- Harland, C.M., Lamming, R.C., Walker, H., Phillips, W.E., Caldwell, N.D., Johnsen, T.E., Knight, L.A., Zheng, J. (2006). Supply Management: Is It a Discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, 6(7), 730-753.
- Hatchuel, A. (2009). A Foundationalist Perspective for Management Research: a European Trend and Experience. *Management Decision*, 47(9), 1458-1475.
- Hoynigen-Huene, P. (2008). Systemacity: The Nature of Science. *Philosophia*, 36, 167-180.
- Hume, D. (1748/2007). *An Enquiry Concerning Human Understanding*. Oxford: Oxford University Press.
- Jackson, C. M. (1930). What Is Science? *Sigma Xi Quarterly*, 18(3), 77-86.
- King, G. Keohane, R. & Verba S. (1994). *Designing Social Enquiry. Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kiss, D. (1992). What Is Science? Some Problems in Financing Science in Small and Not Rich Countries. *JINR*, 92-169.
- Kuhn, T. (1962/2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Lakatos, I. (1978/1989). *La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Lamy, E., Bazin, Y., Magne, L. & Rappin, B. (2013). Towards a Philosophy of Organisation Sciences. A Declaration of the Principle of the SPSG. *Society and Business Review*, 9(1), 153-165.
- Le Moigne, J. (1997). Incoherencia epistemológica de ciencias de gestión. *Cuadernos de Economía*, 26, 163-185.
- Leonard, C. (2003). Ideal or Real: What Is the Nature of Science? En K. Alston (ed.), *Philosophy of Education*, 2003, 293-295. Recuperado de <https://ojs.education.illinois.edu/index.php/pes/issue/view/15>
- López, J. (2008). Introducción al estudio del estatus epistemológico de las ciencias administrativas en Mario Bunge. *Revista de investigación de la Facultad de Administración de la UNMSM*, 11(22), 11-17.
- Mickens, R. & Patterson, M. (2016). What Is Science? *Georgia Journal of Science*, 74(2), 1-4.
- Mingers, J. (2003). A Classification of the Philosophical Assumptions of Management Sciences Methods. *The Journal of the Operational Research Society*, 54(6), 559-570.
- Neumann, F. (1996). What Makes Public Administration a Science? *Public Administration Review*, 6(5), 409-415.
- Nodoushani, O. (1999). Systems Thinking and Management Epistemology. *Systemic Practice and Action Research*, 12(6), 557-571.
- Popper, K. (1962/1980). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Raadschelders, J. (2011). The Future of the Study of Public Administration. Embedding Research Object and Methodology in Epistemology and Ontology. *Public Administration Review*, Noviembre/Diciembre, 916-924.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Revue Management & Avenir*, 43, 476-489.
- Raut, U. & Veer, N. (2014). Management Research: To Understand the Role of Epistemology in Management Research. *Journal of Management Science*, 4(1), 64-70.
- Scarano, E. (1999) El status de la administración. *Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas*. Buenos Aires: FCE – UBA.
- Schultz, R. (1975). The Legitimacy of Management Sciences. *Interfaces*, 5(4), 26-28.

Serva, M. (2011). Paradigma da complexidade e teorias das organizações: uma reflexão epistemológica. *RAE Sao Paulo*, 59(3), 276-287.

Serva, M., Dias, T. & Dias, G. (2010). Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. *RAE São Paulo*, 50(3), 276-287.

Shrake, D., Elnier, L., Hummon, W., Janson, R. & Free, M. (2006). What Is Science? *Ohio J SCI*, 106(4), 130-134.

Silva, J. (2004). Sobre la administración. Comentarios a un texto de Bunge. *Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México*, 213, 121-147.

Simon, H. (1947). *Administrative Behaviour: A Study of Decision Making in Administrative Organization*. Oxford: Macmillan.

Sokal, A. (2013). What Is Science and Why Should We Care? *Logos Journal*, Febrero, 1-25. Recuperado de [http://www.physics.nyu.edu/sokal/sense\\_about\\_science\\_PUBL.pdf](http://www.physics.nyu.edu/sokal/sense_about_science_PUBL.pdf)

Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA, London and New Delhi: Sage Publications.  
Valeriano, L. (2008). La administración como ciencia, técnica y arte. *Gestión en el tercer milenio. Revista de investigación de la Facultad de Administración de la UNMSM*, 11(22), 7-10.

Van Gigh, J. (2003). The Paradigm of the Management Science and of the Management Science Disciplines. *Systems Research and Behavioral Sciences*, 20, 499-506.

Vargas-Hernandez, J. (2015). Enfoque dialógico a la epistemología de las ciencias administrativas. *Revista Debates*, 15(1), 205-222.

Vila, R. (2007). La insoportable levedad epistemológica de las ciencias de la gestión. 1-4. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/ciencias-de-la-gestion-y-suepistemologia.htm>

Wenning, C. (2009). Scientific Epistemology: How Scientist Know What They Know. *J. Phys., Techr. Educ. Online*, 5(2), 3-15.

Williams, M. & May, T. (1966). *Introduction to the Philosophy of Social Research*. Londres: UCL Press.

Willmott, H. (1997). Management and Organization Studies as Science? *Organization Articles*, 4(3), 309-344.

Whitley, R. (1984). The Scientific Status of Management Research as a Practically-Oriented Social Science. *Journal of Management Studies*. 21(4), 369-390.

Ziman, J. (2000). *Real Science. What It Is and What It Means*. Cambridge: Cambridge University Press.

Revisión de programas de gestión

Fundação Getulio Vargas. Administración de empresas. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de [https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/paginas/jan/18/fluxogramavf\\_0.pdf](https://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/paginas/jan/18/fluxogramavf_0.pdf)

----- Maestría académica en administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://mestrado-rio.fgv.br/administracao/academico/administracao>

Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de [http://daac.itam.mx/sites/default/files/programas/planes/plan\\_administracion.pdf](http://daac.itam.mx/sites/default/files/programas/planes/plan_administracion.pdf)

----- MBA Tiempo completo. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://mba.itam.mx/modalidades.php>

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Administración y estrategia de negocios. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://admision.itesm.mx/es/lae>

----- Maestría en Administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://samp.itesm.mx/Programas/VistaPrograma?clave=MBM09&modoVista=Default&idioma=ES&cols=0>  
Pontificia Universidad Católica de Chile. Ingeniería comercial. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://admisionyregistros.uc.cl/futuros-alumnos/admision-via-psu/>

carreras/171-futuros-alumnos/admision-via-psu/carreras/folletos-de-carreras/1095-carreras-pregrado-ingenieria-comercial#plan-de-estudio-y-malla-curricular

-----MBA. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://escueladeadministracion.uc.cl/mba/versiones/mba-ingenieros-comerciales-y-civiles-industriales/>

Pontificia Universidad Católica del Perú. Gestión y Alta Dirección. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/carrera/carrera-de-gestion/plan-de-estudios/>

-----MBA Tiempo completo PUCP. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/programas/mba-tiempo-completo-pucp/?sede=7438&cod=11917#cursos>  
QS Quacquarelli Symonds Limited (2018). QS Top Universities. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://www.topuniversities.com/university-rankings>

Universidad Adolfo Ibañez. Ingeniería comercial: administración de empresas. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://negocios.uai.cl/ingenieria-comercial/carrera/>

----- Master of science in management science. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://negocios.uai.cl/master-of-science/master-of-science-in-management-science/>  
Universidad de Buenos Aires (UBA). Administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://www.economicas.uba.ar/alumnos/administracion/>

----- MBA. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de [http://www.economicas.uba.ar/posgrado/posgrados/mba/#section-plan\\_de\\_estudios](http://www.economicas.uba.ar/posgrado/posgrados/mba/#section-plan_de_estudios)

Universidad de Chile. Ingeniería comercial: licenciatura en ciencias de la administración de empresas. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://www.uchile.cl/carreras/4966/ingenieria-comercial>

----- MBA Global. Revisado el 28/07/2018. Recuperado el <http://www.postgradouchile.cl/globalmba/programadeestudio/>

Universidad de Los Andes. Administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de [https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2018/pregrado-administracion/Plan-de-](https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2018/pregrado-administracion/Plan-de-estudios-Pregrado-Administracion-201820.pdf)

[estudios-Pregrado-Administracion-201820.pdf](https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2018/pregrado-administracion/Plan-de-estudios-Pregrado-Administracion-201820.pdf)

----- MBA Tiempo completo. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/programas/mba/mba-tiempo-completo-parcial/plan-de-estudio/area>

Universidade de São Paulo. Administração. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=12&codcur=12012&codhab=1&tipo=N>

----- Maestría en administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://www.esalq.usp.br/pg/programas/administracao/informacoes-academicas/disciplinas-do-programa>  
Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://oferta.unam.mx/carrera/archivos/planes/administracionfca-plandeestudios13.pdf>

----- Maestría en administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de [http://posgrado.fca.unam.mx/docs/maestrias/administracion/ma\\_mapa.pdf](http://posgrado.fca.unam.mx/docs/maestrias/administracion/ma_mapa.pdf)

Universidad Nacional de Colombia. Administración de empresas. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/administracion/plan-de-estudios.html>

----- Maestría en administración. Revisado el 28/07/2018. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/maestria-en-administracion/plan-de-estudios.html>

Crítica das publicações sobre o cooperativismo nos principais periódicos brasileiros de Administração

Laurenço Kawakami Tristão<sup>1</sup> y Sérgio Luís Boeira<sup>2</sup>

Este trabalho realizou uma crítica das publicações sobre o cooperativismo, com base nos estudos de Guerreiro Ramos (1989), que questionam a expansão de uma racionalidade instrumental nas organizações, nas sociedades, e mesmo dentro das Ciências Sociais, inibindo a racionalidade substantiva. Esse problema também foi identificado por autores como Gaulejac (2012), que se refere a essa expansão como a propagação de uma ideologia gerencialista. A proposta deste trabalho foi a de verificar se também nos estudos sobre o cooperativismo ocorreria a expansão de uma ideologia gerencialista.

Para esse fim, foi necessário a definição de um parâmetro substantivo ao qual se oporia o pensamento gerencialista. Escolheu-se como parâmetro os Princípios Cooperativistas, conforme são apresentados atualmente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (2015). Essa escolha ocorreu por considerar-se que esses representam valores substantivos, em oposição ao pensamento predominante nas empresas controladas por acionistas.

Quadro 01 – Síntese dos Princípios Cooperativistas. Fonte: Adaptado de ACI (2015)

<p><b>1º PRINCÍPIO: ASSOCIAÇÃO ABERTA E VOLUNTÁRIA:</b></p> <p>a) Não deve existir nenhum tipo de discriminação em relação às pessoas que desejam tornar-se associadas e todas devem ser tratadas com igualdade;</p> <p>b) A associação deve ocorrer por vontade própria, sem pressões para que pessoas se tornem associadas, como pressões estatais ou econômicas;</p> <p>c) Limitações à filiação somente podem ocorrer quando as cooperativas não consigam atender um número maior de membros sem prejudicar as finalidades da sua criação;</p> <p>d) Os membros devem estar dispostos a assumir responsabilidades em relação às cooperativas;</p>
---

1. Discente do Programa de Mestrado em Administração, UFSC. Membro do Núcleo Organizações Racionalidade e Desenvolvimento. Email: lourenco.tristao@gmail.com

2. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC. Membro do Núcleo Organizações Racionalidade e Desenvolvimento. Email: sbsergio762@hotmail.com

<p><b>2º PRINCÍPIO: CONTROLE DEMOCRÁTICO DOS MEMBROS</b></p> <p>a) Uma cooperativa deve ser administrada na forma de uma democracia deliberativa e participativa, onde a autoridade última pertence aos seus associados;</p> <p>b) Representantes eleitos, assim como executivos e funcionários, devem trabalhar em prol dos objetivos dos associados;</p> <p>c) Regras de boa governança devem ser aplicadas para garantir que o controle democrático pelos associados seja real e efetivo, para melhorar os níveis de participação, para oferecer transparência, e garantir que os membros eleitos reflitam a diversidade das associações;</p>
<p><b>3º PRINCÍPIO: PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA DOS MEMBROS</b></p> <p>a) A estrutura de uma cooperativa deve ser construída de forma que o capital reunido esteja a serviço das pessoas e do trabalho e não essas em função do capital;</p> <p>b) Uma quota de membro é a quantia necessária para associar-se e ter direito a voto, os associados poderão contribuir para o capital da cooperativa de outras formas que não geram direito a voto;</p> <p>c) Remuneração das contribuições de capital podem ocorrer ou não, entretanto, caso ocorram o fazem de forma limitada;</p> <p>d) O patrimônio de uma cooperativa deve ser indivisível, sendo os associados somente guardiões desse patrimônio para as gerações futuras, em um modelo de <i>usufruto</i>;</p> <p>e) Os recursos excedentes devem ser utilizados para: o desenvolvimento da cooperativa; oferecer retorno aos associados na proporção de suas utilizações da cooperativa; atividades que reforcem os laços da cooperativa com suas comunidades, como atividades sociais, culturais e educativas; e criação de reservas, sendo ao menos parte dessas indivisíveis.</p>
<p><b>4º PRINCÍPIO: AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA</b></p> <p>a) As cooperativas devem engajar-se com governos e legisladores com o objetivo de criar um ambiente legal, financeiro e administrativo favorável ao desenvolvimento das cooperativas;</p> <p>b) As cooperativas devem buscar o apoio dos governos locais, entretanto, os acordos não devem tirar o controle e autonomia das mãos dos associados;</p> <p>c) Ao administrar as relações comerciais que sustentarão o desenvolvimento das cooperativas é importante que essas não se tornem dependentes de poucos grandes clientes, de forma a colocar em risco sua autonomia;</p> <p>d) O capital para as operações das cooperativas deve ser preferencialmente levantado entre os próprios associados, com instituições cooperativistas, por títulos e investidores sociais, e somente por último com bancos comerciais e instituições financeiras. No último caso, esses acordos devem ser realizados de forma que preservem a autonomia das cooperativas.</p>
<p><b>5º PRINCÍPIO: EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E INFORMAÇÃO</b></p> <p>a) A educação deve ser considerada pelas cooperativistas como um valor fundamental para a transformação da vida dos seus associados e da sua comunidade;</p> <p>b) Treinamentos e capacitações devem ser realizados visando o desenvolvimento das cooperativas, assim como, para que os jovens e grupos que não estejam sendo representados nos cargos eletivos sejam capacitados para assim o fazerem;</p> <p>c) É importante que o público em geral seja educado e informado sobre os benefícios da cooperação, ajudando a aumentar a consciência sobre o papel e potencial do cooperativismo.</p>

6º PRINCÍPIO: COOPERAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS	
a) Cooperativas devem atuar apoiando outras cooperativas comercialmente e financeiramente, visando o fortalecimento do setor cooperativista como um todo;	
b) A criação de estruturas de apoio às cooperativas e comunidades, como federações e cooperativas prestadoras de serviços, é uma forma importantes dessa cooperação;	
c) A utilização da identidade cooperativista compartilhada ajuda a proteção e propagação dessa identidade.	
7º PRINCÍPIO: PREOCUPAÇÃO COM A COMUNIDADE	
a) Cooperativas são organizações com fortes vínculos com a comunidade onde atuam, e que auxiliam no desenvolvimento destas em setores que vão além do econômico, incluindo também preocupações sociais e ambientais;	
b) Estão intrínsecos aos valores de uma cooperativa a responsabilidade de combater a pobreza e a desigualdade de riquezas, tanto em países emergentes como em países desenvolvidos.	

Considerou-se que caso os artigos propusessem soluções que focassem no aumento da eficácia e eficiência das empresas, em detrimento desses valores substantivos, então predominaria nessas pesquisas uma ideologia gerencialista. E essa seria indicada como correlacionando-se negativamente com os Princípios Cooperativistas. No caso dos artigos que propusessem soluções que trabalhassem em favor dos valores substantivos supracitados, então predominaria nessa pesquisa uma visão não gerencialista. E essa seria indicada como correlacionando-se positivamente com os Princípios Cooperativistas.

Para a seleção de uma amostra que fosse significativa em relação às publicações nos principais periódicos de Administração brasileiros, decidiu-se utilizar os artigos indexados na Plataforma SciELO sob o assunto “Cooperativismo”, excluindo-se da amostra os artigos que não tinham origem em periódicos classificados pela Capes na categoria “Administração, Ciências Contábeis e Turismo”. A amostra final contou com 29 artigos selecionados.

Como resultado da classificação se verificou que da amostra de 29 artigos, correlacionaram-se positivamente 24 artigos, e negativamente 5 artigos, com os Princípios Cooperativistas. Conforme detalha a tabela a seguir:

01 – Tabela de Classificação dos Artigos em Relação aos Princípios Cooperativistas. Fonte: Próprio Autor

Autores	Correlações com quais princípios?	Correlação geral		
	Positivas			
Crúzio (1999)	1º b); 2º a); b); c) 3º a) 4º a) 7º a)		POSITIVA	
Sato (1999)	2º a)		POSITIVA	

Bressan, Braga e Lima (2002)	4º c); d)	3º a); e)	POSITIVA	
Favero e Eidelwein (2004)	5º a); b); c) 7º a)		POSITIVA	
Bressan, Braga e Lima (2004)	4º d) 6º a); b)		POSITIVA	
Bunchaft e Gondim (2004)	2º a) 5º a) 6º b) 7º a); b)		POSITIVA	
Ide (2005)	5º c)		POSITIVA	
Gimenes e Gimenes (2006)		3º a) 4º d)		NEGATIVA
Scopinho (2007)	1º b) 4º a); b) 6º b) 7º b)		POSITIVA	
Oliveira (2007)	1º b); d) 2º a); b); c) 4º a) 7º b)		POSITIVA	
Lima e Gomez (2008)	1º d) 2º a); b); c) 5º a); b) 7º a); b)		POSITIVA	
Gimenes e Gimenes (2008)		3º a) 4º d)		NEGATIVA
Marschall (2009)	4º c) 7º a); b)		POSITIVA	
Santos e Deluiz (2009)	1º d) 5º a) 7º a); b)		POSITIVA	
Azambuja (2009)	1º a) 2º a)	1º d) 5º a); c)		NEGATIVA
Moreira, Barreiros e Prottil (2010)		2º a); b) 3º a) 4º d)		NEGATIVA
Barreto, Paula e Gontijo (2010)	4º a); b) 7º a); b)		POSITIVA	
Morais, Lanza, Santos e Pelanda (2011)	2º a); c)		POSITIVA	
Monje-Reyes (2011)	2º a) 3º a) 4º b) 7º a)		POSITIVA	
Pires (2011)	4º b); c) 6º b) 7º a); b)		POSITIVA	
Costa, Azevedo e Chaddad (2012)		2º a)		NEGATIVA
Gaiger (2013)	2º c) 3º a) 4º a)		POSITIVA	
Alcântara (2014)	2º a) 4º a) 5º c)		POSITIVA	
Magni e Günther (2014)	2º a) 4º b) 7º b)		POSITIVA	
Costa, Amorim Júnior e Silva (2015)	4º a) 5º b) 6º b) 7º a); b)	4º b)	POSITIVA	
Estevam, Salvaro e Busarello (2015)	4º b); c) 6º b) 7º a)		POSITIVA	
Silva, Dias e Amorim Júnior	2º a) 3º a) 4º a); b) 7º a); b)		POSITIVA	

(2015)				
Silva, Bolson e Ferrigoti (2016)	2º a) 4º b); c) 7º a); b)		POSITIVA	
Fernandes e Pires (2016)	2º a) 7º a); b)		POSITIVA	

Adicionalmente à primeira etapa da análise se verificou quais os temas mais correlacionados positivamente e negativamente.

Os temas que mais foram correlacionados positivamente foram o 7º Princípio: Preocupação com a Comunidade, tanto em relação aos vínculos sociais de uma cooperativa com a comunidade na qual atua, como na sua responsabilidade de combater a pobreza e a desigualdade social, e o 2º Princípio: Controle Democrático dos Membros, em relação ao tópico específico sobre a forma de administração democrática e deliberativa das cooperativas.

Os temas que mais foram correlacionados negativamente foram o 3º Princípio: Participação Econômica dos Membros, especificamente em relação ao tópico que trata do direcionamento das cooperativas para atender às necessidades de seus membros e não em função de uma maior lucratividade. Outro ponto recorrente de discordância desses autores diz respeito ao 4º Princípio: Autonomia e Independência, sobre o tópico que trata das fontes de financiamento das cooperativas, que deveriam privilegiar o autofinanciamento.

Visando aprofundar o debate sobre o tema, e enfatizar o posicionamento crítico do artigo, selecionou-se dois artigos classificados em cada uma das duas categorias.

Na categoria das correlações negativas selecionou-se o artigo “Cooperativismo Agropecuário: Os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro” (Gimenes & Gimenes, 2006), e o artigo “Os Valores da Economia Solidária” (Azambuja, 2009). Em relação ao primeiro, questionou-se a proposta de abertura de capital das cooperativas em detrimento do autofinanciamento, apontando para estudos que trataram de experiências similares de abertura de capital em cooperativas, e que resultaram na desmutualização das mesmas. Em relação ao segundo, questionou-se a negação por parte do autor da educação sobre o cooperativismo como uma forma válida de produção de valor.

Para a discussão das correlações positivas selecionou-se o artigo “Motivações para o Cooperativismo na Pequena Propriedade” (Marschall, 2009) e o artigo “Metas de Produção

em Cooperativas de Recicláveis: tensões entre ambientes cooperativo e atuação competitiva” (Fernandes & Pires, 2016). Em relação ao primeiro, destacou-se a importância das cooperativas para a permanência no campo de pequenos agricultores, e a valorização de estratégias de agregação de valor visando a territorialidade. Em relação ao segundo, destacou-se a análise da implementação de um sistema de metas e as especificidades que precisaram ser respeitadas, como a heterogeneidade de modelos finais adequada para a realidade de cada cooperativa que participou do projeto, o diálogo constante, e tomada de decisão por deliberação democrática.

Nas considerações finais do artigo, levantou-se que, apesar da predominância de artigos que se correlacionaram positivamente com os Princípios Cooperativistas, a tensão entre as racionalidades instrumental e substantiva permearam a maior parte das discussões, o que demonstrou a importância da discussão do tema para o cooperativismo. Também se destacou a dificuldade para o desenvolvimento do campo de estudo do cooperativismo no Brasil, devido às grandes diferenças entre os tipos de organizações que atuam como cooperativas. Merecem destaque ao menos dois tipos muito diferentes, as grandes cooperativas agrícolas, empresas bilionárias que figuram entre as maiores empresas brasileiras, e pequenas cooperativas voltadas para a inclusão de pessoas em estado de vulnerabilidade social. Modelos de organizações totalmente diferentes, mas que se situam sob a égide do cooperativismo.

#### Referências

- Alcântra, F. H. C. (2014). O Cooperativismo Segundo o Direito e a Sociologia do Trabalho. *Organizações & Sociedade*, 21(68).
- Aliança Cooperativista Internacional (ACI) (2015). The Guidance Notes on the Co-operative Principles. Recuperado de <http://ica.coop/en/blueprint-themes/identity/guidancenotes>.
- Alves-Mazzoti, A. J., & Gewandszajder, F. (2002). *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Azambuja, L. R. (2009). Os Valores da Economia Solidária. *Sociologias*. Porto Alegre, 11(21).
- Barreto, R. O., Paula, A. P. P., & Gontijo, F. M. C. (2010). As limitações das Políticas de Habitação Portuguesas: Reflexões sobre a importância da intersectorialidade. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 8(4).

Bressan, V. G. F., Braga, M. J., & Lima, J. E. (2002). Avaliação de Estratégias Financeiras das Cooperativas de Cafeicultores do Estado de Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, 40(4).

Bressan, V. G. G., Valéria, G. F., Braga, M. J., & Lima, J. E. (2004). Análise de Insolvência das Cooperativas de Crédito Rural do Estado de Minas Gerais. *Estudos Econômicos*. São Paulo, 34(3).

Bunchaft, A. F., & Gondim, S. M. G. (2004). Grupos Focais na Investigação Qualitativa da Identidade Organizacional: Exemplo de aplicação. *Revista de Estudos de Psicologia*, 21(2).

Costa, D. R. M., Azevedo, P. F., & Chaddad, F. R. (2012). Determinantes da Separação entre Propriedade e Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(4).

Costa, B. A. L., Amorim Junior, P. C. G., & Silva, M. G. (2015). As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Piracicaba, 53(1).

Crúzio, H. O. (1999). Por que as Cooperativas Agropecuárias e Agroindustriais Brasileiras estão Falindo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 39(2).

Drimer, A. K., & Drimer, B. (1981) *Las Cooperativas*. Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa Limitada.

Estevam, D. O., Salvaro, G. I. J., & Busarello, C. S. (2015). Espaços de Produção e Comercialização da Agricultura Familiar: As cooperativas descentralizadas do Sul Catarinense. *Interações*, Campo Grande, 16(2).

Favero, E., & Eidelwein, K. (2004). Psicologia e Cooperativismo Solidário: Possíveis (des)encontros. *Psicologia & Sociedade*, 16(3).

Fernandes, J. R. S., & Pires, J. (2016). Metas de Produção em Cooperativas de Recicláveis: tensões entre ambientes cooperativo e atuação competitiva. *Interações*. Campo Grande, 17(2).

Frantz, W. (2012). *Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária*. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí.

Gaiger, L. I. (2013). A Economia Solidária e a Revitalização do Paradigma Cooperativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 28(82).

Gaulejac, V. (2012). *Gestão como Doença Social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras.

Gimenes, R. M. T., & Gimenes, F. M. P. (2006). Cooperativismo Agropecuário: Os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, 10(2).

Gimenes, R. M. T., & Gimenes, F. M. P. (2008). Aplicabilidade da Análise Dinâmica do Capital de Giro como Instrumento de Avaliação da Gestão Financeira em Cooperativas Agropecuárias. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, 12(1).

Holyoake, G. J. (1933). *Os 28 Tecelões de Rochdale*. Rio de Janeiro: GB.

Ide, R. M. (2005). Uma Análise dos Diferentes Tipos de Cooperativismo na Perspectiva Construcionista. *Psicologia & Sociedade*, 17(2).

Klaes, L. S. (2005) *Cooperativismo e Ensino a Distância*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Lima, S. M. & Gomez, C. M. (2008). Construtores de Casa e Artífices da Cidadania: Modos cooperativos de trabalhar e viver. *Trabalho Educação e Saúde*.

Magni, A. A. C., Günther, W. M. R. (2014). Cooperativas de Catadores de Materiais Recicláveis como Alternativa à Exclusão Social e sua Relação com a População de Rua. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, 23(1).

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

- Marschall, C. R. (2009). Motivações para o Cooperativismo na Pequena Propriedade. *Organizações e Sociedade*, Salvador, 16(49).
- Matarazzo, G., & Boeira, S. L. (2016). Incubação de Cooperativas Populares: representações sociais e tensões entre racionalidades. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 14(1).
- Monje-Reyes, P. (2011). Economía Solidaria, Cooperativismo y Descentralización: La gestión social puesta em práctica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 9(3).
- Morais, E. E., Lanza, F., Santos, L. M. L., & Pelanda, S. S. (2011). Propriedades Coletivas, Cooperativismo e Economia Solidária no Brasil. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, 105.
- Moreira, V. R., Barreiros, R. F., & Protil, R. M. (2011). Portfólio de Produção Agropecuária e Gestão de Riscos de Mercado nas Cooperativas do Agronegócio Paranaense. *Revista de Administração FEA-USP*. São Paulo, 46(4).
- Oliverira, F. (2007). Os Sentidos do Cooperativismo de Trabalho: As cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. *Psicologia & Sociedade*, 19(1).
- Pires, M. L. L. S. (2011). Cooperativismo e Dinâmicas Produtivas em Zonas Desfavorecidas: O Caso das Pequenas Cooperativas Agrícolas do Sul da França. *Sociologias*. Porto Alegre, 13(26).
- Ramos, G. (1989). *A Nova Ciência das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Santos, A. M. M., & Deluiz, N. (2009). Economia Popular e Educação: Percursos de uma cooperativa de reciclagem de lixo no Rio de Janeiro. *Trabalho Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, 7(2).
- Sato, L. (1999). Djunta-mon: O processo de construção de organizações cooperativas. *Psicologia USP*, São Paulo, 10(2).
- Scopinho, R. A. (2007). Sobre Cooperação e Cooperativas em Assentamentos Rurais. *Psicologia & Sociedade*, 9(1).
- Serva, M. (1997) A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 37(2).
- Silva, C. L., Bolson, C. R., & Ferrigoti, C. M. S. (2016). Tecnologia e Inclusão Social: Cooperativa Catamare. *Interações, Campo Grande*, 17(3).
- Silva, M. G., Dias, M. M., & Amorim Júnior, P. C. G. (2015). Mudanças Organizacionais em Empreendimentos de Agricultura Familiar a partir do Acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. Piracicaba, 53(2).
- Vergara, S. C. (2012). *Método de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Editora Atlas.

## Capítulo 54

### Integração disciplinar nos cursos de formação de administradores de instituições de ensino superior no entorno de Uberlândia

Janaína Cássia Grossi<sup>1</sup>, Carlos Henrique Gonçalves Freitas<sup>2</sup>,  
Valdir Machado Valadão Júnior<sup>3</sup> y Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros<sup>4</sup>

#### 1. Contextualização

Cenários complexos, dinâmicos, instáveis e fragmentados; multiplicidade de agendas e interesses; bem como indefinição entre as esferas pública e privada têm caracterizado a contemporaneidade (Bauman, 2012). Aspectos decorrentes desses cenários e o papel da tecnologia têm igualmente afetado o ambiente empresarial e organizacional e o ensino de Administração (Nunes & Barbosa, 2003; Cipolini & Silva, 2012; Cezarino & Corrêa, 2015). Esses aspectos, interconectados paradoxalmente, vêm contribuído para o questionamento sobre a necessidade de uma visão mais ampla dos professores e futuros egressos, demandando reflexão crítica, capacidades analíticas e conhecimentos fora do tradicional foco dos programas das escolas de negócios (Khalaf & Newstetter, 2016). Justificar-se-ia, assim, a busca por uma trama de instrumentos e discursos analíticos de natureza distinta, de “interesse técnico” (funcional), “prático” (hermenêutico) e “emancipatório” (crítico) (Paes de Paula, 2016).

Apesar dessa potencial demanda, abordagens funcionalistas sobrevivem nessas escolas, inclusive em detrimento da capacidade de inovação e resposta a problemas e desafios (Hall, Agarwal & Green, 2013), em um ambiente complexo. Ao mesmo tempo, o conhecimento tem se desapegado de suas origens investigativas e científicas e se mercantilizado (Lyotard, 1984), alcançando os cursos de Administração e o ensino superior (Canopf & Festinalli; Ichikawa, 2005; Frota &

Teodósio, 2012) e privilegiando expectativas do aluno-cliente em detrimento de argumentações críticas, pedagógicas e da própria qualidade do ensino. O ensino se aproxima do fetichismo da mercadoria (Marx, 1999) e se distancia do compromisso social do conhecimento e da ciência (Starkey & Tiratsoo, 2007).

Assim, abordagens que privilegiam discussões teóricas e críticas, menos comuns nas Ciências Administrativas, podem amenizar essas tendências e contribuir para formação de administradores para cenários complexos. Programas de formação disciplinar integrada, que extrapolam aspectos funcionais e abarcam a capacidade reflexiva dos futuros profissionais, reconhecendo a pluralidade de valores e a prevenção de discursos hegemônicos, emergem como uma consideração valiosa para a discussão sobre o formato, conteúdo e pedagogias empregados nas escolas de administração (Ottewill, Mckenzie & Leah, 2005).

Tal discussão pode incluir desde considerações funcionalistas sobre intencionalidade (Ducoffe, Tromley & Tucker, 2006), criação de valor (Matthyssens, 2016) e diversidade de valores na organização (Frankwick, Walker & Ward, 1994), frente seu crescente alcance global, até considerações sobre *Critical Management Education* (Grey, 2004) e a noção kuhniiana de paradigma (Burrell & Morgan, 1979), ou de multiparadigmas (Lewis & Grimes, 1999) – como na discussão epistêmica em Paes de Paula (2016).

Torna-se igualmente importante compreender como organizações são cobradas pela sociedade civil e como essas demandas se imbricam em seu contexto e desempenho sob noções como Sustentabilidade, Governança, Responsabilidade Social Corporativa e Teoria do Stakeholder (Donaldson & Fafaliou, 2003; Scherer & Palazzo, 2007; Ntim & Soobaroyen, 2013; Scherer, Palazzo & Matten, 2014). No caso brasileiro, o papel social do administrador pode ultrapassar tais noções, pois muitos formandos em Administração, não necessariamente Pública, são absorvidos também pelos primeiro setor (Sales, Xavier Filho & Damascena, 2017), exercendo funções atípicas, inseridas no sistema político-administrativo (Di Pietro, 2014); ou no terceiro setor, em que interesses e considerações coletivas devem prevalecer sobre o lucro econômico e interesses privados (Silva, 2010).

Os futuros administradores devem ser preparados, assim, para atender objetivos gerais e específicos, conforme seus contextos e as demandas de seus stakeholders, desde acionistas à sociedade em geral. Transformações no capitalismo, como a internacionalização da produção e consumo, e a contemporaneidade, com interesses fragmentados e novas dimensões de tempo e

1. Mestranda Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios - Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Email: janainagrossi\_3@hotmail.com

2. Mestrando Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios - Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Email: carlos.freitas@ufu.br

3. Prof. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios - Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Email: carlos.valdirjr@ufu.br

4. Prof. Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Gestão de Negócios - Universidade Federal de Uberlândia, Brasil. Email: cintia@ufu.br

espaço (Harvey, 1989; Jameson, 1998; Bauman, 2012), implicam uma crescente necessidade de administradores lidar com ambientes instáveis, incertos e dinâmicos, onde interesses públicos e privados se confundem na esfera sociopolítica e eixo da formação, então, distanciam-se de competências empresariais funcionais, técnicas e analíticas, e move-se na direção de competências integradas, mais abrangentes e complexas (Ottewill, Mckenzie & Leah, 2005; Nunes, 2009; Bajada & Trayler, 2013; Thomas, Lee & Wilson, 2014).

Tendo por tema o uso de estratégias de integração disciplinar (i.e. multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade), nos cursos de graduação em Administração, em IES, no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, este trabalho buscou, inicialmente, construir um referencial teórico que permitisse discutir e interpretar de que forma essas estratégias poderiam contribuir para a formação de administradores. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores desses cursos, coletando material empírico para análise e discussão.

## 2. Integração Disciplinar

O capitalismo industrial foi acompanhado e ainda se sustenta sobre bases fordistas e tayloristas, em que eficiência e variáveis gerenciais são pensadas em função de relações positivistas de causa e efeito, entre processos e resultados (Gee, 2004). Porém, na contemporaneidade, tempo e espaço são transformados, perspectivas e interesses públicos e privados se diversificam, confundem e divergem desafiando o que já foi moderno (Bauman, 2012). Como resultado, é relevante repensar qual o tipo de ensino-aprendizagem pode ser pertinente para um contexto social e organizacional com essas características, especialmente à luz das noções de disciplina e paradigma.

Isso, além de contribuir para se entender o percurso da ciência, torna-se importante, pois o emprego de estratégias de integração pode ser uma mudança de paradigma: sai-se de uma matriz curricular tradicional, composta por disciplinas autônomas, compartimentalizadas, para uma abordagem em que esses conhecimentos seriam integrados em uma estratégia ou método de ensino, como jogos de empresas, projetos “capstone”, “problem-based learning”, estudos de caso, casos de ensino e “role-playing”.

Integração disciplinar conduz aos termos multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, frequentemente usados indiferentemente para significar abordagens múltiplas sobre um

mesmo tópico, problema ou situação. Multidisciplinaridade refere-se à cooperação entre diferentes áreas, em uma única atividade, porém, respeitando-se suas fronteiras. Por sua vez, a interdisciplinaridade refere-se ao emprego de um corpus disciplinar integrado, desenvolvido a partir de duas ou mais áreas, que interagem a partir de um processo de análise, ligação, síntese e harmonização de diferentes conhecimentos, porém, sem implicar na perda da independência das disciplinas originais. Já a transdisciplinaridade diz respeito a um processo de transcendência, em que um novo corpus de conhecimento é criado a partir da intergeração plena dos conhecimentos de várias áreas, que funcionará de forma autônoma (Alvargonzález, 2011).

A noção de disciplina é usualmente associada a um ramo do conhecimento, da ciência ou do ensino, ou percebida como o conjunto de conhecimentos e habilidades transmitidos ao aluno ou por ele absorvidos durante o processo formal de ensino-aprendizagem. Disciplina, então, não é constituída no nascimento de um ramo da ciência ou do conhecimento, mas sim no momento de sua transmissão – um construto social, sobre a relação entre aquele que detém o conhecimento e aquele que o deseja (Alvargonzález, 2011).

Essa natureza social e interacional da disciplina, entretanto, tem aplicabilidade limitada à noção de paradigma. Fourez (1988) propõe a compreensão da ciência partindo de Kuhn (1970), segundo quem o paradigma poderia ser comparado a um ponto de vista científico do mundo, à configuração determinada pela relação entre a observação da natureza, os valores compartilhados pela comunidade científica e a experimentação.

Contudo, Kuhn (1970) entendia que o contexto em que a ciência se estrutura e é pensada teria um peso considerável. A ciência seria fundamentada na noção de paradigma, representando um construto compartilhado por uma determinada comunidade, segundo o qual as possibilidades de compreensão e explicação de fatos e fenômenos da realidade seriam interpretadas em função de uma interação entre teoria e experiência, em um contexto específico ao fenômeno e à comunidade que busca explicá-lo cientificamente. O paradigma seria representado em uma matriz disciplinar de generalizações simbólicas, modelos descritivos da realidade, valores compartilhados pela coletividade e exemplares dos eventos ou entidades descritas teoricamente e verificados no campo empírico.

Uma ruptura paradigmática implicaria a impossibilidade de invalidar conhecimentos científicos prévios, construídos segundo outro contexto, valores e ferramentas, distinto da nova realidade de quem olha para trás. Para Fourez (1988), a noção de paradigma de Kuhn (1970) é que

fundamentaria a construção disciplinar do período paradigmático da ciência.

Os contextos fragmentados e múltiplos da sociedade atual implicam volatilidade e ambiguidade, com desdobramentos sociais, culturais, econômicos e políticos (Bauman, 2012), por conseguinte, nas organizações. Da mesma forma que a descentralização da terra em relação ao universo constituiu uma ruptura (Kuhn, 1970); é possível entender tais contextos organizacionais como um possível momento de ruptura com a modernidade (Bauman, 2012) e o capitalismo industrial (Gee, 2004), quando era possível reduzir a organização a uma entidade mecânica, cuja soma das partes igualar-se-ia ao todo. A organização deve ser vista como um sistema vivo, como ecossistemas, nos quais suas partes interagem por meio de comportamentos não lineares e cuja soma não é necessariamente igual ao todo, podendo inclusive ultrapassá-lo (Morin, 1999; Stacey; Griffin & Shaw, 2000; Boeira & Koslowski, 2009).

A relação entre o todo e as partes passa a ser uma questão central, implicando uma limitação na separabilidade das diferentes perspectivas na interpretação do fenômeno observado – em parte pela desordem e incertezas que prevalecem, na pós-modernidade, sobre o que era sólido e dado por absolutamente verdadeiro (Morin, 1999). É possível identificar uma semelhança entre o que Fourez (1988), a partir de Kuhn (1970), definiu como um momento pós-paradigmático e o que Morin (1999) entendeu como a necessidade de uma abordagem interdisciplinar por conta da dificuldade de definir um paradigma único que permitisse tratar todo o fenômeno de uma realidade desordenada e complexa.

Convergentemente, Weill, D'Ambrosio e Crema (1993) interpretam a história da transformação da aquisição do conhecimento como um percurso desde uma fase pré-disciplinar, passando pela fragmentação do conhecimento em disciplinas, até tentativas de abordar a experiência com base em um corpus interdisciplinar de conhecimento, a partir das disciplinas anteriormente compartimentalizadas, ou de integração transdisciplinar do conhecimento, em um eixo axiomático comum e autônomo. Para esses autores, tal integração disciplinar seria igualmente uma tentativa de responder à incapacidade de se lidar com a própria crise da fragmentação da realidade e do conhecimento.

A disciplinaridade permitiu o avanço das ciências, na medida em que se pôde debruçar sobre um mesmo fenômeno de forma detalhada; entretanto essa compartimentalização implica em uma redução do espectro de visão do fenômeno, na medida em que há uma quebra entre os espaços e aparatos de reflexão e crítica sobre uma realidade crescentemente complexa (Scherer

& Pires, 2011). Há, ao mesmo tempo, uma premência em se buscar oportunidades e alternativas de aprendizagem contínua, autônoma e interdisciplinar, como estratégia pedagógica para superação de realidades fragmentadas e complexas (Melo, Oliveira & Corgosinho, 2007; Closs & Antonello, 2010). Entretanto, a postura crítica encontra obstáculos no imediatismo do mercado, em expectativas profissionais paradoxais e em percepções tradicionais do ensino, disciplinar e funcionalista, com reflexos em discentes e docentes (Paes de Paula & Rodrigues, 2006).

### 3. Procedimentos, Discussão e Resultados

Com base no referencial teórico estudado e na análise das ementas dos cursos de Administração de duas IES (UDI-1 e UDI-2, de um total de 12, Tabela 1), foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada (Tabela 2), a ser realizada com os coordenadores dos cursos de Administração dessas 12 IES, buscando, além de confirmar os conteúdos dos cursos, analisar cinco pontos de interesse central (Tabela 3), sobre o uso ou potencial de uso de estratégias multidisciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares.

Tabela 1:  
**Lista de Instituições Pesquisadas**

Instituição	Localização	Natureza
1. UDI-1	Uberlândia	Privada
2. UDI-2	Uberlândia	Pública
3. UDI-3	Uberlândia	Privada
4. UDI-4	Uberlândia	Privada
5. UDI-5	Uberlândia	Privada
6. UBER-1	Uberaba	Privada
7. UDI-6	Uberlândia	Privada
8. PAR-1	Paranaíba	Pública
9. UBER-2	Uberaba	Privada
10. PAT-1	Patos de Minas	Privada
11. UDI-7	Uberlândia	Privada
12. UDI-8	Uberlândia	Privada

Fonte: os autores (2018).

Tabela 2:  
**Roteiro das entrevistas semiestruturadas**

P1	Você considera que o curso de Administração utiliza estratégias de integração disciplinar?
P2	Quais são essas estratégias?
P3	Em quais disciplinas?
P4	Qual é a receptividade dos alunos em relação à utilização de elementos ou disciplinas integradas, comparado a uma disciplina focada em conteúdos técnicos bem definidos e tradicionais?
P5	Como você entende multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade?
P6	Como se dá o uso de ferramentas ou estratégias de ensino como estudo de caso, solução de problemas, jogos de negócios, etc., no curso?
P7	Como essas estratégias contribuem para o ensino e aprendizagem dos alunos?
P8	A instituição oferece algum curso de extensão ou complementação pedagógica para os professores no sentido de prepará-los para o emprego de estratégias de ensino e estratégias de integração disciplinar?

Fonte: os autores (2018).

Tabela 3:

**Pontos de interesse central das perguntas**

Interesse Central	Pergunta(s)
i. O entendimento do coordenador sobre o que são estratégias de integração disciplinar (i.e., multi, inter e transdisciplinaridade)	P5 e P2
ii. Suas percepções, ciência ou participação no efetivo uso de estratégias de integração disciplinar em sala de aula, os formatos e ferramentas usados nessa integração, e em quais disciplinas	P1, P6 e P3
iii. Suas visões sobre a receptividade dos alunos em relação ao uso dessas estratégias vis-à-vis disciplinas focadas em conteúdos técnicos bem definidos e atividades de sala de aula tradicionais	P4
iv. Suas visões sobre as efetivas ou potenciais contribuições dessas estratégias para o ensino e aprendizagem dos alunos	P7
v. A previsão ou existência de programas de capacitação continuada dos docentes no emprego dessas estratégias	P8

Fonte: os autores (2018).

O curso de administração possui em média 50 disciplinas curriculares, porém nem todas são comuns a todos os cursos. Mesmo quando sob o mesmo título, seu conteúdo pode variar de instituição para instituição, bem como a abordagem pedagógica pode variar de professor para professor, conforme as diretrizes departamentais e a flexibilidade previstas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB; Lei Federal nº 9.394/96).

Segundo o material empírico analisado, percebe-se que poucas são as disciplinas que fazem emprego de estratégias de integração, sugerindo que o ensino de Administração, nessas IES, ainda tende a uma matriz curricular tradicional, com disciplinas majoritariamente compartimentalizadas. Como já apontado, a discussão sobre integração disciplinar muitas vezes esbarra na confusão entre os termos multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, que frequentemente usados indiferentemente para significar uma tentativa de inovação na abordagem de um mesmo tópico, problema ou situação.

A Tabela 4 organiza algumas das disciplinas comuns identificadas, classificando-as segundo sua aplicação a partir do uso ou potencial de uso de estratégias de integração disciplinares, conforme os conceitos de multidisciplinaridade, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

Tabela 4:

**Disciplinas que utilizam ou tem potencial de utilização de estratégias de integração**

Multidisciplinaridade	Interdisciplinaridade	Transdisciplinaridade
Tecnologias e Sistema de Informação	Psicologia organizacional	Empreendedorismo e geração de ideias
Comércio Exterior e Relações Internacionais	Sociologia aplicada à administração	Estágio Supervisionado
Contabilidade	Matemática	Plano de Negócio
Economia	Estatística	Jogos de negócios
Filosofia		Elaboração e Gestão de projetos
Direito		

Fonte: os autores (2018).

Ainda seguindo (Alvargonzález, 2011), as disciplinas com potencial multidisciplinar são aquelas de áreas diferentes do conhecimento e aplicadas no escopo das ciências administrativas respeitando-se suas fronteiras. As interdisciplinares indicam o potencial emprego de um corpus de conhecimento novo, porém ainda ligados a suas disciplinas originais. Disciplinas como matemática e estatística poderiam apresentar potencial multidisciplinar ou interdisciplinar, dependendo da abordagem utilizada. Em uma das IES, sua ementa indica que a matéria ensinada diz respeito ao dia-a-dia dos administradores e utilizam-se questões envolvidas à gestão.

As evidências empíricas, entretanto, apontam o ensino de conteúdos na forma tradicional, compartimentalizada. Essas disciplinas são conduzidas por professores alocados temporariamente, por seus departamentos de origem, sem a adequada personalização, de conteúdo ou pedagógica, para as necessidades reais do curso de Administração ou do contexto profissional da área.

Nas disciplinas Elaboração e Gestão de Projetos, Jogos de Negócios, Empreendedorismo e Geração de Ideias, Plano de Negócios e Estágio Supervisionado teriam potencial para o desenvolvimento de um corpus de conhecimento próprio, integrador. Porém, os alunos geralmente utilizam os conceitos aprendidos ao longo do curso (Marketing, Finanças, Planejamento, Estratégia, Comportamento do Consumidor, Gestão de Custos, etc.) para realizar as atividades de forma integrada interdisciplinarmente.

Durante as entrevistas, notou-se uma nítida preocupação dos entrevistados das instituições privadas em afirmar que seus cursos – em especial nas disciplinas de Elaboração e Gestão de Projetos, Jogos de Negócios e Planos de Negócios – buscam seguir um “projeto integrador” (termo com oito ocorrências, nas 12 entrevistas). Essa defesa, entretanto, contrasta com a verificação de que apenas dois coordenadores de IES privada (UBER-1 e UBER-2) e um das IES públicas (PAR-1) demonstraram diferenciar os conceitos de multi, inter e transdisciplinaridade e compreender suas implicações pedagógicas.

Uma interpretação possível é a pressão que as regras de mercado, aplicadas indistintamente à educação, um serviço público de prestação obrigatória não exclusivo (CF/88, Cap. III, Seção I; Di Pietro, 2014), e a bens de mercado, fazendo com que os coordenadores de IES privadas assumam um discurso de inovação, que os distinga comercialmente. O processo de mercantilização do ensino superior tem causado controvérsias, não só na academia (Canopf & Festinalli; Ichikawa, 2005; Frota & Teodósio, 2012), como também na sociedade civil, com críticas inesperadas,

como a de Chaim Zaher sobre a incompatibilidade entre o *modus operandi* de investidores e a educação (Cunha, 2017). Por outro lado, coordenadores de IES públicas e privadas (UDI-2, PAT-1, UDI-7 e UBER 1) reconhecem igualmente o enorme desafio de práticas integradoras e participativas, em face da “falta de interesse ou colaboração” dos alunos em ler ou se preparar previamente para tais atividades.

Outra forte limitação para tais “projetos integradores” é apontada pelo coordenador da UBER-1: a dificuldade de manter um fio condutor entre os conteúdos não só de diferentes disciplinas, mas também de diferentes semestres do curso. Foi apontada também a dificuldade de sinergia entre a academia e empresa (UDI-8) e pressões econômicas, de custos decorrentes das necessidades como capacitação continuada, logística e desenvolvimento de conteúdos para projetos integradores (UDI-7 e UBER-1).

A conclusão final é reafirmação do que se levantou durante a elaboração do referencial teórico: apesar de todo um arcabouço teórico coerente, argumentando a necessidade e a vantagem do emprego de estratégias de integração disciplinar, pressões econômicas e administrativas da organização, mesmo nas instituições públicas, relegam o potencial e as tentativas de intergeração a meros instrumentos de retórica.

## Referências

Alvargonzález, D. (2011). Multidisciplinary, interdisciplinarity, transdisciplinarity, and the sciences. *International Studies in the Philosophy of Science*, 25(4), 387-403. Doi.org/10.1080/02698595.2011.623366.

Antunes, F. S. (2014). A importância do papel do estado na atividade econômica. *A Economia em Revista*, 22(1), 15-30. Recuperado de < [http://www.periodicos.uem.br/laboratorio/ojs/index.php/EconRev/article/view/21272/pdf\\_3](http://www.periodicos.uem.br/laboratorio/ojs/index.php/EconRev/article/view/21272/pdf_3)>.

Bajada, C. & Trayler, R. (2013). *Interdisciplinary business education: Curriculum through collaboration*. *Education+Training*, 55(4/5), 385-402. Doi.org/10.1108/00400911311326027.

Bauman, Z. (2012). *Modern Liquidity*, Kindle ed. Cambridge: Polity Press.

Bertero, C. O. (2006). Resgate histórico do ensino em Administração. In *Ensino e Pesquisa em Administração* (pp. 23-23). São Paulo: Thomson Learning.

Bertero, C. O. (2007). A docência numa universidade em mudança. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(spe), 01-11. Doi.org/10.1590/S1679-39512007000500003.

Bianco, M. F., Colbari, A. L. & Silva Neto, A. O. (2010). A categoria dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil: A (des)construção da identidade profissional. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(3), 453-467. Doi.org/10.1590/S1679-39512010000300006.

Boeira, S. L. & Koslowski, A. A. (2009). Paradigma e disciplina nas perspectivas de Kuhn e Morin. *INTERthesis*, 6(1), 90-115. Recuperado de < <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/1807-1384.2009v6n1p90>>.

Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth: Heinemann.

Canopf, C., Festinalli, R. C. & Ichikawa, E. Y. (2005). A Expansão do ensino superior em Administração no sudoeste do Paraná: Reflexões introdutórias. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 79-97. Doi.org/10.1590/S1415-6552005000300005.

Cezarino, L. O. & Corrêa, H. L. (2015). Interdisciplinaridade no ensino em Administração: Visão de especialistas e coordenadores de cursos de graduação. *Administração: Ensino & Pesquisa*, 16(4), 751-784. Doi.org/10.13058/raep.2015.v16n4.384.

Cipolini, M. P. & Silva, N. B. (2012). A Contribuição do E-Learning para o desenvolvimento de estudantes universitários. *Revista Gestão & Tecnologia*, 12(1), 53-73. Doi.org/10.20397/2177-6652/2012.v12i1.351.

Chrispino, Á. (2007). Gestão do conflito escolar: Da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 15(54), 11-28. Doi.org/10.1590/S0104-40362007000100002.

Closs, L. & Antonello, C. S. (2010). Aprendizagem transformadora: Integrando a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 19-37. Doi.org/10.1590/S1679-39512010000100003.

- Cruz, B. P. A. (2009). 'Causos' de um professor de Administração na hipermodernidade. In II EnEPQ: Anais. Curitiba: ANPAD. Recuperado de < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ92.pdf>>.
- Cunha, J. (2017, dezembro 11). Corte de professores na Estácio afetou imagem das reformas, diz ex-acionista. Folha de São Paulo. Recuperado de < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1942319-corte-em-faculdade-afetou-a-imagem-das-reformas.shtml>>
- Di Pietro, M. S. Z. (2014). Direito Administrativo, 27ª ed. São Paulo: Ed. Atlas.
- Dias, G. P. P., Sauaia, A. C. A. & Yoshizaki, H. T. Y. (2013). Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. Revista de Administração de Empresas, 53(5), 469-484. Doi.org/10.1590/S0034-75902013000500005.
- Donaldson, J. & Fafaliou, I. (2003). Business ethics, corporate social responsibility and Corporate Governance: A review and summary critique. European Research Studies Journal, VI(1-2), 90-109. Recuperado de <[https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/03\\_12\\_p7.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/03_12_p7.pdf)>.
- Ducoffe, S. J. S., Tromley, C. L. & Tucker, M. (2006). Interdisciplinary, team-taught, undergraduate business courses: The impact of integration. Journal of Management Education, 30(2), 276-294. Doi.org/10.1177/1052562905284663.
- Fourez, G. (1988). O método científico: A ciência como disciplina intelectual. In A Construção da Ciência: Introdução à filosofia e à ética das ciências (pp. 103-145). São Paulo: Editora da UNESP.
- Franco, D. S., Paiva, K. C. M. & Helmond, S. C. (2015). Possibilidades e desafios para uma abordagem andragógica no ensino em Administração e Contabilidade. Revista ADM.MADE, 19(3), 16-33. Recuperado de < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41525/possibilidades-e-desafios-para-uma-abordagem-andragogica-no-ensino-em-administracao-e-contabilidade>>.
- Frankwick, G. L., Walker, B. A. & Ward, J. C. (1994). Belief structures in conflict: Mapping a strategic marketing decision. Journal of Business Research, 31(2-3), 183-195. Doi.org/10.1016/0148-2963(94)90082-5.
- Frota, G. B. & Teodósio, A. S. S. (2012). Profissão docente, profissão decente? Estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho em um ambiente de inovação pedagógica. In XXXVI EnANPAD: Anais. Rio de Janeiro: ANPAD. Recuperado de <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GPR2020.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2020.pdf)>.
- Gee, J. P. (2004). New times and new literacies: Themes for a changing world. In Ball, A. F. & Freedman, S. W. Bakhtinian Perspectives on Language, Literacy, and Learning (pp. 279-306). Cambridge: Cambridge University Press.
- Grey, C. (2004). Reinventing business schools: The contribution of Critical Management Education. Academy of Management Learning & Education, 3(2), 178-186. Doi.org/10.5465/amle.2004.13500519.
- Habermas, J. (1987). A nova intransparência: A crise do estado de bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. Novos Estudos CEBRAP, 18, 103-114.
- Hall, R., Agarwal, R. & Green, R. (2013). The future of management education in Australia: Challenges and innovations. Education + Training, 55(4/5), 348-369. Doi.org/10.1108/00400911311326009.
- Harvey, D. (1989). The Condition of Postmodernity: An enquiry into the origins of cultural change. Oxford: Blackwell.
- INEP. (2004). Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Brasil: Ministério da Educação. Recuperado de <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>.
- INEP. (2014). Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação. Brasil: Ministério da Educação. Recuperado de <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>.
- Jameson, F. (1998). The antinomies of postmodernity. In The Cultural Turn: Selected writings on the postmodern 1983-1998 (pp. 50-72). Londres: Verso.
- Justen, A. & Gurgel, C. (2015). Cursos de Administração: A dimensão pública como sujeito excluído. Cadernos EBAPE.BR, 13(4), 852-871, Recuperado de <<http://bibliotecadigital.fgv.br/>>

ojs/index.php/cadernosebape/article/view/12349>.

King, D. & Learmonth, M. (2015). Can critical management studies ever be “practical”? A case study in engaged scholarship. *Human Relations*, 68(3), 353–375. Doi.org/10.1177/0018726714528254.

Khalaf, K. & Newstetter, W. (2016). Globalization of problem-driven learning: Design of a system for transfer across cultures. *International Journal of Engineering Education*, 32(1), 310-323. Recuperado de <<https://www.ijee.ie/contents/c320116B.html>>.

Ko, E.; et al. (2012). Global marketing segmentation usefulness in the sportswear industry. *Journal of Business Research*, 65(11), 1565-1575. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.041.

Kozlenkova, I. V.; et al. (2015). The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586-609. Doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003.

Kuhn, T. S. (1970). *Revolutions as changes of world view*. In *The Structure of Scientific Revolutions*, 2ª ed. (pp. 111-136). Chicago: University of Chicago Press.

Leão, G. C. (2005). *A evolução da economia brasileira e o viés anti-exportado* (pp. 74-88). Dissertação (Mestrado em Economia). UFPE: Recife.

Lewis, M. W. & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of Management Review*, 24(4), p. 672-690. Doi.org/10.5465/amr.1999.2553247.  
Lipovetsky, G. (2005). *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. Barueri, SP: Manole.

Lyotard, J.-F. (1984). *The Postmodern Condition: A report on knowledge* (pp. 3-26). Manchester: Manchester University Press.

Matthyssens, P.; et al. (2016). Aligning marketing and purchasing for new value creation. *Industrial Marketing Management*, 52, 60-73. Doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.016.

Marx, K. (1999). *Commodities*. In *Capital, Volume One: The process of production of capital*, Kindle ed. Marxists.org.

Melo, M. C. O. L., Oliveira, J. G. & Corgosinho, R. M. L. (2007). Interdisciplinaridade: Utopia ou necessidade? Uma análise da prática no curso de administração de uma IES de Belo Horizonte. In *I EnEPQ: Anais. Recife: ANPAD*. Recuperado de <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENEQ319.pdf>>.

Morin, E. (1999). Por uma reforma do pensamento. In Pena-Veja, A. & Almeida E. P. (org.). *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*, 3ª ed. (pp. 21-46). Rio de Janeiro: Garamond.

Nunes, S. C. (2009). O ensino em Administração com base na abordagem das competências: Da inserção no projeto pedagógico à prática em sala de aula. In *XXXIII EnANPAD: Anais. São Paulo: ANPAD*. Recuperado de <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ122.pdf>>.

Nunes, S. C. & Barbosa, A. C. Q. (2003). A inserção das competências no curso de graduação em Administração: Um estudo em universidades brasileiras. In *XXVII EnANPAD: Anais. Atibaia: ANPAD, 2003*. Recuperado de <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-epa-0501.pdf>>.

Ntim, C. G. & Soobaroyen, T. (2013). Corporate governance and performance in socially responsible corporations: New empirical insights from a neo-institutional framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 468-494. Doi.org/10.1111/corg.12026.

Ottewill, R., MCKENZIE, G. & LEAH, J. (2005). Integration and the hidden curriculum in business education. *Education + Training*, 47(2), 89-97. Doi.org/10.1108/00400910510586515.

Paes de Paula, A. P. (2016). Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: O círculo das matrizes epistêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 24–46. Doi.org/10.1590/1679-395131419.

Paes de Paula, A. P. & Rodrigues, M. (2006). Pedagogia crítica no ensino de Administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 46(spe), 10-22. Doi.org/10.1590/S0034-75902006000500001.

Pinheiro, A. C., Giambiagi, F. & Moreira, M. M. (2001). O Brasil na década de 90: Uma transição bem-sucedida? (Texto para Discussão, n. 91). Rio de Janeiro: BNDES. Recuperado

de <[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-91.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-91.pdf)>.

Ramos Pinto, V. R. & Motter Junior, M. D. (2012). Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(4), 1-28. Doi.org/10.12712/rpca.v6i4.250.

Ramirez, P. & Rainbird, H. (2010). Making the connections: Bringing skill formation into global value chain analysis. *Work, Employment & Society*, 24(4), 699-710. Doi.org/10.1177/0950017010380641.

Rio-Branco, R. & Helal, D. H. (2012). Mercado de trabalho e a formação do administrador em uma IES pública em Recife-PE. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(2), 50-66. Doi.org/10.12712/rpca.v6i2.121.

Rossano, S., Meerman, A., Kesting, T. & Baaken, T. (2016). The Relevance of Problem-based Learning for Policy Development in University-Business Cooperation. *European Journal of Education, Research, Development and Policy*, 51(1), 40-55. Doi.org/10.1111/ejed.12165.

Sales, M. L., Xavier Filho, J. L. J. & Damascena, E. O. (2017). Serviço público como expectativa profissional dos graduandos em administração. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 1-16. Doi.org/10.12712/rpca.v11i1.796.

Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120. Doi:10.2307/20159358.

Scherer, A. G., Palazzo, G. & Matten, D. (2014). The business firm as a political actor: A new theory of the firm for a globalized world. *Business & Society*, 53(2), 143-156. Doi.org/10.1177/0007650313511778.

Scherer, M. D. A. & Pires, D. (2011) Interdisciplinaridade: Processo de conhecimento e ação. *Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 5(1), 69-84. Recuperado de <<http://www.tempusactas.unb.br/index.php/tempus/article/view/919>>.

Simon, E.J. (1985). A participação do Estado na economia brasileira: Subsídios para o debate. *Perspectivas*, 8, 1-11. Recuperado de <<https://periodicos.fclar.unesp.br/perspectivas/article/view/1842>>.

Silva, C. E. G. (2010). Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: Uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1301-1325. Doi.org/10.1590/S0034-76122010000600003.

Silva, P. T. M. & Godoy, A. S. (2016). MBA: O que alunos e ex-alunos pensam a respeito do curso realizado, seu aprendizado e do impacto em suas carreiras. *Revista GUAL*, 9(3), 292-314. Recuperado de <[http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=394](http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=394)>.

SRFBr. (2005). Concurso Público. Brasil: Ministério da Fazenda. Recuperado de <<http://www.receita.fazenda.gov.br/historico/srf/recursos humanos/concursopublico.htm#wrapper>>.

Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw P. (2000). Introduction: Getting things done in organizations. In *Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?* (pp. 9-24). Londres: Routledge.

Starkey, K. & Tiratsoo, N. (2007). Business school futures: Mission impossible? In *The Business School and the Bottom Line*, (pp. 195-227). Cambridge: CUP.

Thomas, H., Lee, M. & Wilson, A. (2014). Future scenarios for management education. *Journal of Management Development*, 33(5), 503-519. Doi.org/10.1108/JMD-02-2014-0018.

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Vilela, E. F., Garcia, F. C. & Vieira, A. (2013). Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: Estudo de caso em uma instituição pública. *Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 517-540. Doi.org/10.1590/S1413-23112013000200010.

Weill, P., D'Ambrosio, U. & Crema, R. (1993). A crise de fragmentação: Gêneses e propostas de solução. In *Rumo à Nova Transdisciplinaridade: Sistemas abertos de conhecimento*, 4ª ed. (pp. 15-41). São Paulo: Summus Editorial.

Wu, J., Pangarkar, N. & Wu, Z. (2016). The moderating effect of technology and marketing know-how in the regional-global diversification link: Evidence from emerging market multinationals. *International Business Review*, 25(6), 1273-1284. Doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.012.

Yu, B., Chan, P., Chan, S. F. & Chang, J. (2005). Exploring the preference in learning approach among the Hong Kong University students: Case study, problem-based or traditional textbook question. *Developments in Business Simulations & Experiential Learning*, 32, 331-336. Recuperado de <<https://journals.tdl.org/absel/index.php/absel/article/view/620>>.

## Capítulo 55

### Implicaciones de los estudios organizacionales para la resignificación de la gestión de las organizaciones educativas

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>1</sup>, Luis Francisco Miranda Terraza<sup>2</sup> y Javier Viloria Escobar<sup>3</sup>

#### A manera de introducción

El presente trabajo de investigación emerge a partir de los postulados planteados en el *Tratado de Estudios Organizacionales* (2017), publicación derivada de la traducción de la segunda edición de *The Sage Handbook of Organization Studies* (2006). El *Handbook de Estudios Organizacionales* pretende realizar un importante aporte a la conversación que se viene gestando sobre esta disciplina en América Latina; propuesta que precisamente plantea un importante debate epistemológico entre la Teoría Administrativa, la Teoría Organizacional y el campo emergente de los Estudios Organizacionales. En ese orden de ideas, el objetivo del presente trabajo es revisar los principales supuestos teóricos y metodológicos de los Estudios Organizacionales, que bien podrían asociarse a la comprensión y crítica como posibilidades para resignificar la gestión de las organizaciones educativas; es un trabajo que se deriva del estudio de Sánchez, Chica, y Miranda (2018), constituyendo así, una profundización sobre este. Así, en primera instancia, es necesario presentar una definición lo suficientemente precisa sobre el campo de los Estudios Organizacionales (en adelante, EO). En palabras de Sánchez, Chica, y Miranda (2018), por ejemplo, los EO:

*constituyen un campo de conocimiento que sirve como marco para la comprensión y transformación de los fenómenos organizacionales a partir de disciplinas como la sociología, la economía, la política, la antropología o la psicología. En ese sentido, como campo independiente, los EO se apartan de la Teoría Administrativa y de la Teoría Organizacional, debido a la racionalidad instrumental que caracteriza a la primera, y a las limitaciones epistemológicas que plantea la segunda”.* (p.2)

1. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: joswaldosanchez@gmail.com

2. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: luisfranc17@gmail.com

3. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: javierviloriaescobar@gmail.com

No obstante, el objetivo de este trabajo no es agotar la discusión sobre la diferencia entre estos enfoques; para ello, se recomienda consultar el estudio de Sánchez, Chica, y Miranda (2018), en el que se presenta un abordaje preciso sobre las bondades y limitaciones de cada uno de estos campos. Lo que sí se puede anotar, es que el campo de los Estudios Organizacionales se asumen ante todo como conversación. En palabras de González-Mirada, & Martínez (2017), por conversación “se entiende en general, el intercambio dialogal que, sin plan previo, expone sendas consideraciones sobre algún tópico en específico” (p.23). Así, los EO “plantean el diálogo permanente de saberes y disciplinas, y también el diálogo entre investigadores” (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018, p.2). Teniendo en cuenta las premisas anteriores, se han planteado las siguientes tesis discursivas, desarrolladas en términos de implicaciones, es decir, desde las restricciones y posibilidades que podrían plantear para la resignificación de la gestión de las organizaciones y sistemas educativos:

1. La organización educativa es un sistema complejo que comprende un gran número de elementos que interactúan de forma dinámica.

La complejidad, en palabras de Sánchez (2010) es “el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo heterogéneo, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre” (p.36). Así, la organización educativa desde la lente de la complejidad, se entiende como un sistema complejo. Es decir, como “un todo integrado por un gran número de partes, cada una de las cuales se comporta de acuerdo con alguna regla o fuerza que la relaciona interactivamente con otras partes” (Maguire, Mckelvey, Mirabeau, & Öztas, 2017, p.326).

Es importante anotar que esta no es la concepción privilegiada sobre la organización educativa. De hecho, hasta ahora la organización educativa ha sido entendida de manera fragmentada. Contrario a dicha visión, el análisis de la organización educativa desde la propuesta teórica de la complejidad, supone precisamente, reconocer que ésta no es una organización hecha o acabada, sino que está cargada de elementos que interactúan y se superponen constantemente. Así, repensar la organización desde la lente de la complejidad, implica el reconocimiento del individuo como sujeto, como miembro y partícipe de la organización educativa, a diferencia de los postulados de la ciencia tradicional, desde los cuales el individuo es visto como objeto aislado de su realidad (Sánchez, Chica, y Miranda (2018).

2. La organización educativa se encuentra determinada por instituciones formales e informales.

La organización educativa, al igual que cualquier otra organización se ve afectada por instituciones. Las instituciones, de acuerdo con North (1990), son las reglas de juego que determinan y dan forma a la interacción social y humana, actuando en un marco institucional y regulatorio que determina y forma su comportamiento (Corredor & Miranda, 2017). Las instituciones pueden ser formales e informales; las formales, por ejemplo, están relacionadas con las constituciones, los códigos, las leyes, los contratos y demás elementos jurídicos, mientras que las informales son normas de comportamiento, acuerdos, códigos de conducta o convenciones y todos aquellos aspectos relacionados con la cultura (North, 1990; Lawrence, & Suddaby, 2017).

Aunque el institucionalismo teóricamente no tiene un cuerpo unificado, dado que existen al menos tres aproximaciones teóricas o escuelas de pensamiento: el institucionalismo histórico, el de la elección racional y el sociológico (Hall, & Taylor, 1996), para el caso de las organizaciones educativas dicha propuesta teórica plantea importantes desafíos para el análisis de los resultados políticos y sociales de este tipo de organizaciones.

3. La organización educativa es una organización que aprende, por lo tanto el cambio y el fracaso son una constante.

La experiencia constituye una importante fuente para facilitar el aprendizaje organizacional. Desde esta perspectiva, el “aprender haciendo” es un aspecto que puede determinar la supervivencia de las organizaciones educativas, dado que la experiencia, es decir, aquello que se hace reiteradamente, puede hacer a las organizaciones educativas más efectivas. El enfoque de la organización que aprende también puede implicar serias desventajas para la organización educativa, debido a que si no se considera las demandas del ambiente, el aprendizaje se puede volver rutinario. Por esa razón, March (1991), citado por Sánchez, Chica, y Miranda (2018, p.7), expresa que “se debe hallar el equilibrio entre la exploración de las nuevas y las antiguas rutinas”.

4. La Teoría Crítica y el posmodernismo proporcionan maneras nuevas e importantes de entender las organizaciones educativas y su administración.

La teoría crítica y el posmodernismo han expuesto “cómo los valores administrativos arraigados en los sistemas lingüísticos, en las prácticas sociales y en las rutinas de resolución han disminuido

la calidad de las decisiones organizacionales y han reducido la capacidad de satisfacer las necesidades humanas importantes” (Alvesson, & Deetz, 2017 p.512). En principio, la teoría crítica establece sus conceptos fundamentales en la Escuela de Frankfurt. El posmodernismo por su parte, ha sido más difícil de delimitar. En las Ciencias Sociales, por ejemplo, “el término se ha usado para describir un estado de ánimo social, un periodo histórico colmado de grandes cambios sociales y organizacionales y un conjunto de encuadres filosóficos sobre los estudios organizacionales y otros estudios” (Alvesson, & Deetz, 2017, p.513).

En el caso específico de las organizaciones educativas, la teoría crítica y el posmodernismo pueden ofrecer importantes rutas para la investigación educativa y pedagógica, dado que desde ésta perspectiva los estudios se dirigen al análisis de “los intereses de grupos específicos identificables: las mujeres, los trabajadores o las personas de color, pero normalmente abordan asuntos generales como metas, valores, formas de conciencia y distorsiones comunicativas” (Alvesson, & Deetz, 2017, p.518).

5. Los estudios de género realizan aportes serios y reales al análisis de la organización educativa.

No hay duda de que los movimientos feministas han hecho importantes aportes al análisis cultural de nuestros días. Esto motivado especialmente por los logros alcanzados en los últimos 30 años por el movimiento de “liberación de la mujer” (Calás, & Smircich, 2017). Dichos logros han permeado también al campo organizacional y de la teorización, realizando aportes serios y reales al estudio de las organizaciones. En el campo específico de la organización educativa, esta perspectiva emergente implica avanzar hacia una teorización organizacional con perspectiva de género (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018). Existen propuestas como la de Britton (2000), y Martin y Collinson (2002) que plantean una “organización generizada”, refiriéndose a prácticas con una subestructura de género. Dichos estudios han demostrado que “cambiar las organizaciones es mucho más que una cuestión de incorporar más cuerpos femeninos o de otros” (Calás, & Smircich, p.622).

*De allí surge precisamente, la preocupación por incorporar el género como categoría analítica central en los estudios de la organización educativa, buscando de esa manera, cambiar las formas de dominación. (...) En este punto es importante reflexionar sobre lo siguiente: ¿Realmente las prácticas y teorías organizacionales aplicadas a la organización educativa reflejan la conciencia de género? (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018, p.8).*

6. Los datos en la investigación de la organización educativa presentan grandes asimetrías.

Ésta, más que una propuesta teórica, constituye más bien un debate en torno a lo que se entiende sobre “datos organizacionales”. Stablein (2017) plantea que existe un conjunto de investigadores sociales cuya forma de investigación se centra en la realización de experimentos controlados; siendo su principal crítica que dichos experimentos poco o nada tienen que ver con la realidad. Otro grupo de investigadores realizan trabajo de campo, mediante métodos etnográficos que implican la inmersión durante un periodo de tiempo en determinada población; no obstante, estos trabajos (debido al escaso rigor) en ocasiones son considerados por la comunidad académica como simples anécdotas. Un último grupo de investigadores, aplican cuestionarios a un conjunto de personas (muestra), que para muchos académicos no responden al comportamiento real de las personas.

Para Sánchez, Chica, y Miranda (2018), las implicaciones para la organización educativa desde esta perspectiva, giran en torno a las siguientes preguntas:

*¿Cómo se pueden conciliar estas posturas?. ¿Cómo se puede generar conocimiento que refleje la diversidad y complejidad de la organización educativa?. ¿Qué técnicas analíticas son más apropiadas para los estudios críticos en educación?. ¿Cómo se puede superar el debate sobre metodología cualitativa y metodología cuantitativa? (p.8)*

7. Los EO invitan a realizar investigación orientada a estudiar las relaciones de poder y los valores dentro de la organización educativa.

En toda organización existen relaciones de dominio y poder que determinan la interacción entre sus miembros y el comportamiento de los mismos (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018). En ese orden de ideas, desde esta perspectiva se propone que la investigación educativa y pedagógica, en primer lugar trate de evitar “emular el éxito de las ciencias naturales en la producción de una teoría acumulativa y predictiva, ya que su enfoque simplemente no funciona en la investigación de la organización o en cualquiera de las ciencias sociales” (Flyvbjerg, 2017, p.755). En segundo lugar, se recomienda abordar desde la lente pedagógica, cuestiones “que interesan a los grupos en las comunidades locales, nacionales y globales en que vivimos y hacerlo de una manera que importe: debemos enfocarnos en los problemas del contexto, los valores y el poder, apoyados en grandes científicos sociales” (Flyvbjerg, 2017, p.755). Lo anterior consiste, en palabras de Sánchez, Chica, y Miranda (2018):

*en un llamado a la reflexión sobre los paradigmas epistemológicos predominantes en la investigación educativa actual y sobre la utilidad, en términos sociales y de valores, de esa investigación (...) Para el caso de la organización educativa, este marco analítico posibilitaría la derivación de interpretaciones sobre las perspectivas de poder, valores y dominación al interior de ésta. (p.8)*

8. La investigación acción es un tipo de investigación poderoso para reconstruir las prácticas y los discursos de la organización educativa.

La investigación acción es una metodología que ofrece grandes bondades a la organización educativa dado que se caracteriza por promover la intervención de la organización, con el objetivo de propiciar un mejoramiento de la misma, es decir, se encuentra orientada a perfeccionar o transformar las prácticas al interior de la organización educativa, debido a que es una metodología fenomenológica para el abordaje de las prácticas organizacionales desde una óptica colaborativa, participativa, facilitadora y apreciativa (Eden, & Huxham, 2017). La investigación acción presenta grandes bondades al campo de la investigación educativa y pedagógica, al propiciar el involucramiento directo del investigador con los miembros de la organización objeto de estudio (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018, p.9).

9. El desarrollo organizacional y la administración del conocimiento han llevado a nuevas formas organizacionales.

Las organizaciones se han visto transformadas debido a la acumulación de información, el uso de tecnologías para su almacenamiento y la gestión del conocimiento al interior de éstas, lo cual ha conllevado a una transformación de sus estructuras (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018). Sin embargo, para el caso de las organizaciones educativas, es importante que se superen las barreras de la multidivisión, que hacen que dichas organizaciones sean poco efectivas. En ese sentido, es relevante entender a la organización educativa a partir de nuevas visiones sobre el liderazgo, la comunicación o el intraemprendimiento, propuestas por (Barney, & Hesterly, 2017).

10. Si bien el lenguaje es un elemento central para la conformación de cualquier organización, no quiere decir que el discurso sea el único elemento para comprenderla.

Los estudios organizacionales se nutren de distintas disciplinas como la antropología, la sociología y la psicología, lo cual ha conllevado a adoptar los métodos de investigación de estas

disciplinas (compartidos en su mayoría), otorgando cierta preponderancia al lenguaje y tomando cierta distancia frente a los métodos cuantitativos, debido a que se considera que éstos no señalan un prospecto lo suficientemente amplio de la organización (Sánchez, Chica, y Miranda, 2018). Sin embargo, se debe tener cuidado de no ser totalmente radical, y creer, basado en el presupuesto de que el lenguaje es acción, que esa es la única fuente válida de aproximación a los fenómenos sociales, debido a que también se corre el riesgo de presentar una visión de organización incompleta. En palabras de Morales (2017), citado por Sánchez, Chica, y Miranda (2018):

*Es claro que el discurso ayuda a evidenciar varios elementos implícitos de la organización: dominio, ritos, discriminación, etc. Sin embargo, en la investigación educativa no se debe abusar de dicho elemento. El análisis del lenguaje debe estar acompañado de otros elementos; sólo con el análisis del discurso las conclusiones corren el riesgo de ser sumamente limitada. (p.9)*

## Referencias

Alvesson, M., & Deetz, S. (2017). Enfoques de la teoría crítica y del posmodernismo sobre los estudios organizacionales. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Barney, J.B., & Hesterly, W. (2017). Economía organizacional: entender la relación entre las organizaciones y el análisis económico. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Calás, M., & Smircich, L. (2017). Desde la perspectiva de la mujer, diez años después. Aportaciones del feminismo a los estudios organizacionales. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Corredor, A.D., & Miranda, L.F. (2017). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Acciones desde la extensión y la proyección social en la Universidad del Magdalena, Colombia, 2012-2016. En Gorrochategui, N., Martins de Oliveira, V., Hernández Bernal, A. P., Garzón, M., Fernando, L., & Michel, L. (2017). Responsabilidad social de las organizaciones (RSO): Aportes teórico-prácticos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible en América Latina (pp. 225-242). Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Eden, C. & Huxham, C. (2017). Investigar en las organizaciones usando investigación acción. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Flyvbjerg, B. (2017). Hacer investigación organizacional que importe: poder, valores y frónesis. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957.

Lawrence, T.H., & Suddaby, R. (2017). Insituciones y trabajo institucional. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

Maguire, S., Mckelvey, B., Mirabeau, L., & Óztas, N. (2017). Ciencias de la complejidad y estudios organizacionales. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

North, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York, Cambridge

University Press, 1990.

Sánchez, J. O. (2010). *Hacia un paradigma emergente de la planeación: Resignificación desde las instituciones universitarias*. Santa Marta: Editorial de la Universidad del Magdalena.

Sánchez Buitrago, J. O., Chica Palma, O. C., y Miranda Terraza, L. F. (2018). Los estudios organizacionales como posibilidad para la resignificación de la gestión educativa. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional: Diálogo Intercultural en el ABYA-YALA, América Latina y el Caribe. *Arte, educación y acción comunitaria*, 14 - 16 de marzo de 2018.

Stablein, R. (2017). Los datos en la investigación en los estudios organizacionales. En Mats Alvesson...[et al], G. Ramírez Martínez, & D. Gonzalez-Miranda (Edits.), Tratado de estudios organizacionales: volumen 1. Teorización sobre el campo (2 ed., pág. 968). Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Latinoamericana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, Sage.

### Dualismo moderno y complejidad en las ciencias de la gestión

Levy del Aguila<sup>1</sup> y Soledad Sevilla<sup>2</sup>

“Pensar la complejidad:  
tal es el desafío mayor del pensamiento contemporáneo,  
que necesita de una reforma de nuestro modo de pensamiento.”  
(Morin, 2010, p. 131)

#### 1. Introducción

La promesa de las Ciencias de la Gestión (CCGG) puede cifrarse, en buena cuenta, en torno de la posibilidad de organizar conscientemente el desarrollo de nuestras capacidades y la satisfacción de nuestras necesidades individuales, colectivas o a nivel de especie a través de dinámicas organizacionales. Se trata de una promesa que contiene un plano teórico referido a las pautas de racionalización del fenómeno organizacional y otro práctico que consiste en transformar las organizaciones para hacer de ellas entidades más eficaces, eficientes y sostenibles. Más allá del tipo de objeto organizacional en cuestión (emprendimiento, organización, sistema organizacional) y de su inscripción en un determinado plano de actividad (público, social o empresarial), las CCGG tienen ante sí el reto contemporáneo de generar valor sostenible para la vida en común.

En esta ponencia, queremos discutir la necesidad de superar el horizonte de la disciplinariedad clásica, propia de la academia humboldtiana, para afrontar este reto. La alternativa a la lógica disociativa de la perspectiva disciplinaria puede ser formulada en términos de un enfoque más adecuado para lidiar con la complejidad distintiva de los fenómenos organizacionales; i.e. el enfoque transdisciplinar alineado con el pensamiento de la complejidad. La ponencia tendrá tres momentos. El primero de ellos repasará el proyecto cartesiano (Descartes, 1995) y su afán por fundamentar el conocimiento metódico del mundo de los objetos (Descartes, 1999; 2003) desde una perspectiva ontológicamente dualista (Descartes, 2011). En segundo lugar, presentaremos

1. Pontificia Universidad Católica del Perú. Email: laguila@pucep.edu.pe

2. Pontificia Universidad Católica del Perú. Email: s.sevilla@pucep.edu.pe

el enfoque transdisciplinar de Morin (1994) para afrontar los retos cognitivos de fenómenos cuya complejidad resulta irreductible. Por último, con el propósito de abordar la pertinencia de un enfoque transdisciplinar para las Ciencias de la Gestión, presentaremos algunos puntos significativos de un estudio de caso sobre prácticas de gestión ofrecidas por el sistema público de salud a madres gestantes en la ciudad de Requena, región Loreto, en la Amazonía peruana.

#### 2. Descartes y la perspectiva de la simplicidad

René Descartes, reconocido por la tradición filosófica como uno de los fundadores del pensamiento moderno, plantea una comprensión dualista de la realidad: en la Tercera Meditación de las *Meditaciones metafísicas*, el filósofo da cuenta de cómo un objeto como una piedra, y una mente que la percibe son dos sustancias radicalmente distintas. La primera es una sustancia extensa –res extensa–, y la mente es una sustancia pensante –res cogitans–. Una no se puede reducir a la otra, pues son sustancias independientes que “...pueden existir por sí mismas” (2011, p. 90). Extensión y pensamiento, comprendidos como sustancias independientes, configuran, entonces, la ontología dualista cartesiana. El sujeto cognoscente, cuyo principal atributo como *res cogitans* es el pensamiento, se opone a la *res extensa*, es decir, al ámbito de lo material, perceptible y susceptible al cambio. Como consecuencia de la ontología dualista planteada por Descartes, es necesario resolver el problema del acceso al conocimiento del mundo material. Para hacerlo, en *Las reglas para la dirección del espíritu* (2003) y *El discurso del método* (1999), el filósofo propone pautas para guiar a la mente en su búsqueda de conocimiento certero sobre el mundo material que se le opone. Este método se articula en torno a dos operaciones fundamentales: la intuición y la deducción. La primera operación le permite a la mente captar de manera inmediata las verdades más simples. En tanto simples, estas verdades son indubitables y, por ello, el cimiento sólido sobre el cual podrán construirse las ciencias gracias a la segunda operación mencionada: la deducción. Así pues, la intuición de verdades simples y la deducción de verdades complejas son los momentos indispensables para la constitución de la ciencia, entendida como el conocimiento sistematizado del mundo objetivo.

Entonces, en virtud de su ontología dualista, Descartes propone una forma metódica de acceso al conocimiento de la *res extensa* que comienza por reducirla a sus partes más simples. De esto se desprende una forma particular de ordenar el conocimiento: “...la totalidad de la Filosofía se asemeja a un árbol, cuyas raíces son la Metafísica, el tronco es la Física y las ramas que brotan de este tronco son las otras ciencias que se reducen principalmente a tres: a saber, la Medicina, la Mecánica y la Moral...” (Descartes 1995, p. 15). Así pues, el saber sobre el mundo es articulado

de manera lineal, y la lógica subyacente es una de fundamentación. Es necesario apuntar que “las matemáticas le sirvieron a Descartes de paradigma en la búsqueda de las primeras verdades absolutamente ciertas” (Fronzizi, 1985, p. 20). Específicamente, es la geometría la disciplina matemática que sirve a Descartes como modelo, pues los geómetras “parten de las cosas más sencillas y fáciles de conocer para elevarse por medio de largas cadenas de trabadas razones, hasta llegar a las cuestiones más difíciles y complejas” (Fronzizi, 1985, p. 40).

Esta forma de entender el mundo y las ciencias puede comprenderse como el germen del cual surge la lógica disciplinaria que promueve la proliferación de disciplinas especializadas. En su progreso, las ciencias van discerniendo objetos de conocimiento con los cuales se deberá proceder metódicamente; es decir, tendrán que ser reducidos a sus aspectos más simples para ser cabalmente comprendidos. Así pues, a medida que el sistema de conocimientos se amplía, se aíslan los objetos reducidos y se disocian de sus contextos relacionales. Entonces, fenómenos complejos como por ejemplo la vida emocional de los seres humanos, el cambio climático o la economía, serán aprehendidos desde el aislamiento de sus elementos más simples.

### 3. Morin y la perspectiva de la complejidad

Frente a la apuesta cartesiana por simplificar la complejidad y reducirla a determinados elementos que habrían de ser intuitivos por el sujeto cognoscente a través de su intuición, la realidad de lo complejo se fue abriendo paso en la tradición de la Filosofía de la Ciencia y la Teoría del Conocimiento, al menos desde el siglo XIX, habida cuenta de los renovados hallazgos de la física post newtoniana, el desarrollo de las ciencias biológicas y sociales, y la configuración de un mundo contemporáneo cuyos circunstancias vienen marcadas por fenómenos cuya naturaleza solo puede ser comprendida desde el punto de vista de lo complejo (Ibañez, 1988).

En las últimas décadas del siglo XX, Edgar Morin (2007) fue capaz de recoger estos múltiples desarrollos y elaborarlos en la forma de un amplio arsenal de conceptos ontológicos y gnoseológicos que procuraron proveer al conocimiento de una disposición más acertada para hacer frente a la realidad de lo complejo. Un concepto fundamental así recogido es el de *emergencia*, de acuerdo con la cual las propiedades de los distintos elementos que conforman la realidad no responden a cualidades elementales autosubsistentes propias de cada uno de ellos, sino que, más bien, tienen un carácter relacional según el cual su realidad solo se determina al interior de la trama más amplia de la que forman parte.

Pues bien, para hacerse cargo de las propiedades emergentes en los fenómenos complejos, el punto de vista disciplinar yerra desfasado en su búsqueda de elementos primordiales cuyo discernimiento resulta insuficiente en medio de las tramas inter-retro-activas de las que forman parte. Frente a la búsqueda de la “partícula elemental” para las distintas regiones del saber y la necesidad de sumar desesperadas alusiones a la excepción *ad hoc* que permita salvar el incumplimiento de la regularidad deducida de cada “partícula”, el pensamiento complejo dispone –según Morin– de tres principios fundamentales: el dialógico, el de recursión y el hologramático (1981; 1994).

De acuerdo con el primer principio, el *dialógico*, no se trata de establecer verdades fundacionales desde las cuales descartar sus contrarias sino de articular los aspectos contrarios en su antagonismo y complementariedad, conformándose así distintos binomios que deben ser inteligidos en la unidad a la que pertenecen; así, por ejemplo, la dualidad onda-partícula en la física sub-atómica, o el carácter a la vez autónomo y dependiente de los seres vivos. El segundo principio es el de la *recursividad organizacional*. De acuerdo con él, la causa se revela como efecto, y viceversa, lo cual rompe la linealidad simplificadora en la concepción de la relación causa-efecto para hacer posible pensar en una organicidad que se hace a sí misma a través de las múltiples relaciones constitutivas por las cuales produce y es producida, tal cual puede observarse por ejemplo en la relación entre lengua y habla. Finalmente, de acuerdo con el principio *hologramático*, se abandonan las metáforas mecanicistas procedentes del renacentismo, que marcaron decididamente la lógica de las disciplinas, y según las cuales se establece que la parte está en el todo y que, por tanto, este es “la suma de las partes”. Por el contrario, en el pensamiento complejo, lo que tenemos entre manos es que también el todo se encuentra en las partes y que, consiguientemente, el todo decide también la configuración de la parte. Se trata de otro golpe decisivo a la mirada reduccionista, como cuando en la relación entre la especie viva y el individuo resulta que este contiene a aquella a nivel de su patrón genético (Morin, 2010).

Los fenómenos organizacionales que estudian las CCGG son fenómenos complejos que requieren de la consideración de estos principios para su debida comprensión. Sobre aquellos recaen los más diversos enfoques disciplinares, tanto como multi e interdisciplinares. Estos últimos constituyen avances hacia el pensamiento de la complejidad, pero, a fin de cuentas, no van más allá de lo que Morin denomina una consideración de la complejidad en *sentido restringido* (2007); esto es, una según la cual se sigue participando de la lógica disciplinaria por la cual habría ciertos puntos de partida elementales desde cuyo discernimiento primordial y disociado habría de atenderse los fenómenos complejos. En el *sentido general* de la complejidad, en cambio, estaríamos ante un

*enfoque transdisciplinar* cuyo punto de partida ya no sería(n) alguna(s) partícula(s) elemental(es) sino la complejidad del tejido mismo que se encuentra en la realidad, asumiendo el tejido en lugar de buscar falsificarlo, desenredándolo (Morin, 1994).

Así, las CCGG tienen que vérselas con la necesidad de este enfoque transdisciplinar para llevar a cabo su promesa de conocimiento y de intervención práctica sobre los fenómenos organizacionales. Los principios del pensamiento de la complejidad antes aludidos muestran aquí su vigencia, sea que tengamos entre manos un emprendimiento, una gran corporación o un sistema de organizaciones. Así, ocurre que sus diversos planos funcionales de actividad (finanzas, operaciones, gestión de personas, marketing) no pueden sino disponer de una *perspectiva dialógica* que permita la gestión integradora de sus distintas contrariedades. Al mismo tiempo, la *recursividad* es patente en la afectación recíproca de cada una de ellas; por ejemplo, entre el área comercial y el área logística de una empresa. Por último, el principio hologramático consiste en esa suerte de impregnación común por la cual es de esperar que cada una de las dimensiones de la actividad organizacional venga caracterizada desde el todo del que forma parte; por ejemplo, a nivel de un tipo de clima laboral o estilo de liderazgo. A continuación, un caso de Gestión Pública puede darnos pistas sobre la importancia de estas consideraciones propias de la complejidad.

#### 4. Requena y los impases de la simplicidad

Requena es la capital de la provincia del mismo nombre, en el departamento de Loreto, en la Amazonía peruana. Según el Ministerio de Cultura del Perú, Loreto es la región con mayor diversidad cultural del país: de 55 pueblos indígenas y originarios identificados en el país, 33 se encuentran en la región Loreto (Ministerio de Cultura, s/f). Esto implica que en un mismo territorio político conviven diversas formas de vida que no disponen solo de creencias distintas, sino de formas de experimentar el mundo y estructurar dicha experiencia (Surrallés, 2003). Así pues, el sistema público de salud se encuentra con un desafío: hacer efectivas las políticas y normas de salud en un contexto diverso en el que las categorías de salud y enfermedad no son necesariamente las que el Estado configura (Defensoría del Pueblo, 2015). En Requena, por ejemplo, son comunes algunas prácticas de cuidado de salud y el cuerpo de origen indígena, que implican cierta comprensión del cuerpo, de la naturaleza y de los espíritus que en ella habitan (Rivas, 1994).

Los obstetras y ginecólogos del centro de salud del distrito deben hacer realidad la Norma

Técnica para la Atención Integral de la Salud Materna, que estipula que toda gestante debería pasar por seis controles prenatales antes del momento del parto, el que deberá ser, en la medida de lo posible, institucional (Ministerio de Salud, 2013). Además, la Dirección Regional de Salud de Loreto diseña metas anuales, expresadas en porcentajes de mujeres que acuden a los controles prenatales y dan a luz en el centro de salud y no en sus domicilios. Así pues, obstetras y ginecólogos trabajan para alcanzar las metas formuladas. Sin embargo, esta forma de trabajo resulta contraproducente en Requena, pues, para alcanzar las metas, las mujeres embarazadas deben ser reeducadas para dejar de lado prácticas de cuidado tradicionales y atender solamente a los dictámenes de los obstetras. El enfoque cuantitativo que funciona como pauta para la atención prenatal se enfrenta, entonces, con la diversidad de prácticas en torno al cuidado del embarazo. Ello se refleja en la naturalidad con la que el personal de salud afirma tener que combatir, batallar o pelear con la idiosincrasia o las creencias de las gestantes. Las metas impuestas funcionan como un incentivo perverso, pues en vez de estar al servicio de las mujeres usuarias, obstetras y ginecólogos se ven presionados para cumplir con metas numéricas que no necesariamente contemplan las expectativas y deseos de las gestantes. Así, durante el trabajo de campo se recogieron testimonios de gestantes que daban cuenta de la legitimidad que tenía, para ellas, recurrir a parteras para practicarse procedimientos tradicionales, prácticas tomadas como riesgosas por el personal de salud, no solo por motivos médicos, sino porque implicaría que el centro de salud pierda el control sobre los comportamientos de las mujeres embarazadas hasta la eventual inasistencia de las gestantes a los controles prenatales y al parto institucional.

Además del enfoque cuantitativo que domina la atención prenatal, la formación de los profesionales médicos a cargo de la salud pública configura también un momento problemático en su relación con las mujeres usuarias del centro de salud, pues la formación disciplinaria médica, tal y como está estructurada, propicia una comprensión del cuerpo, la salud y la enfermedad que termina siendo reduccionista, esto es, al entender una pluralidad de fenómenos localmente estructurados desde categorías simples. Así, por ejemplo, los obstetras, a partir de lo prescrito por el Ministerio de Salud, tratan de solucionar los problemas de anemia de las gestantes mediante la prescripción de tabletas de sulfato ferroso, pues se entiende a la anemia como una condición provocada por la insuficiencia de hierro en la sangre. Sin embargo, luego de entrevistar a obstetras y a gestantes, se hizo claro que los problemas nutricionales excedían largamente dicha explicación: variables de clase, género, etnicidad e incluso algunas referidas a las condiciones geográficas del distrito estaban en juego para comprender por qué las gestantes en Requena tienden a la anemia. Así pues, la práctica de prescribir suplementos de hierro revela una comprensión reducida del fenómeno de la anemia.

El afán cuantitativo y la formación disciplinaria tienen, entonces, implicancias prácticas concretas que, en este caso, inciden directamente en la calidad de vida de una población particular. Si bien es necesario el momento de la reducción a categorías simples –por ejemplo, para el llenado de la historia clínica materno-perinatal–, esto no tendría que implicar la supresión de la complejidad que estructura las experiencias de las mujeres respecto de sus propios embarazos. En las reducciones aludidas, se enlaza la disciplinaria con la simplificación cuantitativa. Precisamente, en virtud de la comprensión de fenómenos complejos a partir de categorías simples, una diversidad de vivencias puede comprenderse de manera universal a través de una estandarización donde se pierde el tejido complejo presente en el servicio de salud pública que reportamos.

## 5. Conclusiones

Las dificultades encontradas en la provisión del servicio público dispuesto para las madres gestantes en Requena dan cuenta de las limitaciones asociadas a las perspectivas simplificadoras y reduccionistas con que opera el aparato público y la propia formación disciplinaria de los profesionales de la salud a la hora de atender a las mujeres gestantes. La eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de este servicio se ven comprometidas ante la falta de una perspectiva que asuma la complejidad cultural en la cual opera el servicio de salud que hemos presentado y que, por tanto, responda a los principios del pensamiento complejo previamente expuestos. De este modo, se hace patente: i) la falta de *consideraciones dialógicas* que lidien con las contrariedades propias de la escena multi e intercultural en cuestión; ii) la falta de atención sobre la *recursividad* inherente al servicio por el lado de las gestantes, quienes son tomadas como usuarias pasivas del mismo, estableciéndose así un sistema cerrado de provisión del servicio público sin la inteligencia adecuada para cumplir sus metas, lo que podría enmendarse mediante la apertura a la realidad cultural en la que se encuentra inscrito; y iii) la lógica disociativa desde la que viene formulado el servicio público de salud contraviene el *principio hologramático* propio de la complejidad general, esto es, la relación de mutua inclusión entre la parte y el todo, pues ocurre que la usuaria del servicio de salud y el servicio de salud mismo resultan recíprocamente escindidos; de esta forma, tanto la parte como el todo no harán sino reflejar la escisión y la cerrazón entre distintos sistemas culturales generando deficiencias y eventualmente el abierto fracaso del servicio público en cuestión.

De este modo, la demanda de *transdisciplinaria* para atender debidamente a la complejidad

que el caso presentado nos ofrece no es un mero asunto académico (al respecto, cabría indagar sobre la relación disciplinaria entre los distintos profesionales de la salud involucrados). Se trata, más bien, acerca de cosmovisiones y horizontes culturales diferentes cuya interdependencia no queda debidamente atendida como parte de la organización mayor de la que forman parte en ese tejido vivo que constituye el servicio de salud a mujeres gestantes en Requena.

## Bibliografía

Ibañez, J. y otros. (1988). Suplemento *Anthropos*. *Anthropos* (22), 1-200.

Defensoría del pueblo. (2015). Informe Defensorial (169). La defensa de los pueblos indígenas amazónicos a una salud intercultural. Lima: Defensoría del Pueblo.

Descartes, R. (1995). *Los principios de la filosofía*. Madrid: Alianza Editorial.

Descartes, R. (1999). *El discurso del método*. Madrid: Alianza Editorial.

Descartes, R. (2003). *Reglas para la dirección del espíritu*. Madrid: Alianza Editorial.

Descartes, R. (2011). *Meditaciones metafísicas*. Madrid: Alianza Editorial.

Fronzoni, R. (1985). Estudio preliminar. En R. Descartes, *Discurso del método*. Madrid: Alianza Editorial.

Ministerio de Cultura. (s/f). Base de datos de pueblos indígenas u originarios. Recuperado de <http://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos-indigenas>

Ministerio de Salud. (2013). Norma técnica de Salud para la Atención Integral de la Salud Materna. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/Legislacion/PDF/20131014-MINSA-Propuesta-NT-Atencion-Integral-Salud-Materna.pdf/>

Morin, E. (1981). *El Método. I. La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid: Cátedra.

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morin, E. (2007). Complejidad restringida y complejidad general. *Utopía y praxis latinoamericana*, 12(38), 107-119.

Morin, E. (2010). *Pensar la complejidad. Crisis y Metamorfosis*. Valencia: Universidad de Valencia.

Surrallés, A. (2003). De la percepción en antropología. Algunas reflexiones sobre la noción de persona desde los estudios amazónicos. *Indiana*, 19, 59-52. Recuperado de <https://journals.iai.spk-berlin.de/index.php/indiana/article/view/1887/>

Rivas, R. (1994). La mujer cocama del bajo Ucayali: matrimonio, embarazo, parto y salud. *Amazonía peruana*, 12(24), 227-242.

## Capítulo 57

### Organizações que acolhem, fronteiras que aprisionam: Organizações de acolhimento a refugiados como espaços simbólicos

Rafael Cuba Mancebo<sup>1</sup>, Alessandra De Sá Mello Da Costa<sup>2</sup> y  
Luís Alexandre Grubits De Paula Pessôa<sup>3</sup>

#### Introdução

O presente trabalho trata de uma pesquisa de caráter exploratório, que tem como objetivo apresentar discussões teóricas sobre as organizações como espaços sociais, resultado de relações políticas, de conflito, culturais e econômicas, no contexto das organizações de acolhimento a refugiados no Rio de Janeiro (Brasil). Sobre esses espaços, múltiplas perspectivas apresentam diferentes lentes para a compreensão da noção de território. Assim, assumimos o conceito de território como espaço social (Mona, 2018; Lefebvre, 1991; Silva, 2009; Saquet, 2007 e outros).

Nesse sentido, o espaço é considerado como uma experiência social, em movimento, e no campo das representações simbólicas (Silva, 2009; Saquet, 2007). Para isso, foi feita pesquisa bibliográfica, para então, à luz das teorias apresentadas, mapear as organizações que acolhem refugiados no Rio de Janeiro e as suas atividades no que tange a ressocialização desses indivíduos. Assume-se, também, o conceito de refúgio como instituto jurídico, (Waldely, Virgens e Almeida, 2014), politicamente estabelecido e socialmente utilizado de forma a legitimar e/ou marginalizar determinados grupos em detrimento de outros. A própria noção do caráter discursivo da situação de refúgio, permitirá analisar como os discursos acerca do tema atuam para legitimar e acolher, assim como marginalizar um grupo de pessoas a partir de uma situação que se constitui socialmente, economicamente e politicamente, mas que desloca o indivíduo para dentro de uma categoria como se essa fosse sua condição natural.

1. Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Email: cuba.mancebo@gmail.com

2. Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Email: alessandra.costa@iag.puc-rio.br

3. Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Email: lpessoa@iag.puc-rio.br

A partir de um breve resgate histórico, a Convenção de 1951 e o Protocolo de 1967 foram marcos para a definição da condição de refugiado, incluindo a formalização do próprio termo que passou a ser considerado, no Brasil, e nos países signatários, como uma proteção legal, que assume como refugiado aquele que sofreu “perseguição por motivos de raça, religião, nacionalidade, grupo social ou opiniões políticas, ou ainda, que estejam sujeitos, em seu país, a grave e generalizada violação de direitos humanos (Brasil, 2017), e que por isso, devem ser acolhidos pelo Estado.

Essa definição do refúgio, e assim, do que é a condição de refugiado, se deu a partir da necessidade de formalização de uma proteção internacional, e da constituição de uma estrutura jurídica e política que desse conta dos movimentos migratórios mundiais. De acordo com dados da ONU (2017), a população mundial de imigrantes chegou a 258 milhões de pessoas, sendo desses, quase 16 milhões de refugiados. No Brasil, de acordo com dados do Ministério da Justiça, do qual está subordinado o Comitê Nacional para os Refugiados (CONARE), de 2010 a 2015 as solicitações de refúgio aumentaram 2.868%, chegando a 28.670 solicitações. Ao todo são 79 nacionalidades de refugiados reconhecidos no Brasil, que até 2016 tinha em maior número os sírios, em primeiro lugar com 2.298 refugiados, seguidos pelos angolanos com 1.420, os colombianos com 1.100 e congoleses com 968 (Brasil, 2016). Com a recente situação social, política e econômica da Venezuela, de acordo com o último relatório divulgado pelo governo brasileiro, os venezuelanos passaram a ser a nacionalidade com maior número de refugiados no Brasil, totalizando 3.375 (Brasil, 2017). No total, o Brasil acolhe 9.552 refugiados de diferentes partes do mundo.

Diante do contexto apresentado, pesquisadores de diferentes áreas têm buscado analisar e compreender esses fluxos migratórios à luz de suas lentes. Na área de Estudos Organizacionais não é diferente. Ainda que em fase exploratória, o presente trabalho busca contribuir para a discussão da relação entre as organizações e a sociedade, principalmente na sua dimensão simbólica e discursiva que a constitui como espaço social, que acolhe, marginaliza, seleciona e ressocializa, representando um papel central na condição de milhares de refugiados.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Território e espaço social

Os estudos sobre território apresentam múltiplas perspectivas que são resultado de diferentes

lentes para a compreensão da noção de espaço, sejam elas, a geografia clássica, na década de 1950, com foco nas propriedades físicas e quantificáveis, até a Geografia crítica, a partir da década de 1970, com a noção de território como espaço social, uma experiência social em movimento, e do campo das representações simbólicas (Saquet, 2007; Silva, 2009; Tonucci, 2013).

Desse modo, o espaço não se coloca como uma estrutura autônoma em seu próprio funcionamento, mas é dialeticamente constituído pelas relações sociais e de produção, conforme apresentado por Lefebvre ([1974]1991) em seu trabalho seminal *The production of space*. Para o autor, o espaço seria a expressão das relações sociais, ao mesmo tempo que atua sobre elas.

Assim, o espaço se constitui em um plano complexo, multidimensional e em uma relação dialética entre material e simbólico. Desse modo, o espaço não é o lugar onde os objetos são colocados, mas a relação entre o espaço, a materialidade dos objetos e as relações sociais e simbólicas que as envolvem. A produção do espaço, então, pode ser compreendida a partir de três dimensões: o espaço percebido, concebido e o vivido (Lefebvre, [1974]1991).

O espaço percebido está relacionado às práticas, usos e mudanças feitas por aqueles que habitam e ocupam o espaço, são práticas espaciais e a vida cotidiana. Já no espaço concebido está o que foi planejado, concebido, e envolve os conhecimentos e ideologias que permeiam a prática social e política do espaço. E, por fim, o espaço vivido, que se constitui pelos simbolismos, afetos e relações, é o espaço na dimensão do imaginário e do emocional (Lefebvre, [1974]1991). Vale ressaltar, a importância da relação entre espaço e ideologia nesse processo, dado que o espaço social dá “corpo” e “consistência” para a ideologia e “assegura a sua duração” (p.44), ou seja:

*o que é uma ideologia sem um espaço ao qual ela se refere, que ela descreve, do qual ela utiliza o vocabulário e as conexões, do qual ela contém o código? Que seria da ideologia religiosa, na espécie judaico-cristã, se ela não se baseasse nos lugares e seus nomes: a igreja, o confessionário, o altar, o santuário, o púlpito, o sacrário etc.? Que seria da Igreja sem as igrejas? (Lefebvre, [1974]1991, p.44).*

Nesse sentido, a análise sobre como os espaços sociais se constituem permite uma reflexão que ultrapassa a materialidade geográfica para compreendermos como as pessoas e as organizações em interações se constituem quanto espaço e, como resultado dessa relação, em um novo espaço. Assumindo que essas relações não se dão de forma neutra, inocente e casual, as dimensões

ideológicas e discursivas devem ser consideradas nesse processo e como parte dele, ou, concebendo o território a partir da “imbricação de múltiplas relações de poder, do poder mais material das relações político-econômicas ao poder mais simbólico das relações de ordem cultural (Tonucci, 2013, p. 47)”. Essa proposta assume as relações sociais como constitutivas da noção de espaço, a partir de uma abordagem simbólico-cultural, que compreende a análise do território como resultado dos valores e apropriações simbólicas de determinado grupo (Haesbaert, 2012).

É interessante notar, também, que essas diferentes abordagens para compreender como os espaços sociais se constituem transbordaram para outras áreas de conhecimento, levando para as ciências sociais aplicadas, mais especificamente a área dos estudos organizacionais, uma perspectiva que rompeu com a ideia de neutralidade e inocência dos espaços organizacionais, colocando os espaços como constituídos pelas práticas, valores, conflitos e relações de poder que vai além da noção da organização como espaço organizador dos processos organizacionais (Taylor, S., & Spicer, A., 2007; Mona, 2018).

Partindo dos estudos de Lefebvre e sua compreensão sobre a construção dos espaços, Taylor, S., & Spicer, A. (2007) propuseram uma abordagem para a análise dos espaços organizacionais em três dimensões: o espaço como distância, a partir dos conceitos de distância física entre pessoas e/ ou recursos; o espaço como a materialização de relações de poder, e a materialização dessas relações na arquitetura da organização, espaços de trabalho e divisão de atividades; e o espaço como experiência, o que envolve a análise dos discursos, símbolos e valores da organização. Para Coimbra e Saraiva (2013, p. 36)

*“a psicologia dos espaços de trabalho erige um novo domínio do saber sobre como a organização e o trabalho sustentam a importância psicossocial do ambiente organizacional, propondo uma leitura alternativa às interações entre comportamento humano e organização”*

Nesse sentido, diferentes pesquisas olham para as relações entre espaço e as organizações, com temas que abrangem os reflexos das relações de poder no espaço físico, práticas de exclusão por gênero, raça ou classe, como também, em como os espaços organizacionais se configuram a partir de diferentes práticas sociais (Coimbra e Saraiva, 2013; Florian, 2018).

## 2.2 Organizações, espaços e espaços organizacionais

Sobre isso, é importante destacar o trabalho feito por Perin (2014) para analisar como as principais organizações de acolhimento se constituíram na regularização de refugiados e suas documentações de forma a criar efeitos de Estado, ou como apresentado por ela, criar uma população governável. Para isso, a pesquisadora partiu da noção constitutiva que envolve as relações de poder entre as organizações envolvidas, os refugiados atendidos e as diretrizes do Estado.

*Ao entrarem no Brasil os solicitantes de refúgio entram também em uma malha de relações burocrático-administrativas específicas, que, conjuntamente com o trabalho assistencial-humanitário oferecido pelos programas do escritório, vai constituir esses sujeitos enquanto uma população singular, que poderá, então, ser alvo da intervenção de um mecanismo de governo (Perin, 2014, p. 314).*

Ainda que a pesquisa não tenha focado em analisar a forma como as organizações se constituíram como um espaço social, mas no processo de visibilização dos refugiados no dispositivo “burocrático-administrativo e assistencial-humanitário”, o tema apareceu durante a pesquisa de campo feita pela autora: “é como se fosse mantido um campo de refugiados, só que sem as cercas” (Perin, 2014, p. 328). Por isso a relevância de trabalhar à luz das teorias de espaço social.

Outra contribuição relevante para a discussão das organizações de acolhimento como espaço social pode ser encontrado no trabalho de Mona Florian. A autora fez uma análise utilizando o espaço como categoria analítica para compreender a atividade de inclusão em um campo de refugiados na Alemanha (Florian, 2018). Para isso, foram utilizadas as dimensões de produção do espaços de Lefebvre apresentadas anteriormente. Se reforça assim que

*pode-se supor que a prática espacial, as representações do espaço e os espaços de representação intervêm diferentemente na produção do espaço: segundo suas qualidades e propriedades, segundo as sociedades (modo de produção), segundo as épocas. As relações entre esses três momentos – o percebido, o concebido, o vivido – nunca são simples, nem estáveis (Lefebvre, [1974]1991, p.46).*

De forma a complementar, Tonucci (2017, p. 47) apresenta no trabalho de Haesbaert (2012) como “territorializar significa, enfim, criar mediações espaciais que proporcionam poder (multiescalar e multidimensional, material e imaterial, de dominação e/ou de apropriação) sobre

a reprodução dos indivíduos e grupos sociais”.

### 3 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho é um estudo exploratório, de natureza qualitativa, que teve como objetivo apresentar discussões teóricas sobre as organizações como espaços sociais, resultado de relações políticas, de conflito, culturais e econômicas, no contexto das organizações de acolhimento a refugiados no Rio de Janeiro (Brasil). Para isso, foram apresentados alguns dos trabalhos seminais no tema que deram base para a análise de como essas organizações, em relação, se constituem como um espaço social.

#### 3.1 Coleta e análise

Após a pesquisa bibliográfica, foram mapeadas as organizações que acolhem refugiados no Rio de Janeiro. Como existem diversas ações e organizações relacionadas aos refugiados, utilizou-se como critério de seleção o Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados e Migrantes (CEIPARM) do Rio de Janeiro e as organizações que fazem parte do comitê. O comitê foi escolhido pela sua relevância como organização, já que se constitui como parte das políticas públicas do Estado para o desenvolvimento de ações de acolhimento e integração de refugiados e migrantes. O acesso ao CEIPARM se deu durante uma pesquisa etnográfica que durou oito meses, em 2017, na Secretaria de Estado de Direitos Humanos Políticas para Mulheres e Idosos do Estado do Rio de Janeiro, que representa o governo do Estado no comitê, e os dados foram coletados a partir de pesquisa documental, incluindo atas e decretos disponibilizadas publicamente via Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro.

Como parte de uma pesquisa exploratória, a discussão teórica apresentada e a apresentação das organizações que compõe o CEIPARM buscaram promover a compreensão de como a interação entre governo, refugiados e sociedade como um todo constituem esta organização como um espaço social, de fronteiras simbólicas.

#### 4 Análise e discussão

Conforme apresentado no documento de ata da I Audiência Pública do Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados e Migrantes (CEIPARM) do Rio de Janeiro, realizada em janeiro de 2015, o comitê foi criado em 2009,

*em consonância com Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, Estatuto dos Refugiados de 1967, e a Lei Federal 9474 de 1997, com a finalidade de implementar o Plano de Políticas de Atenção aos Refugiados do Estado do Rio de Janeiro, promovendo articulações entre governo e sociedade civil objetivando a atenção à política humanitária (Rio de Janeiro, 2015, grifo nosso).*

O Plano no qual se refere o trecho foi lançado em 2014 com o objetivo de promover ações de curto, médio e longo prazo, a partir dos temas: documentação, educação, emprego e renda, moradia, saúde e ambiente sociocultural, que também nortearam as ações do comitê e as organizações que o compõem. Assim, o comitê é coordenado pela Secretaria de Estado de Direitos Humanos Políticas para Mulheres e Idosos do Estado do Rio de Janeiro, e tem como objetivo “I. elaborar, implementar e monitorar o Plano Estadual de Políticas de Atenção aos Refugiados; II. articular convênios com entidades governamentais e não governamentais, buscando assistir aos refugiados; III. acompanhar os processos de encaminhamentos e acolhimento dos casos que se apresentarem para o Estado do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, 2009)”.

O comitê é composto por secretarias de Estado, órgãos estaduais e federais, organizações internacionais, instituições de ensino e sociedade civil, todas apresentadas na Figura 1.

Presidência	
Secretaria de Direitos Humanos e Políticas para Mulheres e Idosos (SEDHMI)	
<b>Demais secretarias de governo:</b>	<b>Organização Internacional</b>
Secretaria de Cultura	Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR);
Secretaria de Educação	Organização Internacional de Migração (OIM).
Secretaria de Segurança	Instituições de Ensino e Pesquisa
Secretaria de Saúde	Fundação Casa Rui Barbosa – CEPRI;
Secretaria de Trabalho e Renda	Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio);
<b>Órgãos Estaduais</b>	Universidade Federal Fluminense (UFF);
Comissão de Direitos Humanos da ALERJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
Defensoria Pública do Estado	<b>Sociedade Civil:</b>
Ministério Público do Estado	Associação Mawon;
<b>Órgãos Federais</b>	Caritas Arquidiocesana do RJ – PARES;
Defensoria Pública da União	Coletivo Migrações Rio;
Ministério Público Federal	Cruz Vermelha Brasileira - Filial Rio de Janeiro;
Ministério Público do Trabalho	Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional RJ;
Ministério da Justiça – Comitê Nacional para os Refugiados (CONARE)	Pastoral do Migrante.
Ministério do Trabalho – Sup. Regional	

Figura 1: Organizações que compõe o Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados e Migrantes (CEIPARM) do Rio de Janeiro, Brasil. Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados na Secretaria de Direitos Humanos e Políticas para Mulheres e Idosos (SEDHMI) do Rio de Janeiro, Brasil (novembro de 2017).

A partir da complexa relação das organizações que compõem o CEIPARM é possível analisar como o comitê se constitui como um espaço simbólico de acolhimento. Ainda que não haja uma materialidade, como no caso dos campos de refugiados na Europa (Mona, 2018), há fronteiras

que simbolicamente definem quem está dentro e quem está fora, quem consegue ser acolhido e quem não consegue. Essas fronteiras se estabelecem pelo aparato jurídico que constitui o próprio conceito de refugiado, como também, pelas demandas apresentadas ao Estado no que diz respeito ao acolhimento de quem chega a ele e que devem ser respondidas de acordo com os compromissos assumidos pelo Brasil internacionalmente.

Essa “malha de relações burocrático-administrativas” (Perin, 2014, p. 314) apresentadas na literatura e em pesquisas sobre o tema, foram identificadas no comitê a partir do papel institucional exercido pelas secretarias de estado, que devem garantir os direitos de quem solicita refúgio a partir das leis e processos que regulamentam a população, o que nas palavras de Perin (2014), é o que torna as pessoas governáveis e parte do “campo de refugiados sem cercas” (p.307).

Outro importante aspecto relacionado a estrutura jurídica e política é a participação do Ministério Público do Estado, Ministério Público Federal, Defensoria Pública e comissão de Direitos Humanos da Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, a ALERJ. Sobre o contexto jurídico internacional, é fundamental a compreensão do processo histórico de estabelecimento do refúgio, iniciada com a criação da ONU e a declaração dos Direitos Humanos até o acompanhamento do que acontece dentro dos Estados, no que diz respeito a garantia dos direitos humanos. No comitê, essas ações são representadas pela participação do Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) e a Organização Internacional de Migração (OIM).

Por fim, a literatura apresenta a participação de ações humanitárias, principalmente as que são desenvolvidas por organizações não governamentais, que também fazem parte do comitê, e são impactadas com as mudanças políticas e de governo. A exemplo disso, na ata da 51ª Sessão Ordinária do comitê, realizada em 2016, é citado que uma possível crise no governo do estado do Rio de Janeiro e sua desarticulação com o governo federal poderia enfraquecer o comitê. Uma solução para essa questão seria articular com a Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (ALERJ) a transformação do decreto que criou e regula o comitê em um projeto de lei, no entanto a questão não foi adiante.

Conforme apresentado por Tonucci (2017), essas diferentes dimensões e relações de poder que se expressam de forma material e imaterial e as dimensões relacionais, políticas e sociais que envolvem o processo de territorializar, dão base para um caminho de pesquisa que permite

explorar de forma mais profunda como as organizações que compõem o comitê o constitui como um espaço social de acolhimento ou marginalização.

## 5 Considerações finais

O presente trabalho apresentou as discussões seminais sobre a compreensão do território como um espaço social. Nesse sentido, foi feita uma breve análise para apresentar a complexidade que constitui o Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados e Migrantes (CEIPARM) do Rio de Janeiro como um espaço simbólico e sua vulnerabilidade diante das relações sociais e políticas entre organizações, refugiados e o Estado.

Mais do que isso, a compreensão da capacidade constitutiva que as interações e as relações sociopolíticas têm nessas organizações merece atenção para que estas sejam analisadas não apenas como um lugar onde as coisas acontecem, mas como produto e produtor dessa realidade. Nesse sentido, a análise sobre como os espaços sociais se constituem permite uma reflexão que ultrapassa a materialidade geográfica para compreendermos como as pessoas e as organizações em interação se constituem quanto espaço.

Sugerimos para estudos futuros, uma agenda de pesquisa que possa consolidar esse debate na área de Estudo organizacionais, contribuindo para a ampliação das práticas organizacionais de acolhimento e integração dos refugiados atendidos pelas instituições no Rio de Janeiro, considerando o pertencimento como uma dimensão do caráter simbólico que o espaço tem, e mais do que isso, da construção de um espaço que envolve diferentes pessoas, organizações e interesses.

Além disso, o mapeamento profundo das organizações que atuam com essa atividade no Rio de Janeiro e a análise de suas práticas, de modo que se contribua para a institucionalização dessas organizações e diminua a vulnerabilidade delas diante de mudanças de governo.

Por fim, queremos ressaltar que em uma versão mais completa para apresentação da pesquisa, será possível explorar de forma mais profunda a relação entre as organizações e o comitê e como elas se constituem como um espaço social. O resumo expandido focou em apresentar a discussão teórica de espaço e encaminhamentos para a análise no contexto do Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados e Migrantes (CEIPARM) do Rio de Janeiro, Brasil.

## Referências

Brasil. (2016). Sistema de Refúgio brasileiro: Desafios e perspectivas. In: Ministério da Justiça e Segurança Pública. CONARE. Disponível em: <<<http://www.justica.gov.br/noticias/brasil-tem-quase-9-mil-refugiados-de-79-nacionalidades-1>>>.

\_\_\_\_\_. (2017). Refúgio em números. In: Ministério da Justiça e Segurança Pública. CONARE. Disponível em: <<[http://www.justica.gov.br/news/brasil-tem-aumento-de-12-no-numero-de-refugiados-em-2016/20062017\\_refugio-em-numeros-2010-2016.pdf/view](http://www.justica.gov.br/news/brasil-tem-aumento-de-12-no-numero-de-refugiados-em-2016/20062017_refugio-em-numeros-2010-2016.pdf/view)>>.

Coimbra, K. E. R., & Saraiva, L. A. S. (2013). Territorialidade em uma organização-cidade: o movimento Quarteirão do Soul. *Gestão & Regionalidade*, 29(86).

Florian, M. (2018). “Prision”, “Bureaucracy” or “Home”? Volunteers’ spacings of the refugee camps. LAEMOS Conference. Buenos Aires, Argentina

Lefebvre, Henry. (1991). *The production of space*. Oxford: Blackweel.

Haesbaert, R. (2012). *O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade*. 7° ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Perin, V. (2014). “Um campo de refugiados sem cercas”. *etnografia de um aparato de governo de populações refugiadas*. *Horizontes Antropológicos*, (41), 303-330.

Rio de Janeiro. (2015). Comitê Estadual Intersetorial de Políticas de Atenção aos Refugiados - Ata Da I Audiência Pública, de 15 de janeiro de 2015. Rio de Janeiro: D.O.U Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Publicado no D.O.U de 31 de março de 2015.

Saquet, Marcos Aurélio. (2007). *Abordagens e concepções sobre território*. São Paulo: Expressão Popular.

Silva, F.C. (2009). *Tramas territoriais na campanha gaúcha: processo de transformações na área de Aceguá*. 2009. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.

Taylor, S., & Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.

Tonucci Filho, J. B. M. (2017). Espaço e território: um debate em torno de conceitos-chave para a geografia crítica. *Revista Espinhaço. UFVJM*, 41-51.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). *International Migration Report 2017 (ST/ESA/SER.A/403)*.

Zetter, R. (1991). Labelling Refugees: Forming and Transforming a Bureaucratic Identity, *Journal of Refugee Studies*, 1991, vol. 41 (pg. 39-62)

Waldely, A. B.; Virgens, B. G. das; Almeida, C. M. J. de. (2014). Refúgio e realidade: desafios da definição ampliada de refúgio à luz das solicitações no Brasil. *REMHU, Revista Interdisciplinar de Mobilidade Humana, Brasília*, v.22, n.43, p. 117-131.

## Capítulo 58

### El programa de IB de gestión empresarial como acercamiento a los estudios organizacionales

Miguel Angel Cruz Pérez<sup>1</sup>

#### Introducción

Según Tor Hernes (2008), organización es acerca de los intentos por dar orden, redireccionar o estabilizar en un mundo fluido en un permanente devenir, donde nada está en su estado final (p. 128). De acuerdo a Hernes (2008) las actividades organizacionales son llevadas a cabo en tres etapas: establecimiento (representación), selección y retención donde se enfatiza el rol participativo que los miembros juegan al definir, dar o crear un sentido e influir en el entorno (p. 116). Se verá en el presente trabajo cómo es que esto se vincula directamente con la estructura y contenido del programa de diploma International Baccalaureate (IB) y específicamente con la materia de gestión empresarial. Para ello se tomará la perspectiva de Weick sobre lo que es el “organizing” para vincularlo con el programa del IB.

El trabajo de Weick se orientaba, en gran medida hacia crear el sentido (sensemaking) donde no hay una estructura para ordenar que permita un abordaje sin ambigüedades (p.116), por lo que se usa el giro lingüístico para hablar de las situaciones y traerlas a la existencia. El utilizar términos administrativos bajo la mirada de conceptos ayuda en esta representación, para así seleccionar y retener esos lazos que hacen a la organización. La representación estrecha los roles activos de los miembros creando su propia realidad y de hecho privilegiando la creación de oportunidades sobre las cuales elegir. Así el equívoco es un proceso de prueba en la acción, donde los patrones organizadores se prueban. Para ello es que se utilizan las herramientas administrativas.

La escuela desde la que quien escribe plasma su experiencia y reflexión es la Escuela John F. Kennedy, situada en la ciudad de Querétaro. Es una escuela privada sin fines de lucro que ofrece educación multicultural. La escuela tiene 50 años de historia y en la actualidad ofrece dentro de los programas del International Baccalaureate, Literatura en español, Arte, Física, Gestión empresarial, Economía, Historia, Lenguaje y literatura aparte de las materias que son el corazón

1. Escuela John F. Kennedy, Universidad Anáhuac Querétaro. Email: mcruz@jfkk.edu.mx

del programa de diploma.

#### El Programa IB

El modelo del programa de diploma tiene seis grupos de asignaturas alrededor de un área central. Los estudiantes cursan dos lenguas modernas o bien una lengua moderna y una clásica, una materia de ciencia social o de humanidades, una ciencia experimental, matemáticas y una de artes creativas (International Baccalaureate Organization IBO, 2005). Los estudiantes deben tomar una materia de cada una de las seis áreas. El corazón del programa o componentes troncales del programa son tres: el primer componente es teoría del conocimiento (TOK por sus siglas en inglés) es fundamental para desarrollar el pensamiento crítico e inquisitivo en los procesos, donde se enfatiza la conexión entre las distintas áreas; el segundo componente es creatividad, acción y servicio (CAS por sus siglas en inglés) está también al centro y como corazón del programa de diploma (IB, 2005). El énfasis de CAS es desarrollar la identidad de los estudiantes mediante diversas actividades que los relacionan con la comunidad. La monografía es la tercera parte del corazón del programa de diploma. En esta monografía se ofrece la oportunidad de investigar un tema de interés en forma de un trabajo de investigación independiente.

De acuerdo a la guía de estudio para gestión empresarial, los estudiantes aprenden a analizar, discutir y evaluar actividades de negocios a nivel local, nacional e internacional (IBO, 2015b) y ello mediante la implementación de preguntas inquisitivas con fines de generar conocimiento. En TOK, los alumnos estudian lo que es una pregunta de conocimiento, pero aplicada en gestión empresarial, una pregunta de conocimiento reta una declaración, o algo asumido como cierto por los estudiantes. Desde la perspectiva de TOK, los estudiantes necesitan cuestionar estas “certezas” y la forma en que se justifican, para cuestionarse sobre la forma en que el conocimiento es construido para la gestión empresarial en particular y también la forma en que es construido en general para las ciencias sociales. Analizando lo que es la reflexividad, un término que se utiliza en lo que se llama estudios críticos en gestión (CMS por sus siglas en inglés), se verá que es justo esto lo que pretende.

#### Ubicación del programa de gestión empresarial en el programa de diploma

El programa de Gestión Empresarial está en el grupo de materias de individuos y sociedad. La gestión empresarial es el estudio de la toma de decisiones dentro de la organización, explorando también la forma en que interactúan los grupos en una organización, cómo pueden

ser exitosamente gestionadas y cómo pueden optimizar el uso de los recursos de forma ética, en un mundo donde aumenta la escasez, al mismo tiempo que aumenta la preocupación por la sustentabilidad y así “desarrollar en los alumnos los conocimientos y la comprensión de las teorías de gestión empresarial, así como también su capacidad de aplicar diversas herramientas y técnicas” (IBO, 2005b)

El programa de gestión empresarial se encuentra entre las materias de individuos y sociedad, por lo cual la visión que se tiene de los negocios tiene un enfoque social que considera tanto al individuo como a los grupos en los que se inserta.

Desde esta perspectiva y considerando el enfoque de Weick, puede decirse que la forma de crear sentido o dar sentido a una situación desde la perspectiva de gestión empresarial será enriquecida si también se analiza desde la perspectiva de economía, materia que también estudian. Así, el andamiaje con el que se construye el sentido a un caso se enriquece al considerar diferentes términos tanto de gestión como de economía, por ejemplo, simultáneamente se cuestionan los supuestos bajo los que se concibe dicho andamiaje mediante TOK, al mismo tiempo que se aplican en el estudio de casos de cada asignatura y también se llevan a la práctica en proyectos de acción social (CAS).

La asignatura en la que se construye la monografía da a los estudiantes una estructura clara para realizar una investigación que, se refuerza con los contenidos de la materia, el cuestionamiento de los supuestos bajo los que se construyen ideas preconcebidas mientras se desarrollan en el estudiante las habilidades para investigar independientemente, dando una estructura guiada y metodológica con la que ordenar sus ideas.

Es así como se relaciona la gestión empresarial con otras asignaturas. Ahora bien, también dentro de la materia de gestión se debe desarrollar un proyecto en el que se acerquen a un negocio, lo analicen, realicen entrevistas, encuestas, observaciones, grupos focales, con el fin de identificar un problema, o una posible mejora. Al identificarla tendrán que aplicar herramientas administrativas y teorías para sustentar una propuesta de mejora. En el caso particular del bachillerato de la Escuela John F. Kennedy, la gran mayoría de las mejoras se aplican, pues son negocios de familiares, amigos, conocidos, etc., y de allí el interés por hacer un trabajo que verdaderamente sirva al empresario. Para lograr esto es necesario tomar cierta distancia de los hechos y los supuestos y es justo aquí donde se puede vincular esta singularidad del trabajo de investigación y propuesta con los estudios organizacionales.

## Vinculación del Syllabus de gestión empresarial y los estudios críticos en gestión

Según Hernes (2008), Weick situaba el organizar (organizing) como un entrelazado de comportamientos, que se hacen inteligibles por medios gramaticales que ayudan a la gente a dar sentido a convenciones y reglas, entre-tejiendo a su vez mapas causales.

Ya se dijo que, para Weick, la forma en que se establece (representa), selecciona y retiene, tiene que ver, primero, con la creación de un sentido dado al problema. Pues bien, en el programa de diploma IB, este sentido se lo dan las teorías, pero sin olvidar considerar el contexto ni el concepto bajo el que se pretende resolver dicha situación. Las teorías bajo las cuales se trabaja muchas veces dan por sentado que los negocios sólo deben preocuparse por generar grandes utilidades y por ejemplo, el organizing no se dará igual si se considera la perspectiva estratégica que si se considerad la perspectiva ética, donde estas perspectivas son los conceptos antes mencionados. Volviendo a esta perspectiva fragmentada, es por la que se tiende a elegir entre considerar que las utilidades se obtienen por sobre la gente y no que hay varias formas y conceptos a considerar al proponer intervenir una organización.

En los grupos que quien escribe tiene a su cargo, el cuestionarse sobre la responsabilidad que tienen esos negocios para con el medio ambiente y la sociedad los ha hecho reflexionar sobre los objetivos de los negocios.

Por ejemplo Charles Handy (2011) dice que el propósito de una compañía es tener utilidades para continuar haciendo más y mejores en lo que llama una compañía existencial; existe para sí misma pues sólo puede lograrlo si todos los grupos de interés son satisfechos con ello, es decir, hacen algo útil asequible por lo cual buscar su “inmortalidad”. Se dará un ejemplo para mostrar lo antes mencionado: un estudiante que, dado que proponía mejorar la situación de los vendedores de una empresa, el sistema de incentivos que había generado lo llevó a rediseñar la estructura organizacional. Esa nueva estructura organizacional motivaba con remuneración económica (motivación Taylorista), pero al mismo tiempo daba un sentido de pertenencia a los vendedores, al menos teóricamente. La consideración de distintas teorías motivacionales hizo que el estudiante reconsiderara a los vendedores no sólo como “empleados”, sino como seres humanos con dificultades y necesidades, que debían ser satisfechas, es decir, que dentro de la definición de negocio como satisfactor de necesidades, se debe incluir a los que laboran en él, cosa que muchos no habían considerado previamente: la organización como forma de realización

o de crear lazos sociales. El hecho de considerar su análisis como un proceso y no como algo dado hizo que reconceptualizara su solución o propuesta de mejora. Así es como se ve el análisis como un proceso en el que se da sentido a las acciones para considerar la teoría desde la que se puede realizar una acción.

Tor Hernes (2008) dice que tomar el punto de vista del proceso en la investigación influye en la forma como se conceptualiza la naturaleza de los datos. También dice que la palabra “data” da a la investigación la imagen de neutralidad en el sentido de que los hallazgos aparentan ser independientes de la forma en que se llega a ellos (p. 145), cosa que como se estudia desde los estudios organizacionales se sabe que no es cierta. Ante esto, Checkland y Holwell utilizan un término al que llaman “capta”, que no es sino el hecho de la selección dado cierto interés particular, en hechos y situaciones seleccionadas, pues el acto mismo de la selección está dado bajo un contexto, o como señala Hernes (2008),

*“La selección es activa, no pasiva, casi de la misma manera que organizing, en palabras de Weick, es acerca de representación y no una selección pasiva. Por lo tanto, cualesquiera factores que elegimos no son data en el sentido tradicional, sino atributos que permitimos que capturaran nuestra atención”* (p.147)

Es aquí donde particularmente es importante la discusión y se hace importante lo que Kudesia (2017, p. 3) dice sobre que es difícil actuar sin conocer el contexto en que la acción ocurrirá y aún así, es difícil conocer mucho del contexto sin primero actuar en él. Precisamente el programa de Gestión Empresarial busca que los estudiantes actúen en el contexto de un negocio para conocerlo y que así puedan actuar sobre él adquiriendo la conciencia de esos cambios y de los factores internos y externos que pueden incidir para una futura decisión y así confrontar estructuras de conocimiento con situaciones familiares y otras no tan familiares o eventos equívocos. Estos eventos equívocos desafían la aplicación de estructuras de conocimiento existentes e invitan al uso de teorías o puntos de vista que puedan explicar la situación en el proceso de creación de patrones (*sensemaking*) de lo que se llama *organizing*, o patrón de entrelazamiento de comportamientos de un grupo. Kudesia (2017, p. 4) dice que de acuerdo a Weick, si el dar sentido falla, los grupos organizados se desintegran en grupos desorganizados de individuos sin la capacidad de acción, pues como dice Handy (2011) si no hay causa común, ni acuerdo sobre una meta a largo plazo, la prioridad del partido con más poder ganará (p.87) o como agrega que cuando no hay visión, habrá cortoplacismo, pues no hay razón para comprometer el presente en un futuro desconocido (p.88). Volviendo a lo que Kudesia

(2017, p. 4) dice sobre esto, el *sensemaking* funciona como proceso en que se comprometen los miembros de una organización y también es una perspectiva sobre lo que ésta es y cómo lograrla, y esto puede lograrse mediante el uso del aprendizaje basado en conceptos, contextos y contenido, es decir, que a partir de estos tres elementos es que se puede lograr un acuerdo, y no es únicamente que así deban planearse las clases IB, sino que es lo que ayudará a los alumnos en el *organizing* y el *sensemaking*. Hablando de los contextos, hay una aproximación contextualista a las organizaciones donde el *sensemaking* juega un papel central que sugiere que los entornos organizacionales son construidos socialmente y donde tiende a buscar entre sus recuerdos para afrontar situaciones futuras, pero puede suceder que solo un grupo tenga el modelo de orden superior del que pueda emerger la comprensión de la situación como una forma de cognición colectiva, creando patrones de orden superior irreductibles a lo individual. Es decir, *sensemaking* caracteriza la racionalidad como una forma aunque con limitaciones, para explicar el comportamiento humano, en vez de considerar las decisiones como limitadamente racionales, donde no se considera la parte humana sino desde una perspectiva positivista. Así, es que el *sensemaking* desarrollado por medio del trabajo en IB ayudará a formar personas con conciencia social que sean capaces de generar lo necesario para actuar ante cambios necesarios, compartiendo una visión de futuro basada en el estudio de las relaciones más que en las entidades: la acción es parte de los esfuerzos para crear sentido. Kudesia (2017, p. 9) dice que una organización es una foto en un punto en el tiempo de las consecuencias de un proceso activo de *organizing*, que se da al haber cambios en el medio que impulsan a los miembros de la organización a entrar al ciclo de representación, selección y retención.

## Conclusion

El programa de Gestión Empresarial del IB es un excelente medio para generar esa conciencia organizacional en los futuros empresarios, al mismo tiempo que crea en ellos la visión conceptual desde la cual puede analizarse el fenómeno “*organizing*” desde distintas posturas que son los puntos a discutir o probar para lograr una mejora de las relaciones entre la organización y el medio ambiente. De este programa puede lograrse influir directamente en quienes tienen acceso a los cambios tan necesarios en las empresas para generar una conciencia de la función de las empresas y su responsabilidad en la conformación del *organizing* como construcción social de un futuro deseado.

## Bibliografía

Handy, C. B. (2011). *The empty raincoat: Making sense of the future*.

Hernes, T. (2008). *Understanding organizations as process. Theory for a tangled world*. USA: Routledge.

International Baccalaureate. (2005). *Curriculum. Programmes*. Recuperado de <https://ibo.org/programmes/diploma-programme/curriculum/>

International Baccalaureate Organization. (2005). *El currículo del PD. Programas*. Recuperado de <https://www.ibo.org/es/programmes/diploma-programme/curriculum/>

International Baccalaureate Organization. (2005b). *Gestión empresarial. Programas*. Recuperado de <https://www.ibo.org/es/programmes/diploma-programme/curriculum/individuals-and-societies/business-and-management/>

Kudesia, R. (2017). *Organizational Sensemaking*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. DOI: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.78. Recuperado de <http://psychology.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-78?print=pdf>



## Capítulo 59

### O papel das comunidades de práticas no processo de transferência de conhecimento organizacional: Proposta de um modelo teórico

Anderson Antônio de Lima<sup>1</sup>, Flávio Romero Macau<sup>2</sup> y Edison Yoshihiro Hamaji<sup>3</sup>

#### Introdução

O presente estudo tem o objetivo de desenvolver um modelo teórico do processo de transferência de conhecimento organizacional em comunidades de práticas, uma vez que não há consolidação na literatura sobre o processo de transferência de conhecimentos nestes arranjos, a pesquisa se justifica, pois as comunidades de práticas se diferem de outros grupos de trabalho devido as suas características específicas, como por exemplo, espontaneidade dos membros que não sofrem pressões da organização para participar da comunidade, interesse comum por uma determinada área de conhecimento, engajamento mútuo e trocas de experiências, se compararmos a um grupo de trabalho as comunidades de práticas possibilitam ambiente propício para compartilhamento de conhecimentos.

Em comunidades de práticas uma característica importante é que o conhecimento é transferido de forma aberta, sem restrições a cargos ou atividade, está disponível para quem tiver interesse. “Aprender necessariamente requer envolvimento e contribuições para as atividades e para o desenvolvimento das comunidades. Em outras palavras, a aprendizagem não ganha espaço se a participação não é possível” (Gherardi; Nicolini, 2000, p.11). Segundo Wenger, Mcdermott e Snyder (2002) a transferência de conhecimento organizacional por meio de comunidades de práticas é mais eficaz segundo, pois os membros se auto selecionam, uma vez que o que os reúne é a “paixão” por um determinado tema, sendo assim gera maior engajamento dos membros em criar e compartilhar conhecimentos que advém das experiências compartilhadas.

1. UNIP. Email: andersonantoniodelima@yahoo.com.br

2. UNIP. Email: flaviomacau@gmail.com

3. UNIP. Email: edisonhamaji@hotmail.com

#### Conceitos de Conhecimento

Há na literatura várias definições e conceitos para conhecimento, não há consolidação entre os estudos, sendo que para Nonaka e Takeuchi (1997) e Popadiuk e Ricciadi (2011) o conhecimento está ligado com uma crença verdadeira, é um processo que visa justificar as crenças individuais em relação a verdade. Na literatura sobre o tema é possível encontrar diversas considerações sobre o conhecimento, sendo que muitos autores elaboraram estudos com o intuito de categorizar o conhecimento como tácito, explícito, sistemático, informal, codificável e não codificável. Contudo a maioria dos pesquisadores classificam como tácito e explícito, sendo que o conhecimento explícito é mais fácil de ser codificado, pois é expresso de forma verbal, por meio de números, fórmulas, gráficos, dados brutos e textos (Bessant; Tidd, 2009; Choo; Rocha, 2006; Nonaka; Takeuchi, 1997).

Os estudos alicerçados na categorização do conhecimento como tácito e explícito são derivados dos estudos de Polanyi (1966) que introduziu estas categorias, para este autor o conhecimento explícito é aquele que é verbalizado ou explicitado, seja por meio da fala, de gestos, atitudes e práticas, já o conhecimento tácito não é facilmente visível, pois está internalizado nos indivíduos, após os estudos de Polanyi muitos pesquisadores passaram a focar seus estudos no conhecimento tácito e explícito, como por exemplo, (Bessant; Tidd, 2009; Choo, 2006; Nonaka; Takeuchi, 1997) que entendem o conhecimento, o tácito, como privado e difícil de formalizar, assim como o seu compartilhamento, ele é constituído através do know-how subjetivo, emoções, insight, valores e ideias dos indivíduos, já para Johannessen, Olaisen e Olsen (2001) o conhecimento tácito é a base na sociedade da informação e do conhecimento para a criação e manutenção de vantagens competitivas, ou seja, esta categoria de conhecimento é fundamental para a competitividade, sendo assim se torna essencial para as organizações.

#### Conceitos de Conhecimento Organizacional

O conhecimento pode ser considerado um recurso intangível para as organizações, sendo que o conhecimento individual complementa o conhecimento organizacional tornando-o mais forte e amplia a base do repositório organizacional, através de habilidades, competências, pensamentos, ideias, além de criar inovações, sendo assim é possível entender o conhecimento organizacional como um conjunto de conhecimentos individuais, coletivos e organizacionais que são utilizados pelas organizações (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1995), a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que une os indivíduos e as organizações, sendo que o conhecimento criado pelos indivíduos deve ser cristalizado como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma “comunidade de interação” em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. O conhecimento organizacional para Davenport, Prusak (1998) refere-se a como as organizações gerenciam seu capital intelectual e tratam da criação do conhecimento, que ocorre em três níveis: individual, no grupo e organizacional.

Se por um lado temos as organizações, com um conjunto próprio de competências e patrimônio de conhecimento, por outro lado temos as pessoas, que interagem de forma ininterrupta, formando-se a espiral de conhecimento, da qual as organizações não podem prescindir (Dutra, 2001; Nonaka; Takeuchi, 1997).

#### Comunidades de Práticas

Uma “Comunidade de Prática” é uma rede que é formada por pessoas que tem o objetivo comum voltado ao conhecimento, ou seja, se interessam por trocas de informações, conhecimentos e experiências práticas de uma determinada área de conhecimento. Estas trocas possibilitam aos membros da comunidade de prática (CoP) resolver problemas comuns e gerar novos conhecimentos. Esta visão de rede é defendida por Wenger (2000) ao conceituar comunidades de prática, pois segundo ele as comunidades de prática são redes formadas por indivíduos que possuem conhecimento ou interesse em um determinado assunto, sendo que, frequentemente o assunto está relacionado ao trabalho que exercem.

O conceito de redes ligado a comunidades de prática possibilita aos atores imersos diversas perspectivas de conexão, pois o processo de estruturação em uma CoP ocorre através da associação de pessoas motivadas por um objetivo comum que é a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências, sendo assim os membros se apoiam e partilham uma prática em comum, contribuindo para o desenvolvimento do capital social e, conseqüentemente, propiciam a criação, a partilha e uso do conhecimento (Lesser e Prusak, 1999).

A formação das CoPs ocorre de forma voluntária, pois os membros compartilham de um mesmo assunto de interesse, ou são apaixonados por um determinado tema, devido a isto interagem, trocam informações e conhecimento, compartilham o aprendizado com a sociedade, de maneira

que podem ser caracterizadas por apresentarem as seguintes dimensões: empreendimento conjunto, envolvimento mútuo e repertório compartilhado, a formação é possível, pois os membros compartilham interesses comuns pelo mesmo assunto (Wenger, 2010). Os interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal segundo Terra (2005) são os motivos para que a interação e a conexão entre os membros de uma CoP ocorram, ou seja, são os interesses comuns de aprendizado que ligam os membros de uma CoP.

#### Transferência de Conhecimento Organizacional

Diversos autores estudaram o conhecimento organizacional com o intuito de compreender como as organizações formam novos conhecimentos, desenvolvem novos produtos e serviços a partir destes conhecimentos e transferem conhecimentos entre organizações de uma rede (Tsai, 2001; Postrel, 2002; Spencer, 2003; Van Wijk; Jansen; Lyles, 2008). Neste contexto a transferência de conhecimento organizacional é um tema relevante, pois interfere nas organizações, porém trata-se de um processo complexo e de natureza crítica (Bresman; Birkinshaw; Nobel, 1999; Child Et Al., 2006), pois apesar de haver estudos que relatam sucesso de organizações que compartilharam conhecimento organizacional, como por exemplo (Baum; Ingram, 1998; Birkinshaw Et Al., 2000), vários autores afirmam que no processo de transferência de conhecimento organizacional podem ocorrer barreiras complexas capazes de inviabilizar o compartilhamento de (Von Hippel, 1994; Szulanski, 2000; Argote, 1999).

Vários estudos relacionam a transferência de conhecimento organizacional com a competitividade e a capacidade de inovação das organizações (Love E Roper, 1999; Argote E Ingram, 2000; Van Wijk, Jansen E Lyles, 2008). Estes estudos ressaltam que a transferência de conhecimento organizacional capacita qualquer organização a adquirir, transformar e utilizar conhecimento advindo de outra organização para gerar inovações, sendo na forma de produtos, processos ou serviços, levando a organização a um desempenho superior. A transferência de conhecimento organizacional permite que as organizações mesmo com escassez de recursos possam inovar devido à aquisição de conhecimentos de outras organizações (Cohen E Levinthal, 1990).

#### Metodologia

O presente estudo foi efetuado com base em uma pesquisa bibliográfica de periódicos acadêmicos, sendo que foram selecionados vários artigos que foram analisados através de metanálise qualitativa de seus dados. Para Minayo (2007), a abordagem qualitativa é composta por um

universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Logo, corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Este tipo de pesquisa por não trabalhar com dados quantificáveis necessita de análise mais profunda dos dados e da temática investigada, sendo assim gera detalhes que podem não ser obtidos com outros tipos de pesquisa. Já a metaanálise mostra-se como uma prática promissora para a convergência da informação de um ou de múltiplos estudos empíricos, (Cook et al., 1992).

A primeira etapa do estudo foi a busca de artigos acadêmicos nas bases de dados Spell e Scielo, nesta etapa foram pesquisados no campo resumo os termos, conhecimento organizacional, transferência de conhecimentos e comunidades de práticas.

## Apresentação e discussão dos Resultados

A revisão da literatura para levantamento das publicações sobre conhecimento organizacional, transferência de conhecimento e comunidades de prática foi efetuada no dia 21/11/2017, nesta ocasião primeiramente foi consultada a base de dados Spell sobre publicações que trataram da temática deste estudo, após a aplicação de filtros, como delimitar as publicações nos últimos 10 anos e analisar as publicações resultantes para cada termo com base na leitura das seções resumo, introdução e conclusão para identificar quais publicações poderiam contribuir para o desenvolvimento da presente pesquisa, os resultados na base Spell foram 05 publicações para o termo conhecimento organizacional, 04 para o termo transferência de conhecimento e 07 para o termo comunidades de práticas, estas publicações contribuíram para atingir o objetivo proposto por esta pesquisa.

A pesquisa na base de dados Scielo foi efetuada em 22/11/2017, os termos conhecimento organizacional, transferência de conhecimento e comunidades de práticas foram pesquisados, após a aplicação do filtros para delimitar as publicações nos últimos 10 anos, filtro para selecionar apenas publicações dentro da área de ciências sociais aplicadas, filtro com o intuito de selecionar apenas publicações consideradas como artigo acadêmico nas línguas inglesa e portuguesa e a leitura das seções resumo, introdução e conclusão para identificar estudos alinhados com a temática desta pesquisa, os seguintes resultados foram obtidos, 06 publicações para o termo conhecimento organizacional, 04 para transferência de conhecimentos e 03 publicações para o termo comunidades de práticas

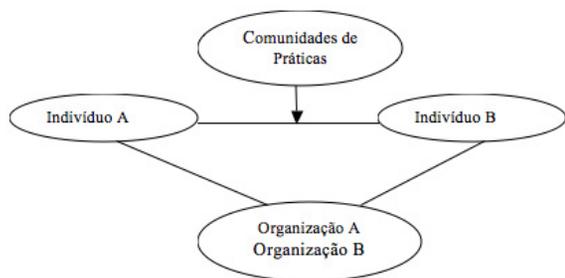
As publicações selecionadas da base de dados Spell e Scielo foram analisadas com base na busca por características do processo de transferência de conhecimentos em comunidades de práticas, sendo assim na base Spell foram selecionadas 02 publicações para o termo conhecimento organizacional, 02 para transferência de conhecimento e 03 para o termo comunidades de práticas. Já na base Scielo foram selecionadas 03 publicações para o termo conhecimento organizacional, 02 para transferência de conhecimentos e 02 para comunidades de práticas, foi elaborado um quadro com estas publicações, as restantes foram descartadas.

Quadro 6 – Artigos acadêmicos que estudaram o processo de transferência de conhecimento organizacional em comunidades de práticas na base de dados Spell e Scielo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Publicação	Autor/Ano	Características
A Comunidade de Prática como Ferramenta da Criação de Conhecimento no Contexto do Agronegócio	Binotto, et, al. (2007)	Aspecto cultural do ambiente da CoP.
Communities Of Practice: Creating And Sharing Knowledge	Hartung e Oliveira (2013)	Confiança entre os membros da CoP e apoio da organização que os membros atuam.
Comunidades De Prática: Fatores Críticos De Sucesso À Manutenção E Suas Dimensões De Análise	Schmitt e Schmitt (2016)	Confiança entre os membros e sentimento de pertencimento que aumenta o engajamento.
Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho	Gudolle, et, al. (2012)	Confiança entre os membros, engajamento e reciprocidade.
Conhecimento organizacional: produto ou processo?	Freire e Spanhol (2014)	Aspectos sociais e cultura dos membros, apoio das organizações.
Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional	Vasconcelos, et, al. (2012)	Cultura organizacional e liderança
Confiança organizacional e compartilhamento e uso do conhecimento tácito	Rêgo, et, al. (2013)	Confiança entre indivíduos e engajamento mútuo, apoio das organizações.
Fatores determinantes em processos de transferência de conhecimentos: um estudo de caso na Embrapa Milho e Sorgo e firmas licenciadas	Castro, et, al. (2013)	Cultura, valores e intensidade de vínculos entre membros, apoio das organizações.
Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho	Tornet e Paz, (2007)	Cultura, valores, crenças e atitudes dos indivíduos.
Determinantes do compartilhamento do conhecimento visando a cooperação internacional em ciência e tecnologia no Brasil	Queiroz, Silva e Almeida (2017)	Confiança entre os membros e habilidade na comunicação dos indivíduos.
Transferência de Conhecimento em Redes de Empresas: Um Estudo em uma Planta Modular da Indústria Automotiva	Neto, Corrêa e Truzzi, (2015)	Governança relacional e confiança para troca de experiências.
Criação e disseminação de conhecimento local em pequenas empresas familiares: o caso de cantinas de vinho da região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no Rio Grande do Sul	Machler e Venturini (2011)	Aspectos sociais, relacionamento entre atores, confiança e engajamento.

Após o agrupamento das características do processo de transferência de conhecimento organizacional encontrados nas publicações na literatura, é possível afirmar que as comunidades de práticas influenciam neste processo, conforme figura 1.

Figura 1 – Interveniência das comunidades de práticas no processo de transferência de conhecimento organizacional. Fonte: Elaborado pelo autor



Após o agrupamento das características apontadas pelos estudos que constam no quadro 7, foi elaborado um modelo teórico do processo de transferência de conhecimentos em comunidades de práticas, este modelo foi desenvolvido a partir de convergências nas características apontadas, as convergências entre os estudos afirmam que a confiança entre os membros levam ao engajamento mútuo que potencializa a transferência de conhecimentos, para a confiança existir é necessário que os membros tenham cultura comum, com valores e princípios similares e o apoio das organizações em que atuam é importante no processo de transferência de conhecimentos.

Figura 2 – Modelo teórico de transferência de conhecimentos em comunidades de práticas. Fonte: Elaborado pelo autor.



Este modelo proposto pode ser aplicado em uma comunidade de práticas, por meio de uma abordagem qualitativa, a estratégia da pesquisa para testar em campo pode ser por meio de um estudo de caso com o uso dos instrumentos de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas, observação não participante e análise documental para que seja possível efetuar triangulação dos dados com o intuito de gerar credibilidade para os dados obtidos, nesta pesquisa seria possível testar o modelo verificando se na comunidade de prática investigada há confiança entre os membros, seja por meio de respostas obtidas nas entrevistas, no diário de campo das observações ou em documentos secundários, também seria possível investigar se existe na comunidade engajamento mútuo dos membros e se eles compartilham cultura similar, ou seja, valores e princípios e por fim analisar se as organizações em que atuam apoiam suas participações na comunidade de práticas.

### Considerações finais

A confiança entre os membros de uma comunidade de prática gera engajamento mútuo dos membros, sendo há assim o processo de transferência de conhecimentos tem fluidez e todos os membros compartilham suas experiências práticas, sem engajamento o processo não ocorrerá, como também sem confiança entre os membros não há engajamento, ou seja, deve ocorrer interação entre confiança e engajamento mútuo. Para que exista confiança é necessário alinhamento cultural entre os membros, pois a cultura tem forte influência no processo de transferência de conhecimentos, pois os membros precisam comungar de valores e princípios comuns, sendo que as comunidades de práticas são construções sociais e com isto seus pilares são baseados em relacionamentos, quanto maior a complexidade cultural de uma comunidade de práticas mais dificuldade que haverá para compartilhar conhecimentos.

Por fim o apoio das organizações em que os membros da CoP's atuam é de extrema relevância para que o processo de transferência de conhecimentos ocorra, sendo que a organização precisa estimular que seus colaboradores utilizem a gama de conhecimentos oriundos das comunidades de práticas, pois é no ambiente organizacional que o colaborador coloca em prática o que aprendeu, as organizações quando estimulam seus colaboradores a ingressar em comunidades de práticas e utilizar conhecimentos adquiridos das comunidades de práticas colhem benefícios por meio da vantagem competitiva que o conhecimento possibilita para a organização.

O modelo teórico desenvolvido consiste no agrupamento das características convergentes sobre o processo de transferência de conhecimento organizacional presentes na literatura, mas

especificamente na base de dados de periódicos Spell e Scielo, sugere-se que estudos futuros testem o modelo de forma empírica, para testar sua eficácia em campo, a principal limitação da presente pesquisa foi a opção do autor em utilizar apenas duas bases de dados para levantamento das publicações que trataram da temática, já a principal contribuição da pesquisa consiste em contribuir para o desenvolvimento da teoria que busca elucidar a transferência de conhecimento organizacional.

#### Referências

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, 30(6), 997-1015.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.

Baum, J. A., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016.

Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75.

Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo: administração*. Bookman Editora.

Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046.

Bresman, Henrik; Birkinshaw, Julian; Nobel, Robert. Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of international business studies*, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.

Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post acquisition integration process: How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of management studies*, 37(3), 395-425.

Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac São Paulo.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39-67).

Corso, M., & Pavesi, S. (2000). How management can foster continuous product innovation. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3), 199-211.

Cox, A. (2005). What are communities of practice? A comparative review of four seminal works. *Journal of information science*, 31(6), 527-540.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., Prusak, L., & Wilson, H. J. (2003). *What's the big idea?: Creating and capitalizing on the best management thinking*. Harvard Business Press.

de Araújo Dutra, L. H. (2001). *Verdade e investigação: o problema da verdade na teoria do conhecimento*. EPU.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high performance knowledge sharing network: the Toyota case. *Strategic management journal*, 21(3), 345-367.

Easterby Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.

Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.

Haanes, K., & Lowendahl, B. (1997). The unit of activity: towards an alternative to the theories of the firm. *Strategy, structure and style*, 201-18.

Hessen, J. (2000). *Teoria do conhecimento científico*.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1999, January). Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd*

---

Annual Hawaii International Conference on (pp. 15-pp). IEEE.

Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International journal of information management*, 21(1), 3-20.

Lave, J., Wenger, E., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation* (Vol. 521423740). Cambridge: Cambridge university press.

McNabb, D. E. (2006). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. ME Sharpe.

McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.

Mendes, L., & Urbina, L. M. S. (2015). Comunidades de práticas e suas contribuições para o desenvolvimento tecnológico da agricultura familiar. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(1).

Minayo, M. C. D. S. (2007). O desafio da pesquisa social. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, 28, 9-29.

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation*. Macmillan International Higher Education.

Nonaka, I., Byosiére, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long range planning*, 4(29), 592.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of management journal*, 44(5), 996-1004.

Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter and intra organizational knowledge transfer: a meta analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.

Varun Grover, T. H. D. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management information systems*, 18(1), 5-21.

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146.

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179-198). Springer, London.

Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework.

## Capítulo 60

### Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU)

*Fernando Zeballos<sup>1</sup>*

Con el fin de compartir y discutir esta experiencia práctica se relata a continuación la primera fase del proceso real de implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), es decir, las acciones acometidas en el Proyecto que condujo a la efectiva implementación del Sistema, actualmente en curso.

El Proyecto de Gestión del Conocimiento “UCU - LATU” se enmarca en un convenio específico de cooperación e intercambio entre el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y la Universidad Católica del Uruguay (UCU).

El LATU, persona de derecho público no estatal, que cumplió en el año 2015 cincuenta años de actividad, tiene como misión impulsar el desarrollo sustentable del país y su inserción internacional, a través de la innovación y la transferencia de soluciones de valor en servicios analíticos, metrológicos, tecnológicos, de gestión y evaluación. De allí la relevancia de la gestión del conocimiento para esta organización y lo significativo que ha sido para la Universidad Católica del Uruguay (UCU) colaborar con ella.

El proyecto fue implementado en seis módulos, desarrollados entre los años 2014 y 2017. En el Módulo 01 del Proyecto de Gestión del Conocimiento UCU - LATU, se ha partido de la difusión-sensibilización del proyecto, pasando por la nivelación y la capacitación introductoria en materia de gestión del conocimiento de las personas eventualmente involucradas en el proceso, hasta concluir con la conformación de un grupo de trabajo específico. Participaron del Módulo 01 treinta y cuatro personas.

Los principales temas abordados y discutidos en esta etapa, estuvieron dirigidos a lograr sensibilizar, concientizar, capacitar, nivelar y calibrar a quienes se harían cargo de la implementación del Sistema de Gestión del Conocimiento.

1. Universidad Católica del Uruguay. Email: zeballos@ucu.edu.uy

Ha comenzado por una perspectiva histórica de la gestión del conocimiento, su actual relevancia, las características propias del conocimiento como recurso organizativo, definiciones técnicas y operativas de la gestión del conocimiento, así como una reseña de los diferentes problemas organizacionales que aborda.

Le ha seguido la discusión de dos asuntos centrales para la futura intervención: la distinción, por un lado, entre la gestión de la información y la gestión del conocimiento y, por otro, el análisis de las diferencias entre conocimientos explícitos y tácitos. A partir de estas nociones iniciales se han introducido los conceptos de procesos de conversión de conocimiento y sus implicancias en la gestión.

A esta fase de nivelación teórica, le ha seguido otra principalmente técnica, con especial énfasis en los mecanismos diagnósticos respecto al estado de situación de la gestión del conocimiento en una organización. Ha incluido, básicamente, cuatro pilares: el estudio de los antecedentes (propios y del sector), el sondeo de las condiciones propicias para este tipo de gestión, la aplicación de un modelo de madurez y el análisis de riesgo específico.

El primer módulo ha concluido con una reseña de las principales prácticas, técnicas y herramientas de gestión del conocimiento existentes, de eventual uso en la implementación del sistema.

El Módulo 02 ha tenido como meta la conformación de los equipos responsables de la implementación del sistema. Se optó por trabajar en tres niveles simultáneos: el Grupo de Referencia (integrado por Jefes, Gerentes y Directores), el Equipo de Trabajo de Gestión del Conocimiento (con treinta y ocho integrantes) y Grupos “ad hoc” (formados entre los integrantes del equipo inicial con el propósito de analizar temas específicos).

Esta fase incluye el logro de ciertos acuerdos básicos para el trabajo: Acuerdo sobre el Compromiso de Trabajo (roles, carga horaria, frecuencia de reuniones presenciales), un Marco Ético, una opción teórica, metodológica y estratégica, la definición de un propósito, objetivos y plazos, los mecanismos de autorización y validación de los pasos a seguir, y la adopción de herramientas de seguimiento de la marcha del proceso, la evaluación de avances y la estimación de impacto del sistema a implementar.

En el Módulo 03, el Equipo de Trabajo de Gestión del Conocimiento ha llevado a cabo un

relevamiento de todos los antecedentes considerados significativos para el proyecto, identificándose 10 áreas de interés: Clima y Cultura, Gestión de Personas y Capacitación (interna y externa), Gestión del Conocimiento y Propiedad Intelectual, Comparación con organizaciones similares (“benchmarking” nacional e internacional), Calidad y Procesos, Comunicación interna y externa, Riesgo y Estrategia, Informática, Gestión de la Información y Gestión de la Innovación. Distintos grupos “ad hoc” han trabajado en las diferentes áreas consideradas, procediendo a identificar fuentes, resultados y acciones ya existentes en el LATU, consideradas como afines a la Gestión del Conocimiento (GdC).

El propósito ha sido el de capitalizar los esfuerzos que la organización ya ha realizado en la materia, buscando líneas de acción a partir de cada una de las sugerencias o propuestas que se hayan hecho en su momento. Asimismo, se pretendió difundir los trabajos e iniciativas anteriores entre quienes no hayan accedido a los resultados de los mismos.

Una vez reseñados los antecedentes se ha procedido a categorizarlos según tres ejes: el sub-proceso de GdC al que refiere el antecedente (es decir, captura o generación de conocimiento, su explotación/uso/transferencia, o la actualización/conservación del mismo), el grado de prioridad, viabilidad o relevancia del problema detectado, y el tipo de acción a realizar (práctica a conservar, rescatar o desarrollar, o bien una técnica nueva a implementar que surge como necesidad en los antecedentes y condiciones a tener en cuenta).

El Módulo 04 ha tenido como objetivo la aplicación de un Modelo de Madurez, especialmente adaptado para la ocasión, utilizándose a partir de entonces con fines académicos y de investigación en la UCU.

En base a una serie de modelos anteriores (el *Knowledge Management Maturity Model* de Siemens, *Levels of Knowledge Management Maturity* de la APQC - *American Productivity & Quality Center*, el de *KPMG Consulting*, el desarrollado por *Tata Consultancy Services*, el *KM Assessment* propuesto por *David Skyrme*, *APPEL Knowledge Services* - *NASA*, entre otros), que fueron tomados como fuentes, se procedió a la selección de dimensiones, áreas y niveles, su armonización, adaptación al medio local y ajustes de aplicación.

La matriz de doble entrada del modelo, en su versión definitiva, incluye cien escenarios posibles, pertenecientes a seis dimensiones de la organización (Alineación estratégica, Liderazgo y Gobernanza, Organización y Procesos, Contenido y Contexto, Cultura y Personas, y Tecnología),

distribuidos según cinco niveles evolutivos (Gestión Ignorada, Gestión Incipiente, Gestión Parcial, Conocimiento Gestionado y Conocimiento Optimizado).

En particular, se procuró aumentar la sensibilidad de la matriz respecto a los modelos precedentes, tanto vertical como horizontalmente. En el primer caso, se agregó un nivel inferior de desarrollo con escenarios que dieran cuenta de una eventual gestión del conocimiento organizativo ignorada. En el plano vertical, es decir, en la descripción de las diferentes dimensiones y áreas, se procedió a plantear por separado ciertas afirmaciones que, en versiones anteriores, estaban redactadas conjuntamente, de manera de ganar en poder discriminatorio.

Las grandes líneas de desarrollo seguidas a través de los sucesivos estadios evolutivos del modelo son: de la ausencia a la toma de conciencia sobre la relevancia de la gestión del conocimiento en la organización, el pasaje de actividades “ad hoc” a sistemáticas, de la improvisación a la estandarización, de lo aislado a lo integrado, de la ausencia de denominación al uso de lenguaje específico, de la repetición a la mejora continua, de la reacción a la planificación y de la ausencia de evaluación a la medición constante.

Los cinco niveles de desarrollo describen el orden cronológico de las distintas fases, es decir, el de sucesión, pero no las referencias temporales a su duración o al momento histórico de aparición. Estos estadios dan cuenta del escenario simplificado más probable, es decir que pueden convivir en la realidad con conductas sobrevivientes de momentos evolutivos anteriores y, a la vez, con pródromos o signos que anticipan fases posteriores.

El Módulo 05, ha tenido también vocación diagnóstica. Se trató de completar el panorama inicial sobre el estado de situación de la organización en materia de gestión del conocimiento, a través de un análisis de riesgo específico.

A estos efectos se ha considerado la fórmula clásica de estimación de la exposición al riesgo definida como una función de la probabilidad de ocurrencia de un resultado no deseado en relación a la relevancia de la eventual pérdida a él asociada.

La relevancia de la pérdida refiere a la calificación que puede hacerse de un conocimiento según tres variables: ser considerable como un conocimiento necesario, estratégico o crítico, al grado de saturación de componentes tácitos que ese conocimiento posea y a la capacidad de la organización para manejar el riesgo de su pérdida.

Un conocimiento puede ser considerado como estratégico cuando su ausencia aumenta significativamente la probabilidad de no cumplir con el propósito de la organización o sus objetivos, de disminuir la eficiencia, de producir pérdidas significativas asociadas a la repetición de errores, de arriesgar la salud de los miembros de la organización o de terceros, de inducir a la disconformidad de clientes externos o internos, de provocar la disminución de ventajas competitivas, de atentar contra la calidad del medio, lesionar la imagen institucional, provocar pérdida de fuentes de trabajo o aumentar la conflictividad, entre otras consecuencias no deseadas.

A su vez, un conocimiento obtendrá la calidad de crítico, cuando se trata de un conocimiento que, habiendo sido considerado como estratégico, se muestra como difícil de reponer debido a que no hay otras personas en la organización que lo posean o no se encuentra en el mercado o su costo de reposición es muy alto. Pueden también considerarse otros factores de criticidad, tales como el hecho de ser un conocimiento que está sub-documentado en la organización, no está bien gestionado por el sistema de gestión del conocimiento, tiene una caducidad muy rápida o tiene alto grado de exposición a la inteligencia corporativa de otras organizaciones.

Para estimar el grado de saturación de componentes tácitos (“tacitidad”) que posee un conocimiento debe considerarse su complejidad, profundidad, “observabilidad”, “codificabilidad”, “enseñabilidad”, “expresabilidad” y “transferibilidad”, así como la mayor o menor dependencia del contexto en el que se desarrolla. Importa también la consideración de las características del poseedor del conocimiento (su personalidad, su voluntad de compartir conocimiento, y sus competencias para comunicar o enseñar), la evaluación de la capacidad de absorción de los eventuales destinatarios de ese conocimiento y las dificultades que posee ese conocimiento para ser apropiable por parte de la organización.

La tercer variable que pesa sobre la estimación de la importancia de la eventual pérdida de un conocimiento alude a la capacidad de manejo del riesgo correspondiente, según se considere como evitable, suprimible, tratable, controlable o manejable en sus consecuencias.

Los riesgos identificables en la gestión del conocimiento aluden generalmente a la pérdida o sustentabilidad de conocimiento, el aprovechamiento de oportunidades o el ejercicio de derechos. Refieren a una serie de factores tales como: la desvinculación de personas (individual o colectiva), las limitaciones en identificar los conocimientos internos, la subutilización del

conocimiento existente en la organización, la velocidad insuficiente en la transferencia interna de conocimiento, los costos excesivos en la capacidad de reusar conocimiento ya “logrado”, los derechos relativos a la propiedad intelectual, un conocimiento limitado del estado o situación de conocimientos críticos, deficiencias en los mecanismos de vigilancia competitiva, niveles bajos de radicalidad de los aprendizajes, deficiencia en la gestión de errores, pérdida progresiva de conocimiento embebido en programas informáticos, la calidad de los procesos de innovación, o la pérdida de imagen institucional por impericia.

El sexto y último módulo del proyecto, es decir, previo a la implementación propiamente dicha del Sistema de Gestión del Conocimiento, ha consistido en el análisis de las conclusiones diagnósticas y la definición de prioridades a corto y mediano plazo.

Las conclusiones han sido extraídas de las cuatro fuentes diagnósticas mencionadas: las provenientes del análisis de los antecedentes, las que surgen de la constatación de la presencia o ausencia de condiciones favorables para la gestión del conocimiento, las resultantes de la aplicación del Modelo de Madurez y las consideraciones a tener en cuenta según el análisis primario de riesgos.

Las aproximadamente sesenta conclusiones diagnósticas han afectado a diferentes procesos y áreas de la organización. Entre otras se han destacado las relativas a la gestión de los recursos estratégicos, la del capital humano y los procesos de capacitación, la gestión de los sistemas informáticos, de la calidad, de la innovación y del manejo la propiedad intelectual.

La definición de prioridades ha tomado en cuenta los problemas a atender, las prácticas a desarrollar y los plazos correspondientes (corto y mediano). De acuerdo a las mismas se decidió implementar una serie de acciones, categorizadas como prácticas a continuarse, retomarse o crearse, según los plazos aconsejados por los criterios de criticidad, urgencia y factibilidad (inmediato, corto y mediano).

Se han propuesto treinta y tres medidas, ordenadas de acuerdo a los plazos mencionados (14 en lo inmediato, 5 a corto plazo y 14 a instrumentar en el mediano). Se sugieren responsables en aquellas de ejecución más cercana. Cada procedimiento a adoptar se encuentra fundado y referenciado a una o varias de las conclusiones diagnósticas previamente detectadas.

Los diferentes equipos responsables de cada iniciativa a desarrollar se encuentran trabajando en

sus respectivas acciones, llevándose a cabo una actividad de difusión para toda la organización con el formato de una Feria de Conocimiento (2016).

## Capítulo 61

### Tecnología, innovación e investigación narrativa: clave en el conocimiento y aprendizaje interorganizacional

*Carmen Cecilia Daza Villadiego<sup>1</sup>*

#### Consideraciones iniciales

El Aprendizaje Organizacional y el Conocimiento Organizacional son conceptos que han adquirido una importante valoración tanto en el ámbito empresarial, cuanto en el ambiente académico. La existencia de una diversidad teórica, tratada desde distintas perspectivas, enfrenta problemas de distinción entre ambos conceptos, respecto de su conexión en lo cognitivo y en lo social.

Siguiendo a Ricardo Chiva y Joaquim Alegre (2005), la perspectiva cognitiva del aprendizaje organizacional se conecta con las ideas de conocimiento organizacional compartido entre los miembros de una organización, como un conocimiento enmarcado en reglas y usos; de esta manera, el conocimiento individual genera y contribuye al desarrollo del conocimiento colectivo, esto es, el conocimiento organizacional. Este enfoque toma el conocimiento como perceptivo y como algo que se posee. Desde esta perspectiva de cognitivo-poseción, el aprendizaje organizacional se torna como un proceso relacionado con el desarrollo y cambios de conocimientos, y el conocimiento organizacional es, entonces, el resultado de este proceso.

Desde la perspectiva social, el aprendizaje organizacional se enmarca en el desarrollo de identidades basadas en la participación en una comunidad de práctica (Ian Colville; Bjorn Hennestad; Kristoffer Thoner, 2014). El aprendizaje no se concibe como un método de conocer el mundo, sino como una manera de estar en el mundo. El aprendizaje organizacional se origina de la teoría del aprendizaje social (Albert Bandura 2005) y se enfoca en relaciones e interacciones sociales. Esto es, los individuos construyen juntos una comprensión sobre su entorno y aprenden de la interacción social dentro de la organización.

A nivel de conjunto de organizaciones interconectadas, en el imaginario de una red de interacciones, los esquemas de aprendizaje interorganizacional bajo el enfoque de “*learning-*

1. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador). Email: cdazav@puce.edu.ec

*from-networks*” constituyen uno de los principales retos dentro de lo que se ha denominado economía del conocimiento, representada por la multiplicidad de vínculos que se conciben entre las universidades, los centros tecnológicos y de investigación, las universidades, el sector productivo y también el Estado.

Sobre estas apreciaciones, el propósito general de este ensayo es describir aspectos de los conceptos de tecnología e innovación, en un contexto social, como fuentes de desarrollo para el aprendizaje y el conocimiento interorganizacional y mostrar la investigación narrativa como una técnica de análisis de la forma en que las organizaciones aprenden y adquieren el conocimiento.

Para el efecto, se describen algunos aspectos de las teorías sobre la tecnología y la innovación, y sobre el enfoque de la narrativa y las actividades de “*sensemaking*” en la búsqueda del significado del aprendizaje y el conocimiento adquirido sobre la base de valores, prioridades y preferencias (Karl E. Weick 2005). Finalmente se concluye, planteando algunas alternativas de estímulo y apoyo al robustecimiento del conocimiento interorganizacional en que se muestra el aprendizaje “*learning-from-network*” y el aprendizaje tecnológico como impulsores del crecimiento económico y del desarrollo local y nacional.

Tecnología, Innovación y Redes interorganizacionales en la generación de conocimiento colectivo

La tecnología, no solo comprende “el hacer práctico: los artefactos”, sino los métodos de organización y los sistemas de gestión, es decir, el “saber reflexivo, sistemático y metódico”, pero también, la práctica social, esto es, la comprensión del carácter cultural y normativo, que incluye objetivos, valores, normas de comportamiento ético, aspectos jurídicos y políticos (Jon Elster 1983, Arnold Pacey 1983), en la búsqueda del conocimiento organizacional.

En lo que corresponde a innovación, el énfasis sobre este concepto no se encuentra en la invención de nuevos elementos o en que la nueva idea sea realmente distinta en términos absolutos, sino en la bondad de la idea o del elemento. De ahí, que el instrumento de la difusión juega un rol de vital importancia para el logro de la transmisión del *conocimiento* necesario para desarrollar las actividades innovadoras y renovar el comportamiento social.

Es así que, desde la óptica primaria de Joseph A. Schumpeter (1978), el concepto de innovación, tomado como renovación o producción de nuevo conocimiento tecnológico, lo refiere a la “realización de nuevas combinaciones de los medios de producción, que generan los cambios

tanto en los métodos de producción y de transporte, cuanto en la organización industrial, en la producción de un nuevo artículo, en la apertura de nuevos mercados o de nuevas fuentes de materias primas, realización de una nueva organización de cualquier industria, como la creación de una posición de monopolio o de su interrupción”; todos ellos tienen como foco central las cuantificaciones de la contribución del cambio técnico, aspecto que conforma la economía del conocimiento, en la que confluyen las alianzas y asociaciones de colaboración a través del conjunto de relaciones o vínculos interorganizacionales.

Dentro del contexto de las relaciones, resulta oportuno ahora precisar que la noción de red, definida por Daniel Brass (2004) como el conjunto de nodos o vínculos que representan cierta relación, o la falta de ella, entre los nodos o actores (individuos, unidades, órganos, organizaciones), constituye el basamento para la configuración interorganizacional. En el marco de los estudios organizacionales, el análisis interorganizacional desde la visión de red entera o red total (*Whole network*), presupone la red o conjunto de organizaciones como la variable independiente y el resultado o producto de la red (*Network outcome*) como la variable dependiente (Keith Provan, Amy Fish y Joer Sydow, 2007).

Aprendizaje interactivo en red para la innovación tecnológica

Desde el esquema de generación de innovación tecnológica, algunos de los objetivos del análisis de redes interorganizacionales apuntan hacia la necesidad de renovar los elementos de dinamización de la ciencia, la tecnología y la innovación, y los mecanismos de articulación de la red en donde prolifera la diversidad y el conflicto de intereses organizacionales entre los agentes económicos y los factores del entorno social, político y cultural.

Ante tal desequilibrio, los economistas evolucionistas proponen como alternativa los procesos de “búsqueda”, “aprendizaje” y “selección” de actividades innovativas, en contraposición con la visión convencional, que se enfoca literalmente en las oportunidades proporcionadas por el avance del conocimiento científico o por las actividades formales de los procesos de Investigación y Desarrollo. Parece claro, entonces, que la información y el conocimiento de los agentes pueden ser menos relevantes que sus capacidades de aprendizaje; éste, a su vez, se constituye en la columna vertebral del proceso de innovación.

En este sentido, Björn Johnson (1992) propone un esquema de *aprendizaje interactivo*, que es la combinación de: *learning-by-searching* (departamentos en las organizaciones encargados de

la investigación y búsqueda permanente de alternativas a los problemas de innovación) y de *learning-by-exploring* (búsqueda que emana de las organizaciones académicas o dedicadas a la investigación científica), elementos que constituyen aportes refinados del concepto propuesto por Kenneth Arrow (1962): *learning-by-doing* (referido al proceso de creación y acumulación de conocimientos y generación de resultados deseados: nuevos artefactos o procesos mejorados sustancialmente).

En su modelo, Johnson defiende que el aprendizaje interactivo alimenta el stock de *conocimiento acumulado* útil, pero que tiende a disminuir por las diversas formas de olvido. Del stock de conocimiento acumulado surgen las ideas y proyectos innovadores que, tras largos y complejos procesos de ensayos para la selección, generarán la innovación. En todo el proceso de generación de la innovación se advierte la influencia de las *instituciones* (conjunto de reglas de juego o condiciones económicas y de mercado que estimulan o retardan los flujos de información y el aprendizaje mismo). El valor de este sistema de aprendizaje interactivo radica en su carácter acumulativo del conocimiento, lo que debe traducirse en una dinámica que vaya más allá del uso de una tecnología dada y de las modificaciones y adaptaciones que de ella se hagan, sino que es preciso plantearse hacer un mejor uso del aprendizaje y de la experiencia adaptativa acumulada en la firma, a través de un esfuerzo tecnológico útil, que fortalezca de manera sostenida su capacidad tecnológica local.

Por otra parte, en el marco de las relaciones interorganizacionales, Peter Lane y Michael Lubatkin (1998) advierten del aprendizaje interactivo, "*Learning-from-network*", en que la fuente de ideas e innovación se puede capturar desde fuera de las fronteras de las organizaciones; su filtración se realiza a través del intercambio de nuevas informaciones, conocimientos y competencias interdisciplinarias, compartidas de manera formal o informal entre los distintos actores organizacionales de la red, generando productos e innovaciones (Gautam Ahuja 2000).

Por tanto, esta dinámica de relaciones mutuas e interconexiones entre actores y *movilización de aliados* (Michel Callon 2001) dentro y fuera de la red aporta a las organizaciones e individuos que la conforman, transfiriendo efectivamente el conocimiento y las habilidades que se generan en los procesos de innovación tecnológica. En este sentido, Keiko Gebauer et al (2012) patrocina que las organizaciones no solo deben gestionar la acumulación de conocimiento externo, sino también adaptar sus capacidades de sistematización, coordinación y socialización del conocimiento para generar innovaciones estratégicas efectivas.

En el campo de la ciencia y de la innovación tecnológica, las redes que se conforman entre organizaciones y organismos e individuos y profesionales, bajo los esquemas denominados, *Triángulo de Sábato* y *Modelo de Triple Hélice*, en que confluyen las organizaciones y empresas del sector industrial, las instituciones de investigación, las universidades y los órganos de la institución pública gubernamental, constituyendo el imaginario de las movilizaciones sucesivas y necesarias para formar alianzas y facilitar el intercambio de información y de recursos; pero, aquí también se negocian y acuerdan la identidad o roles de los propios actores dentro de la red, las posibilidades de interacción y los márgenes de maniobra (Callon 1998, 2002) para lograr convergencia de intereses en el marco de proyectos innovativos.

Desde esta mirada, los mecanismos de la investigación narrativa y la investigación *sensemaking*, sobre casos de innovación tecnológica en red, constituyen la mayor fuente de evidencia sobre los procesos de aprendizaje y de movilidad de conocimientos generados a través del flujo de profesionales y de desarrollo tecnológico.

La Investigación Narrativa y la investigación *sensemaking* en los procesos de innovación tecnológica.

Siguiendo a Sonia Ospina & Jennifer Dodge (2005), para los investigadores sociales, la narrativa no solamente ayuda a explorar temas como la identidad personal, el desarrollo de la vida, los mundos culturales e históricos de los narradores, sino que ayudan a explorar fenómenos específicos como el liderazgo y el cambio organizacional y cómo estos son experimentados por los actores sociales. Sin embargo, los marcos teóricos, las herramientas y los productos de la indagación narrativa han permanecido casi al margen de las prácticas de la investigación y de la enseñanza. Las autoras afirman que la investigación narrativa tiene su propia perspectiva teórica y sus propios métodos de análisis, lo que la distingue es el enfoque en la narrativa y la forma en que las historias son relatadas por los individuos o grupos de gente, y no en los textos, que son independientes de los relatores y las instituciones.

En el tiempo y en el espacio las narrativas tienen al menos cinco características esenciales: i) son una suerte de caracteres y eventos selectivos que ocurren en el tiempo, con un inicio, un intermedio y un final; ii) son interpretaciones retrospectivas de una secuencia de eventos, a partir de un determinado punto de vista; iii) se enfocan en la intención y acción humana; iv) son parte de los procesos de construcción de identidad; y v) son de coautoría del narrador y la audiencia. Por todas estas características, se considera que la narrativa es adecuada para comprender

eventos y experiencias sociales desde la perspectiva de los participantes, pero también, desde la perspectiva de un análisis interpretativo individual o institucional.

Es así que, para Andrew D. Brown (2000) la investigación *sensemaking* logra, a través de las narrativas, comprender las relaciones causales, de tal manera que pueden ser predichas, comprendidas y posiblemente controladas, y ayudan a los actores organizacionales a mapear su realidad (Roland Yeo; Jessica Li, 2013). Esta clase de investigación se preocupa de hacer un escrito de arte y verosimilitud con implicaciones sociales amplias. Karl E. Weick (2005) afirma que la experiencia de la teorización es muy similar a la experiencia del *sensemaking*, considerando a este último como el elemento central tanto para el proceso de teorización como para la conducta de la vida cotidiana de la organización, a través de una extensa interpretación basada en un conjunto de cursos de acción.

Por su parte, Gerardo Patriotta (2002), describe un análisis en el que se logra mostrar las bondades de la investigación narrativa, conceptualizada como “*detective stories*” (historias detectivescas), en su afán por utilizar una herramienta que conecte el tiempo y la narrativa para explicar los procesos interconectados de creación de conocimiento organizacional, en el marco de flujos de rutinas diarias, interacciones y eventos que constituyen prácticas individuales y de carácter social. Los repertorios que se escuchan diariamente sobre problemas con la maquinaria son mucho más enriquecedores y más complejos que lo que puede obtenerse de los documentos o manuales de procedimientos de la compañía. Por tanto, las narrativas aparecen como partes fundamentales de diagnóstico, capaces de realizar una descripción coherente acerca de problemas con la maquinaria. Además, ellas mantienen un ambiente de trabajo estable, en la medida que delimita la circulación del conocimiento organizacional en el interior de la comunidad de trabajadores.

### Consideraciones finales

Las teorías sobre la *investigación narrativa* y las actividades de *sensemaking* han despertado un inusitado interés por el uso de los procesos descriptivos o historias contadas por los protagonistas, para darle sentido o significado a los eventos en los que es posible analizar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento tecnológico (Thomas Stephen Calvard 2016) y de innovación a nivel organizacional e interorganizacional. Asimismo, el aprendizaje se concibe como un proceso cultural, como una construcción social y como un proceso político. El conocimiento es algo, como un proceso, o un acto de construcción y creación. Tiene en cuenta la definición de un problema,

no su solución; el énfasis está en el proceso o desarrollo de conocimiento.

La tecnología y la innovación son recursos de enorme importancia no sólo para las operaciones productivas, sino como mecanismos de aprendizaje, mediante las interacciones personales y de grupos, bien sean de carácter formal o informal, generando conocimiento entre sus miembros. En el tratamiento de esta temática, desde el punto de vista social, es menester analizar el carácter tácito de una parte del conocimiento que no puede ser transferido, sino que permanece arraigado en organizaciones y localizaciones específicas. Esto hace que la proximidad a esas localizaciones sea un factor esencial para el aprendizaje. De ahí que la posibilidad de aprender mediante las interacciones con los individuos y las organizaciones haya permitido la evolución de la tecnología, la innovación, el aprendizaje y, en definitiva, el conocimiento organizacional, mediante la cooperación entre organizaciones.

Por otra parte, en un marco de institucionalidad y desarrollo, los países latinoamericanos, progresivamente, se esfuerzan por consolidar lo que se ha definido como Sistema Nacional de Innovación, concebido como un conjunto o red de múltiples actores, instituciones y prácticas interrelacionadas, del sector público y privado, que constituye, actúa y participa en los procesos de cambio tecnológico a nivel nacional (Christopher Freeman 1987, Bengt-Åke Lundvall 1992). Esta configuración, público-privada, en red, se constituye en un locus social para la práctica y el aprendizaje tecnológico en las organizaciones y comunidades, como una perspectiva de acción pública en el terreno de la innovación y el aprendizaje comunitario, que reconoce la necesaria dependencia entre organizaciones, comunidades e instituciones. Es aquí donde realmente se marca la diferencia entre países; el disponer de una base local de conocimientos, refleja las dimensiones culturales y sociales nacionales, y su efectividad depende de la dinámica de arreglos institucionales, así como del stock y dinámica de conocimiento material e inmaterial en el ámbito local (Carmen Daza 2015).

En este sentido, cabe elevar a los gobiernos de los países la potestad de plantearse el desafío de diseñar e implementar verdaderos Sistemas Nacionales de Innovación, desde una perspectiva susceptible de ser sometida al análisis y desarrollo de *políticas públicas*, y que trascienda de los elementos puramente técnicos hacia lo social, lo estético y lo cultural.

En un sentido más político, cabe esperarse que no sean las empresas individuales las únicas responsables de la producción de nuevos conocimientos, pues la sociedad en su conjunto encuentra esquemas de desarrollo económico y social que, a su vez, determina el incremento

del bienestar humano, por lo que organizaciones de carácter público y privado y, especialmente las instituciones académicas, deberían participar de manera muy enérgica en la generación y difusión de múltiples conocimientos. Aquí las políticas de innovación y desarrollo deben combinar elementos que también pongan énfasis en una más equitativa distribución de las habilidades y capacidades a través de esquemas de educación y entrenamiento, con características de “organizaciones que aprenden”, y desde la perspectiva latinoamericana de los estudios de ciencia, tecnología y sociedad.

#### Referencias

Ahuja, G. (2000). “Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study”, *Administrative Science Quarterly*, Vol, 45, Pp. 425-455

Bandura, A. (2005). “The Evolution of Social Cognitive Theory”, en Hitt, Michael A. y Smith, Ken G., (coordinadores): *Great Minds in Management: the process of theory development*. Oxford University Press, USA

Brass, D. et al (2004). “Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, Pp. 795-817.

Brown, A. D. (2000). “Making sense of inquiry sensemaking”, *Journal of Management Studies*, 37(1): 45-75.

Calvard, T. S. (2016). “Big data, organizational learning, and sensemaking: Theorizing interpretive challenges under conditions of dynamic complexity”, *SAGE - Management Learning*, Vol. 47, No. 1 Pp. 65-82

Chiva, R. y Alegre, J. (2005). “Organizational Learning and Organizational Knowledge Towards the Integration of Two Approaches”. *SAGE-Management Learning*, 36(1): 49-68.

Colville, I.; Hennestad, B.; Thoner, K. (2014). “Organizing, Changing and Learning: A sensemaking perspective on an ongoing “soap story”, *SAGE - Management Learning* Pp. 1-19

Elster, J. (1997). “El Cambio Tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social”, Gedisa, Barcelona.

Pacey, A. (1983). “The Culture of Technology”, Cambridge: MIT Press, pp.1-12.

Schumpeter, J. (1978). “Teoría del Desarrollo Económico”, Fondo de Cultura Económica, México.

Provan, K.; Fish, A.; Sydow, J. (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.

Johnson, B. (1992). “Institutional Learning”, en Bengt-Åke Lundvall (Ed.): “National Innovation Systems: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning”, London Pinter Publishers, Cap. 2, Pp 23-45.

Arrow, K. (1962). “The Economic Implications of Learning by Doing”, *Review of Economics Studies*, Vol. 29, No. 2, Pp. 155-173.

Callon, M. (1998). “El proceso de construcción de la sociedad. El estudio de la tecnología como herramienta para el análisis sociológico”, en Domènech, M. y F. Tirado (Eds). “Sociología simétrica. Ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad”, Gedisa, Pp. 143-170, Barcelona.

----- (2001). “Redes tecno-económicas e Irreversibilidad”, *Redes*, Vol. 8, No. 17, Pp. 85-126, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

-----; Latour, B. & Akrich M. (2002). “The Key to Success in Innovation Part II: The art of choosing good spokespersons”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 2, Pp. 207-225, Imperial College Press.

Daza, C. C. (2015). “Modelo de efectividad de la red de innovación tecnológica. Una visión desde el constructivismo social”. Tesis (Doctorado en Administración). Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 375 p. Quito.

Freeman, C. et al (1988). “National Systems of Innovation”, en Dosi, G. et al (Eds) (1988), “Technical Change and Economic Theory”, *Laboratory of Economics & Management*, Cap. 15, Pp. 309-398, Pisa.

Gebauer, Keiko, et al (2012). "Absorptive capacity learning processes and Combinative capabilities as determinants of Strategic innovation", *European Management Journal*, Vol. 30, No. 1, Pp. 57-73.

Lane, P.; Lubatkin, M. (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, Pp. 461-477.

Lundvall, B-Å. (ed.) (1992). "National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning", Cap. 1, pp. 1-20, London Pinter Publishers.

Ospina, Sonia M. y Dodge, Jennifer (2005). "It's about time: catching method up to meaning — the usefulness of narrative inquiry", *Public Administration Review*, 65(2): 143-157.

Patriotta, Gerardo. (2002). "Sensemaking on the shop floor: narratives of knowledge in organizations", *Journal of Management Studies*, 40(2): 349-375.

Weick, Karl E. (1995). "Sensemaking in Organizations. - Capítulo 1: The nature of sensemaking", *Foundations for Organizational Science*, Pp. 1-15

-----; Sutcliffe, K.; Obstfeld, D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, 16(4), 409-421. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25145979>  
Yeo, R. K.; Li, J. (2013). "In pursuit of Learning. Sensemaking the quality of work life", *European Management Journal*, Vol. 37, No. 2, Pp. 136-160

## Capítulo 62

### Prácticas de liderazgo como apoyo a la gestión del conocimiento en las Pyme del Valle del Cauca

Adriana Aguilera Castro<sup>1</sup>

#### Introducción

La necesidad que presentan las organizaciones actuales de tener una posición competitiva en el mercado, ha generado que las mismas se interesen por gestionar adecuadamente el conocimiento, con el fin de afrontar de manera eficiente los desafíos que demanda el entorno. Las prácticas de gestión del conocimiento permiten generar eficiencia organizacional, por medio del empoderamiento de los colaboradores, de manera tal que compartan y apliquen los conocimientos que poseen individualmente y los conviertan en conocimiento corporativo capaz de crear ventajas competitivas.

La progresiva importancia de la gestión del conocimiento como apoyo fundamental al desarrollo organizacional, ha sido tema de investigación por parte varios estudiosos del tema a lo largo del tiempo. Es por ello, que se consideró fundamental en esta investigación, estudiar el tema desde los pilares propuestos por Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999), los cuales son: organización, liderazgo, tecnología y aprendizaje. Este trabajo se centra específicamente en identificar las prácticas de liderazgo como apoyo a la gestión del conocimiento en las pyme del Valle del Cauca, pues según la indagación teórica realizada, el conocimiento es un recurso intangible que posibilita interpretar el entorno y permite actuar (Canals, 2003), para mejorar el desempeño de las organizaciones.

El enfoque del estudio es cuantitativo, se aplicaron herramientas estadísticas que facilitaron realizar correlaciones entre la gestión del conocimiento, el desempeño organizacional y el liderazgo, como uno de los pilares de la gestión del conocimiento (Stankosky, Calabrese y Baldanza, 1999). El tipo de estudio que se desarrolló responde a las características de un estudio descriptivo donde se buscó evidenciar las prácticas de liderazgo asociadas con la gestión del conocimiento en 117 Pyme del Valle del Cauca. Para la recolección de la información se elaboró

1. Universidad Del Valle, Colombia. Email: [adriana.aguilera@correounivalle.edu.co](mailto:adriana.aguilera@correounivalle.edu.co)

una encuesta que fue aplicada a los propietarios y/o gerentes de las organizaciones objeto de estudio.

Este trabajo se estructura en cinco apartados; primero se presenta el fundamento teórico que orienta el desarrollo de la investigación; luego la metodología, a continuación los resultados y por último las conclusiones y la bibliografía.

## Fundamento teórico

### Gestión del Conocimiento y Liderazgo

La Gestión del Conocimiento ha sido un tema importante que ha generado interés en diferentes autores a través del tiempo, Drucker (1989), Senge (1989), Savage (1990), Wiig (1993), Brooking (1999), Von, Ichijo y Nonaka, (2001), Del Moral y otros (2008), por mencionar algunos. Para Del Moral y otros (2008), la gestión del conocimiento consiste en ordenar la totalidad de los conocimientos tácitos de cada uno de los integrantes de una organización y ponerlos a disposición de todos los miembros, de tal manera que puedan ser útiles para el mejor funcionamiento de la misma contribuyendo a su desarrollo y crecimiento.

Para Walczak (2005), la gestión del conocimiento es cualquier proceso (ya sea política formal o métodos personales informales) que facilita la captura, la distribución, la creación y aplicación del conocimiento para la toma de decisiones. Esta toma de decisiones puede ser a nivel táctico en las operaciones del día a día realizadas por un empleado, o en un nivel estratégico que involucre las decisiones de los gerentes y directivos con respecto a la estrategia organizacional. Según King (2006), el objetivo de la gestión del conocimiento es el aprovechamiento y mejora de los activos de conocimiento de la organización, para efectuar adecuadas prácticas de conocimiento que logren mejorar los comportamientos organizacionales, la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

Stankosky, Calabrese y Baldanza (1999), proponen un modelo de gestión del conocimiento que incluye cuatro pilares: liderazgo, organización, tecnología y aprendizaje. Cada pilar está segmentado por temáticas que permiten su comprensión. Para este trabajo se tendrá en cuenta lo relacionado con el pilar de liderazgo (Figura 1). El liderazgo es uno de los factores de alto impacto en las organizaciones que tiene influencia en la toma de decisiones y en las estrategias corporativas al aportar favorablemente en el desarrollo de diversos procedimientos

empresariales; un adecuado liderazgo permite la orientación efectiva de los empleados hacia el cumplimiento de las metas corporativas.

**Figura 1. Pilares de la Gestión del Conocimiento**



Fuente: Adaptado de Stankosky y Baldanza (2001)

Según Kumar (2014), la gestión del conocimiento exige el ejercicio de un liderazgo con una visión clara y un fuerte compromiso, que se encargue de promover los cambios necesarios y apropiados para la consolidación de una cultura colaborativa de promoción de conocimiento, que garantice la congruencia de las acciones que se lleven adelante con esos nuevos valores. En la gestión del conocimiento organizacional, el liderazgo juega un papel trascendental al tener la capacidad de influir en la motivación de los empleados para realizar prácticas de gestión del conocimiento. Para Stankosky y Baldanza (2001), el liderazgo es uno de los pilares incluidos dentro de la gestión del conocimiento, este recurso junto con la tecnología, la organización y el aprendizaje forman la esencia, el núcleo y la estructura del sistema de gestión del conocimiento.

Según Stankosky (2005), el papel del liderazgo consiste en establecer y desarrollar una estrategia que le permita a las organizaciones sobrevivir y ubicarse en una posición ventajosa,

nutriendo permanentemente la cultura y el clima que la estrategia necesita para lograr el éxito empresarial.

Rivera (2012) define el liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común, a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

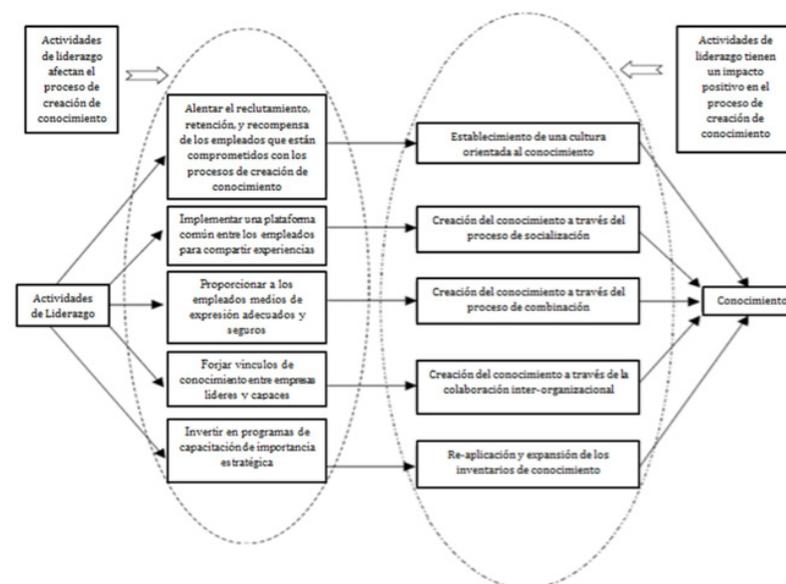
Para Goleman (2004) el potencial líder es el que tiene la capacidad de obtener resultados positivos en las organizaciones mediante su influencia. Este autor relaciona seis estilos de liderazgo y considera que estos van ligados con la inteligencia emocional: 1) líder coercitivo, exige cumplir tareas de forma inmediata, para ello utiliza instrucciones concretas y precisas, el abuso de este tipo de liderazgo puede generar un mal ambiente laboral; 2) líder visionario, motiva a través de su visión, hace ver a su equipo de trabajo el papel importante que cumplen dentro de la organización; 3) líder afiliativo, construye lazos emocionales, genera armonía entre su equipo de trabajo, dando protagonismo a las actividades y objetivos que realizan dentro de la organización; 4) líder democrático o participativo, crea acuerdos mediante la participación, tiende a reunir con frecuencia a su grupo de trabajo; 5) líder ejemplar, espera excelencia en la autonomía de desempeño, se utiliza cuando se trabaja con profesionales de alto grado de habilidades, se espera un tipo de comportamiento del grupo a través del ejemplo; y 6) líder coach o capacitador, busca desarrollo profesional para su equipo, identifica los puntos débiles y fuertes y orienta al desempeño profesional de los colaboradores

Según Hersey y Blanchard (1969), reconocidos como los padres de la teoría del liderazgo, los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo en función del grado de disposición de sus colaboradores y la habilidad en el desempeño de sus tareas; estos autores identifican cuatro niveles de desarrollo de sus empleados: 1) estilo directivo, el líder es quien toma las decisiones respecto al qué, cómo y cuándo desarrollar las tareas; 2) estilo persuasivo, deja que su equipo trabaje definiendo roles y actividades y premia sus avances; 3) estilo participativo, está interesado por sus colaboradores y las relaciones que se establecen para la realización de las tareas en forma conjunta; y 4) estilo delegador, evalúa y detecta el talento de su personal, dando el máximo de autonomía a sus colaboradores.

Según Kumar (2014), el rol del liderazgo en las actividades de gestión del conocimiento es trascendental ya que impacta positivamente en el proceso de creación del conocimiento como

se evidencia en la figura 2.

**Figura 2: Rol del liderazgo en las actividades de creación del conocimiento**



Fuente: Adaptado de Kumar (2014)

El líder empresarial se convierte en el impulso del proceso de gestión del conocimiento al estar empoderado para motivar a las personas a que sean partícipes de la creación, captura, almacenamiento, transferencia y utilización del conocimiento.

Las Pyme en el Valle del Cauca

En Colombia según Bancoldex (2017), las empresas se dividen en: grandes, medianas, pequeñas y microempresas de acuerdo al número de empleados y al total de activos medidos en SMMLV (salarios mínimos mensuales legales vigentes), como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de las Empresas en Colombia**

Tipo de empresa	Número de trabajadores	de Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
<b>Grande</b>	Más de 200	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000)
<b>Mediana</b>	De 51 a 200	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000)
<b>Pequeña</b>	De 11 a 50	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000)
<b>Microempresa</b>	Hasta 10	Hasta 500 (\$368.858.500)

Fuente: Tomado de Bancoldex 2017

Para el presente estudio, el segmento que se estudiará será únicamente el de las Pyme, el cual hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. Según informe publicado por la revista Dinero (2015) las Pyme en Colombia se encuentran agrupadas principalmente en Bogotá y distribuidas en cinco departamentos más del país, los cuales son: Cundinamarca, Atlántico, Antioquia, Valle del Cauca y Santander, en los cuales se concentra el 66% de la productividad nacional.

Actualmente en el Valle del Cauca, según la Cámara de Comercio de Cali, existen 7.903 Pyme, la mayoría de ellas ubicadas en los sectores económicos: confección y textiles, agroindustria, alimentos, manufacturas de cuero, industria del plástico, turismo, metalmecánica y artes gráficas. Este es el segmento de empresas que interesa para la presente investigación.

### Metodología

La investigación corresponde a un enfoque cuantitativo y el tipo de estudio que se desarrolló responde a las características de un estudio descriptivo. Lo anterior considerando especialmente que la información recolectada se transformó en datos que permitieron aplicar herramientas estadísticas que facilitaron relacionar las prácticas de liderazgo desarrolladas por las Pyme del Valle del Cauca y la Gestión del Conocimiento.

Para la recolección de la información se elaboró una encuesta y las preguntas se caracterizaron por ser cerradas. La escala de valoración fue la escala de Likert.

El número de Pyme en el Valle del Cauca – Colombia, según información de la Cámara de Comercio de Cali (2017), asciende a 7.903 empresas. De acuerdo con la siguiente fórmula del

tamaño muestral:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z (1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

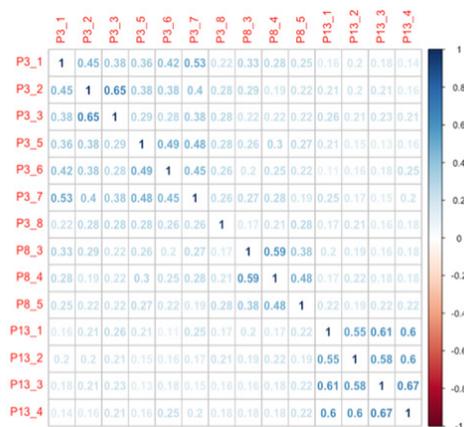
Y considerando un 95% de confiabilidad y un 9% de error, la muestra de empresas estudiada fue de 117 Pyme.

### Resultados

Con el fin de evidenciar la relación entre los diferentes aspectos del liderazgo como apoyo a la gestión del conocimiento, se realizaron 14 preguntas a los gerentes de las 117 Pyme del Valle del Cauca, relacionadas con los factores de desempeño, uso del conocimiento y las barreras del liderazgo. En la tabla 2 se relacionan las preguntas formuladas y los aspectos generales de la gestión del conocimiento. Se realizaron preguntas relacionadas con el desempeño de las organizaciones objeto de estudio, con el uso del conocimiento en estas empresas y con las barreras de liderazgo.

Con el ánimo de establecer la correlación entre las preguntas realizadas a los directivos de las Pyme objeto de estudio, en materia de liderazgo, se analizarán, según el test de Cramer (ver gráfico 1), las variables que cuentan con mayor relación entre cada uno de los aspectos de la gestión del conocimiento relacionados en la Tabla 2.

Gráfico 1. Test V de Cramer por pares de variables para el pilar de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Preguntas formuladas vs. Aspectos generales de la Gestión del Conocimiento

PREGUNTA	ASPECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
3.1 ¿Considera que ha mejorado el porcentaje de sus ventas y se ha incrementado porcentualmente?	Desempeño
3.2 ¿En los últimos años la empresa ha incrementado su rentabilidad (ganancias del negocio)?	
3.3 ¿Considera que el retorno sobre el capital (la inversión del negocio) ya se logró o está en vías de lograrse?	
3.5 ¿La empresa tiene un mejor posicionamiento sectorial en las ventas mejorando su competitividad?	
3.6 ¿La participación de la cuota del mercado ha mejorado para la empresa?	
3.7 ¿La empresa ha crecido y su imagen es más representativa?	
3.8 ¿Si tuvo exportaciones, considera que hubo un incremento importante en los últimos 2 años?	
8.3 ¿La empresa utiliza el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos / servicios?	
8.4 ¿El conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno?	
8.5 ¿La empresa resuelve problemas a través del trabajo en equipo con el personal más capacitado?	
13.1 Falta de experiencia entre los empleados para liderar proyectos en la empresa.	Barreras en el liderazgo
13.2 Falta de colaboración de la Alta Dirección para apoyar la gestión de proyectos.	
13.3 Falta de apoyo en la Metodología de Trabajo.	
13.4 Ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos.	

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la investigación permiten expresar que en el aspecto de desempeño se encontró una relación de 0.49 entre el posicionamiento sectorial en las ventas de las empresas

objeto de estudio y el mejoramiento de la participación en la cuota de mercado, factores que se consideran clave en las estrategias de las Pyme y que les permiten ver su posición con respecto a sus rivales. El 69.3% de los encuestados considera que la imagen de su empresa ha sido representativa en el mercado, y por ello han logrado crecimiento.

En cuanto al aspecto uso del conocimiento se encontró una fuerte relación entre la utilización del conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios y para la implementación de estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno. Por lo cual, se infiere que las pymes encuestadas le están apostando a que el conocimiento no se limite a su gestión interna, sino a la proyección necesaria para lograr una posición competitiva en el mercado. También se observó una relación de 0.48 entre la utilización del conocimiento para implementar estrategias y la resolución de problemas, a través del trabajo en equipo y con personal más capacitado.

Referente al aspecto relacionado con las barreras del liderazgo, se identificó que con una relación del 0.67, las Pyme encuestadas indican que falta apoyo para mejorar la metodología de trabajo y el 35.3% de los encuestados expresaron que hay ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos. También se encontró una relación del 0.61 con la falta de experiencia de los empleados para liderar proyectos en la empresa, lo que es coherente y denota que las Pyme del Valle del Cauca deben trabajar en esas barreras para que pueda funcionar de una manera acertada el liderazgo.

En cuanto al aporte del pilar liderazgo a la gestión del conocimiento, se encontró una correlación de 0.6 entre el conocimiento que se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y las tendencias del entorno, lo cual significa que los líderes están leyendo las orientaciones del mercado para dar respuesta a las necesidades de los clientes, y para ello usan el conocimiento que poseen las organizaciones. En este sentido se puede afirmar que el liderazgo que ejercen los propietarios y/o gerentes de las Pyme del Valle del Cauca les permite adaptar sus estrategias pensando en los requerimientos del entorno y así mismo, como se evidenció en los aspectos relacionados con el uso del conocimiento, son cada vez más conscientes de que requieren personal capacitado y usar el conocimiento de la empresa para la generación de nuevos productos y/o servicios.

## Conclusiones

Desde la perspectiva del liderazgo en las Pyme del Valle del Cauca, se evidenció que se propicia

el uso del conocimiento en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, al igual que para la implementación de estrategias enfocadas al desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta las necesidades del entorno. Sin embargo, se determinó que en las pymes encuestadas hay ausencia de liderazgo para crear estándares y procedimientos, así como falta de experiencia por parte de los empleados para dirigir proyectos en la empresa. La falta de un liderazgo efectivo en este sentido puede ocasionar que el conocimiento que poseen los empleados desaparezca cuando dejen de ser parte de la organización, ya que no se fija en estándares y procedimientos, y además, el líder debe propiciar que los empleados usen su conocimiento para estar a cargo de proyectos en los distintos niveles de la organización.

En cuanto al aporte del pilar de liderazgo a la gestión del conocimiento, se encontró una correlación de 0.6 entre que el conocimiento se utiliza para implementar estrategias pensando en los cambios futuros y tendencias del entorno y la percepción de que los cambios en la organización son positivos al gestionar el conocimiento. Lo que los resultados demuestran es que los líderes son quienes desarrollan estrategias organizacionales utilizando el conocimiento para poder implementar cambios en la organización que permitan mejorar su productividad y desarrollo. Es importante que los líderes de las Pyme del Valle del Cauca transmitan de manera acertada esas estrategias a sus colaboradores para que estos orienten su trabajo de manera tal que apunte al desarrollo de estas organizaciones.

Los líderes de las Pyme del Valle del Cauca deben lograr que la implementación de las estrategias para lograr responder a los cambios que exige el entorno, este mediada por una adecuada metodología de trabajo, soportada por la generación de estándares y procedimientos que apoyen la labor diaria de los empleados, y así mismo, que permitan almacenar el conocimiento que estos poseen e integrarlos en el manejo de proyectos según sus conocimientos y posibilidades.

## Referencias

Bancoldex. (2017). Clasificación de empresas en Colombia. Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. En: Acto de presentación del libro Gestión del Conocimiento (2003: Barcelona). Recuperado de [http://files.gestiondelconocimiento0.webnode.es/200000024-4c59c4d528/gestion\\_del\\_conocimiento.pdf](http://files.gestiondelconocimiento0.webnode.es/200000024-4c59c4d528/gestion_del_conocimiento.pdf)

Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2008). Gestión del conocimiento. Madrid, España: Thomson.

Dinero.com (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un Líder?. Harvard Business Review. América Latina. Harvard Business School Publishing Corporation

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

King, William (2006) Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems 4. Springer, London, UK

Kumar, M. (2014). The Relationship of Knowledge Identification and Creation with Leadership, Culture and Technology. IUP Journal Of Knowledge Management, 12(2), 7-37

Rivera, L. M. (2012). EOI. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de Escuela de Organización Internacional: <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Stankosky (2005) "Creating the Discipline of Knowledge Management" The latest in University Research. P 1-471.

Stankosky M., & Baldanza C. (2001). A system approach to engineering a knowledge management system. En: Barqu'in et. al. Knowledge management . The catalyst for electronic government. Part II: Setting stage for electronic government.

Stankosky, M., Calabrese, F. and Baldanza, C. (1999) A Systems Approach to Engineering a Knowledge Management System, Knowledge Management: Employing Proven Tools for Results, Washington, D.C.

Walczak, Steven. (2005). Organizational knowledge management structure. The Learning Organization. Vol. 12 No. 4, 2005

## Capítulo 63

### Modelo para la caracterización de los actores del ecosistema de innovación digital del municipio en el Valle del Cauca

Sandra Cristina Riascos Erazo<sup>1</sup>

#### 1. Introducción

La construcción de un ecosistema de innovación digital no sólo parte de ecosistemas empresariales (I + D, financiamiento, fondos de capital semilla, capacitación del recurso humano, entre otros) sino que además se requiere un ambiente regulatorio adecuado, y un entorno que facilita las interacciones entre los diferentes actores dentro del sistema (empresarios, inventores, agentes del gobierno, etc.) dando como resultado la formación de redes densas de interacciones comerciales que establecerán las entradas asignadas en movimiento y darán vida a el ecosistema de innovación (Hwang & Horowitz, 2012).

El rol de cada uno de los actores es de vital importancia para la sostenibilidad del ecosistema de innovación, especialmente porque cada uno se constituye en dinamizador de entradas y salidas del sistema, compuestas por requerimientos y alternativas de solución que permiten que el ecosistema sea sostenible en el tiempo.

El presente documento proyecta un modelo que facilita la caracterización de los actores que podrían intervenir en la consolidación de un ecosistema de innovación digital, dentro de los cuales se realizan distinciones entre actores principales, quienes representan al motor que propicia que el ecosistema funcione y los actores secundarios, quienes apoyan de forma indirecta al logro del objetivo del ecosistema de innovación digital.

La participación activa de cada actor generando ofertas (servicios y productos) y demandas (necesidades) permite que el ecosistema de innovación se constituya como sostenible en el tiempo, es por tanto, fundamental establecer las características que tiene cada actor en donde se establezcan fortalezas y debilidades que nutrirán el ecosistema.

1. Universidad Del Valle (Cali, Colombia). Email: sandra.riascos@correounivalle.edu.co

#### 2. Fundamento teórico

##### 2.1. Conceptualización del Ecosistema de Innovación Digital

Seguramente una de las acepciones más comunes que se puede atribuir al término ecosistema es la del ámbito de la biología como un “sistema complejo de organismos vivos, su entorno físico y todas sus interrelaciones en una unidad espacial determinada”. En este sentido, este término por su potencial análogo es cada vez más utilizado en diferentes ámbitos. En el ámbito de la innovación en donde los organismos son las instituciones e individuos que interactúan como una comunidad, con apertura a la colaboración y al intercambio de conocimiento entre los diferentes actores, lo que puede llevar a nuevas oportunidades de crecimiento para una organización y/o a las entidades que la rodean (Gobble, 2014).

Para Jackson (2011) “un ecosistema de innovación es impulsado por la dinámica económica en lugar de los intercambios de energía y se compone de dos tipos de economías: la economía del conocimiento y la economía comercial”. Sin embargo, este tipo de ecosistemas en el emprendimiento se considera como un sistema complejo, dinámico y emergente que se adapta constantemente a los sistemas económicos, políticos, culturales, demográficos e institucionales para atender problemáticas sociales (Bloom & Dees, 2008).

Si se enfoca esta idea a un ecosistema de innovación social de base tecnológica, entonces se incluye a todas aquellas entidades y actores que se relacionan de forma dinámica para fomentar e impulsar el desarrollo de nuevos productos y servicios que resuelvan necesidades sociales con la ayuda de la tecnología, generen mayor bienestar social y estén orientados a valores sociales.

Desde la visión de Finquelievich, S., Feldman, P., & Girolimo, U. (2017) los ecosistemas son acciones integradas en un territorio de un gobierno local centrado en el ciudadano y propenso a la innovación; empresas de todo tamaño dedicadas a la innovación (empresas que logran transformar los avances científicos tecnológicos en nuevos productos y procesos), o que utilizan de manera sistemática la aplicación de innovaciones para mejorar la organización de la gerencia empresarial y del proceso productivo, así como de una masa crítica de emprendedores concentrados en una zona geográfica; una fluida conexión entre las universidades, centros tecnológicos y empresas; fuentes de financiación y capital de riesgo.

Los ecosistemas de innovación responden a modelos flexibles y en donde se dispone de líderes

locales y de una población no solo permeable en forma creciente a las innovaciones, sino que pueden ser prosumidores de estas, y participantes de procesos de aprendizaje permanente.

## 2.2. Experiencias de ecosistemas de innovación digital

### 2.2.1. La gestión de la innovación como la gestión de un ecosistema heterogéneo y estructurado

Este modelo propuesto por Arango (2012) aborda la innovación como un proceso evolutivo que se da en un ecosistema heterogéneo, lo que permite entender la gestión de la innovación como la gestión de las interacciones en un ecosistema que se quiere modificar.

Arango (2012) indica que la innovación es entendida como un proceso de adaptación, desde una perspectiva evolutiva, en el que confluyen interacciones recíprocas entre los dispositivos y el entorno, elementos que conforman un ecosistema. Entendiéndose por dispositivos lo relacionado con: artefactos, materias primas, servicios y formas organizacionales, en general los dispositivos en este contexto se entienden como cualquier elemento que se ha dotado con capacidad de acción o de interacción con otros.

El modelo evolutivo que se plantea en este modelo parte de la teoría Darwiniana de la selección natural consistente en tres mecanismos básicos: la variación ciega o no dirigida, la selección, y la transmisión o herencia. Partiendo de lo anterior, la teoría aplicada a la innovación se define de la siguiente manera:

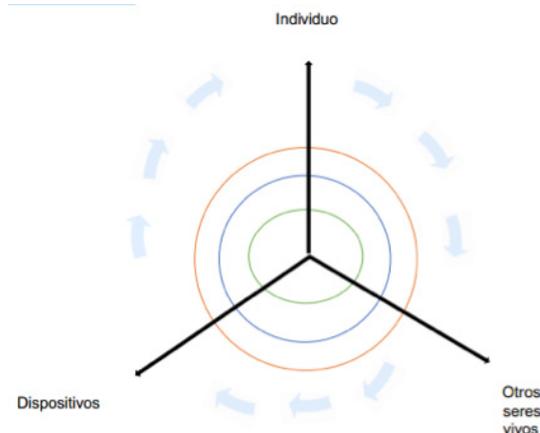
La generación de las ideas se da en los individuos (variación), y en un proceso de discusión y demostración (selección) se demuestra que dicha idea es más provechosa que otras para el propósito buscado. En consecuencia, la nueva idea reemplaza a la anterior (o anteriores) y se continúa usando en el tiempo (herencia).

Entre tanto, el ecosistema natural está integrado por organismos que interactúan en el ambiente, los cuales tienen influencias externas. El ecosistema se expande a su vez en los individuos, población (grupos de individuos de la misma especie) y comunidades (individuos de diferentes poblaciones) (Begon, Townsend, & Harper, 1986, citado por Arango (2012))

Además de los individuos, el ecosistema contiene intereses, creencias y valores de esos individuos, el comportamiento de quienes producen los dispositivos y también los dispositivos no humanos y las condiciones físicas del entorno. Así que, al contener individuos, otros seres vivos, dispositivos

artificiales como la tecnología y condiciones físicas externas, el ecosistema de innovación hace que sea de carácter heterogéneo y artificial en comparación con el ecosistema natural. (Figura 1). Es importante señalar que el ecosistema es cambiante, los diferentes factores se modifican todo el tiempo, interviniendo el entorno de nuevas formas y con nuevos dispositivos.

Figura 1. Ecosistema artificial. Fuente: Adaptado de Arango (2012)



### 2.2.2. Ecosistema para emprender

Este modelo toma como punto de partida el término de “ecosistema” a la actividad emprendedora asociada al desarrollo de Silicon Valley aplicada en California, donde combinó emprendedores del área tecnológica, universidades y capitalistas de riesgo, generando un espacio físico y de negocios en el que se han desplegado empresas como: Intel, Cisco, Apple y más recientemente Google, e-bay y Facebook. A partir de lo anterior, Auletta y Rivera (2011) indican que “un ecosistema de emprendimiento es una comunidad de negocios donde un conjunto de individuos y organizaciones producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas”.

Un análisis más profundo de los elementos inmersos en el ecosistema de emprendimiento fue acogido de Isenberg (2010) quien plantea la revisión de un ecosistema mediante la evaluación de seis dominios: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados.

Figura 2. Dominios de un ecosistema de emprendimiento.  
Fuente: Adaptado de Insenberg (2010), citado por Auletta y Rivera (2011)



Dominio de las políticas: exige la presencia de un liderazgo tanto público como privado, con legitimidad social y compromiso activo en el proceso del desarrollo, representado en instituciones de gobierno central, regional y local, capaces de propiciar la actividad emprendedora mediante beneficios, leyes y contratos de transparencia.

•Dominio financiero: considera la actuación de instituciones de microcréditos, inversionistas ángeles y capital de riesgo que faciliten el acceso al capital semilla a los emprendedores.

•Dominio cultural: requiere normas sociales comúnmente aceptadas de tolerancia al riesgo y al fracaso, que incentiven la innovación y la creatividad, y definan la creación de empresas como una forma de carrera deseable fundamentada en el desarrollo y en el progreso.

•Dominio de servicios: incluye la infraestructura de telecomunicaciones, transporte, energía, así como la existencia de parques tecnológicos, distritos industriales o zonas francas, y todos aquellos servicios que se dediquen a la promoción del emprendimiento.

•Dominio del capital humano: se refiere a la capacitación de las personas donde se fomente la cultura emprendedora y las competencias específicas que se necesitan para emprender.

•Dominio de mercados: resulta fundamental en este dominio la existencia de redes de emprendedores, tanto dentro como fuera del país dispuestos a contribuir en la consolidación del ecosistema.

Para que el ecosistema de emprendimiento funcione los dominios es indispensable que una acción orquestada, además de la comprensión de los impactos que los cambios en cada factor pueden producir en los demás, para eliminar obstáculos e incentivar redes y sinergias.

De acuerdo a lo mencionado por Silva y Pedroza (2015) el ecosistema de innovación está conformado por actores que son parte de los ciudadanos y que generan proyectos considerando las capacidades e infraestructura donde su principal objetivo es afrontar problemáticas sociales (figura 3).

Figura 3. Actores en el Ecosistema de innovación. Fuente: Silvia y Pedroza (2015)

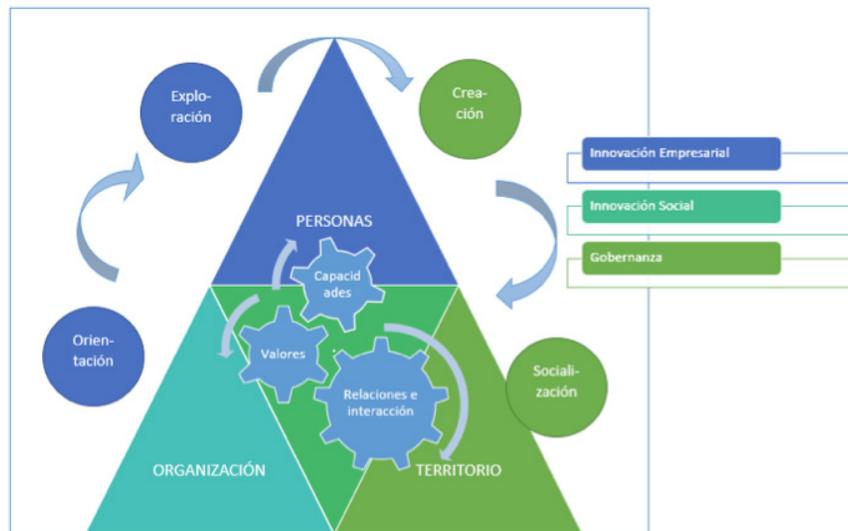


Seguramente una de las acepciones más comunes que se puede atribuir al término ecosistema es la del ámbito de la biología como un “sistema complejo de organismos vivos, su entorno físico y todas sus interrelaciones en una unidad espacial determinada”. En este sentido, este término por su potencial análogo es cada vez más utilizado en diferentes ámbitos. En el ámbito de la innovación en donde los organismos son las instituciones e individuos que interactúan como una comunidad, con apertura a la colaboración y al intercambio de conocimiento entre los diferentes actores, lo que puede llevar a nuevas oportunidades de crecimiento para una organización y/o a las entidades que la rodean (Gobble, 2014).

### 2.2.3. Modelo de cultura social innovadora

Este modelo de carácter explicativo se propone desde el término “cultura social innovadora”, del cual se desprende una visión multidimensional y multinivel, la cual abarca tres niveles: las personas, las organizaciones y el territorio. Estas unidades de análisis definen a las personas como centro y protagonistas indiscutibles de los procesos de creación de valor; en cuanto a las organizaciones aquellas que tienen la capacidad de desarrollar y mantener capacidades dinámicas que les permiten regenerar sus competencias esenciales e innovar de forma sistemática y permanente. Entre tanto, el territorio es concebido también como unidad de análisis independiente por su potencial para convertirse en elemento facilitador y generador de oportunidades innovadoras de creación de valor, (Fernández, 2008, citado por Rodríguez, et. al, 2011).

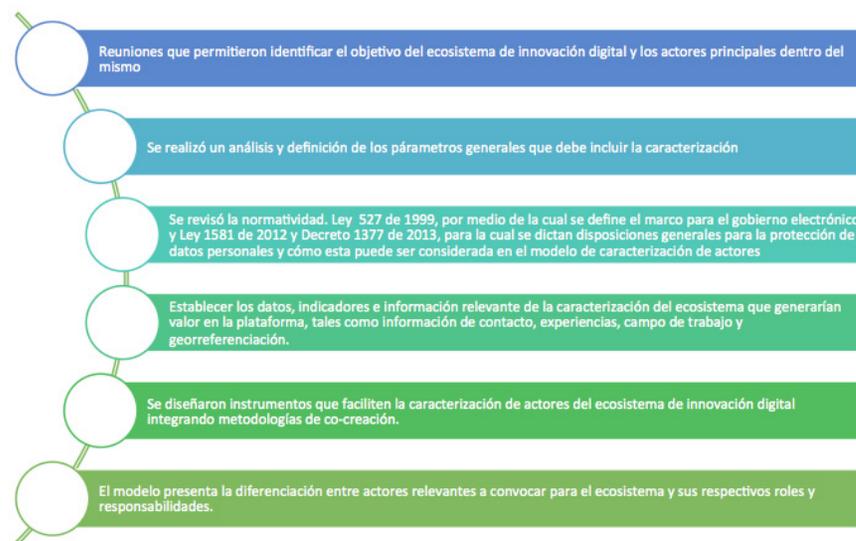
Figura 4. Modelo de cultura social innovadora. Fuente: Rodríguez, et. al. (2011)



De acuerdo a las experiencias identificadas en la implementación de ecosistemas de innovación, se observa la participación fundamental de tres actores: gobierno (territorio), organizaciones (privada y publicada) y personas (emprendedores y público en general), esto refleja que los principios sobre los cuales se debe orientar el modelo de caracterización de los actores del ecosistema debe estar centrado en: lo legal, lo organizacional y los intereses de cada actor.

### 3. Metodología

El propósito del modelo está orientado a generar parámetros que permitan caracterizar los actores del ecosistema de innovación digital del municipio de Santiago de Cali; en este sentido, se consideró importante evidenciar las características de cada actor que permitirían su participación dinámica en el ecosistema, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:



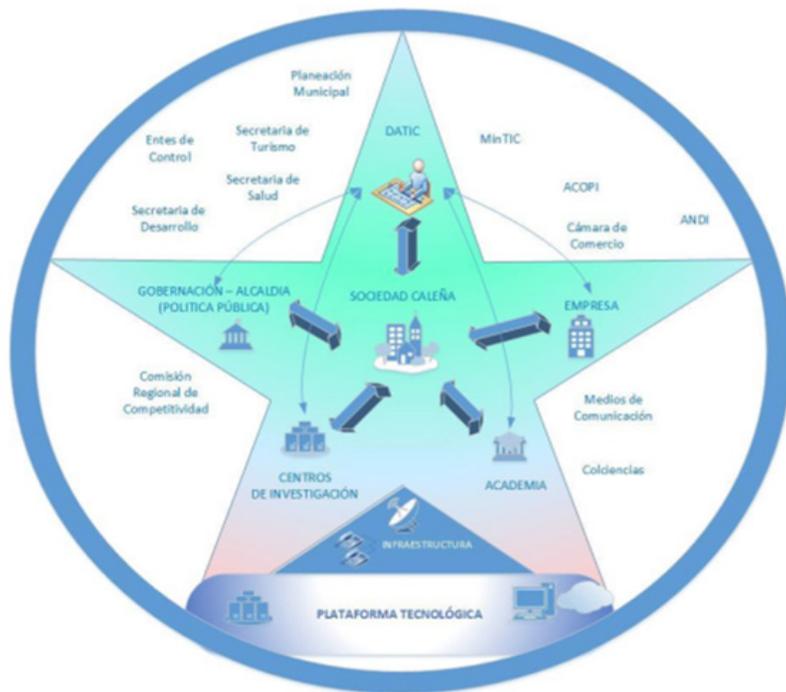
### 4. Resultados

#### Modelo de caracterización de actores del Ecosistema de Innovación Digital para la ciudad Santiago de Cali

De acuerdo al análisis de los diversos modelos ecosistemas de innovación y sus características, se concluye que los actores del ecosistema son el aspecto fundamental para la sostenibilidad del ecosistema, esto se puede evidenciar en la figura 5 en donde se muestra en forma esquemática la relación de todos los actores frente al progreso de la sociedad Caleña.

El modelo de ecosistema de innovación para Santiago de Cali, responde a la visión económica mencionada por Jackson (2011) al mencionar que un ecosistema de innovación modela la dinámica económica, las relaciones complejas que se forman entre actores o entidades cuyo objetivo funcional es habilitar desarrollo tecnológico e innovación. En este contexto, los actores incluirían los recursos materiales (fondos, equipos, instalaciones, etc.) y el capital humano (estudiantes, profesores, personal, investigadores de la industria, representantes de la industria, etc.) que conforman las entidades institucionales que participan en el ecosistema (por ejemplo, universidades, facultades de ingeniería, escuelas de negocios, empresas comerciales, capitalistas de riesgo, industria universitaria, institutos de investigación, centros de excelencia apoyados a nivel federal o industrial, y estados y / o locales, organizaciones de desarrollo económico y asistencia comercial, agencias de financiamiento, creadores de políticas, etc.).

Figura 5. Ecosistema de innovación digital para Santiago de Cali. Fuente: Ésta investigación



#### 4.1. Modelo de Caracterización de actores

El modelo para la caracterización y definición del rol de cada uno de los actores se ha estimado en seis (6) etapas (figura 6) constituidas de la siguiente forma:

a. Identificación de los actores: En esta primera etapa, se establece una definición de parámetros o requisitos que deben cumplir cada uno de los actores para pertenecer al ecosistema como actor principal o actor de apoyo.

b. Contacto inicial y sensibilización: El objetivo de esta etapa está orientado a realizar un primer acercamiento a cada uno de los actores, en donde sus objetivos serán: sensibilizar a cada actor sobre el propósito del ecosistema y evidenciar el interés de cada actor en participar activamente en la construcción del ecosistema.

c. Recolección de información: con base en el objetivo del ecosistema, es fundamental realizar una indagación de aspectos primordiales de un actor a través de instrumentos como las entrevistas, encuestas o grupos focales; en esta fase es importante tener en cuenta que la información recolectada por cada actor debe responder a los lineamientos de la ley 1581 relacionada con la protección de los datos personales.

d. Análisis de las características: con la información recolectada de cada uno de los actores se debe analizar los siguientes aspectos:

- Capacidad de acción de los actores: permiten identificar los dispositivos lo relacionado con: artefactos, materias primas, servicios y formas organizacionales, en general la capacidad de acción o de interacción con otros.

- Capacidades genéricas: se define como el conjunto de competencias, habilidades y aptitudes que atesoran a personas, organizaciones y territorios.

- Valores: son aquellas normas culturales o actitudes de naturaleza individual, organizacional o territorial que determinan en gran medida comportamientos, conductas y actuaciones.

- Dimensión relacional: esta unidad tiene que ver con la conectividad entre las personas, las

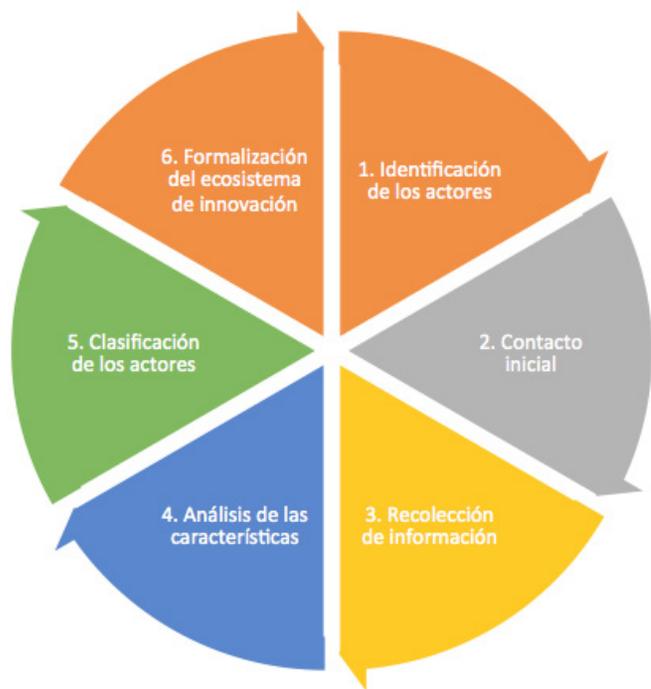
organizaciones y agentes del territorio, sus relaciones de cooperación, cómo fomentan la diversidad y sus encuentros multidisciplinares, entre otras actividades.

• **Visión de los actores:** se espera conocer los intereses y objetivos que tienen tanto las personas como organizaciones con el propósito de establecer su relación con el ecosistema de innovación.

e. **Clasificación de los actores:** Después de conocer las características de cada actor es viable clasificar su participación dentro del ecosistema como actor principal o actor de apoyo.

f. **Formalización del ecosistema de innovación:** En esta fase se busca establecer las alianzas, los convenios y compromisos entre los diferentes actores con el ecosistema de innovación.

Figura 6. Modelo de caracterización de los actores del ecosistema de innovación para Santiago de Cali. Fuente: elaboración propia



En términos generales, la caracterización busca identificar capacidades, valores e intereses de cada actor, para poder establecer las relaciones de mayor conveniencia generando un Ecosistema de Innovación dinámico y sostenible en el tiempo (figura 7).

Figura 7. Actor, relación y resultado. Fuente: elaboración propia



### Clasificación de actores

Considerando el análisis desarrollado, se podría mencionar que la conformación del ecosistema de innovación para Santiago de Cali es un proceso que parte con la caracterización de los actores donde se espera identificar sus intereses y la forma en que puedan participar activamente dentro del ecosistema; los actores del ecosistema se podrían clasificar en:

- a. **Actores principales (clave):** Están definidos por aquellas personas u organizaciones que construyen las relaciones entre los diferentes actores y que, por tanto, le dan vida al ecosistema; sus relaciones se soportan en las capacidades de los actores.
- b. **Actores de apoyo (colaboradores):** Se refiere a aquellas personas u organizaciones que facilitan la construcción de las relaciones entre los actores y que permiten que el ecosistema funcione.

Entre los actores que se identificaron como principales, considerando su relación con la sociedad y su compromiso con el ecosistema de innovación se encuentran las personas, las organizaciones y el territorio. Entre los actores de apoyo se identifican: medios de comunicación, entes gubernamentales donde su objetivo no es justamente la innovación y entidades financieras.

### Conclusiones

En este trabajo teórico-práctico se evidenció que todos y cada uno de los actores que pertenecen

al ecosistema de innovación digital son indispensables para que éste funcione y pueda brindar la ayuda que está necesitando la comunidad, en cabeza de un ente articulador (en este caso DATIC), con el soporte de una plataforma tecnológica adecuada y accesible para todos y con recursos económicos que pueden ser brindados por parte de las empresas privadas.

El objetivo primordial de un ecosistema está asociado a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, aspecto que se logra a través de generar espacios donde cada uno de los actores del ecosistema pueden desarrollar sus ideas productivas, innovadoras y de negocio que transformen a la ciudad en un territorio competitivo e innovador.

El ecosistema de innovación digital debe constituirse como una política pública en la ciudad con el fin de que siga funcionando a través del tiempo y de los gobiernos de turno, para que tenga una continuidad en la ciudad.

Los principios que constituyen el ecosistema de innovación digital están enmarcados por el compromiso y la colaboración entre los actores.

#### Referencias

Gobble, M. M. (2014). Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management*, 57(4), 55-59.

Hwang, V. W., & Horowitz, G. (2012). *The rainforest: The secret to building the next Silicon Valley* (p. 304). Los Altos Hills, CA: Regenwald.

Jackson, D. (2011). What is an Innovation Ecosystem? National Science Foundation, Arlington, VA. Recuperado de [http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy\\_studies/DJackson\\_Innovation%20Ecosystem\\_03-15-11.pdf](http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf)

Rodríguez, C. A., Hoyos I. J., Izaguirre, O. J., & Molina, M. (2011). *Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta de factores explicativos*. Vigo: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)

## Capítulo 64

### Transferencia de la capacitación y rol del supervisor: caso estudio en empresa manufacturera de alimentos en Chile

Daina Bellido de Luna Mayea<sup>1</sup>

#### Introducción

La transferencia de la capacitación es un tema que se ha apoderado de las discusiones organizacionales durante las últimas décadas. Cada vez más, las empresas entienden la importancia de invertir en capacitar a sus trabajadores. La inversión en capacitación en Chile es de cerca de USD\$188 millones de dólares al año siendo el 73,1% de esta inversión aportado por el estado. Varios estudios llevados a cabo en el país consignan la efectividad de la inversión en capacitación en torno a la productividad de las empresas (Jara, 1999) y al salario final obtenido por el trabajador capacitado (Rodríguez, 2008). Sin embargo, para lograr este impacto en productividad es importante que el trabajador capacitado sea capaz de transferir lo aprendido al puesto de trabajo.

La *capacitación* se define como la adquisición sistemática de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan en conjunto a una mejora en el desempeño en un ambiente particular (Salas et al, 2006). Por su parte, transferencia de la capacitación es la generalización de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes al puesto de trabajo así como la mantención de tales prácticas recientemente adquiridas durante un período de tiempo (Blume et al, 2010). La mayoría de las organizaciones se enfocan principalmente en medir la satisfacción del participante con los contenidos entregados en la capacitación; sin embargo, en la mayoría de los casos, el problema no se encuentra en los contenidos entregados, sino en lo que ocurre una vez concluida la capacitación. Es precisamente cuando los trabajadores retornan a su puesto de trabajo e intentan aplicar lo aprendido que surgen las principales barreras para la transferencia (Holton et al, 2000; Holton y Baldwin 2003). Las principales barreras para transferir descritas en la literatura se refieren a las organizacionales: el clima de transferencia, apoyo organizacional, oportunidades de utilizar lo aprendido y seguimiento (Grossman and Salas, 2011). Este estudio

1. Estudiante de PhD en la Alliance Manchester Business School, Universidad de Manchester, Reino Unido. Email: [daina.bellidodelunamaya@manchester.ac.uk](mailto:daina.bellidodelunamaya@manchester.ac.uk)

describe el alcance de tales componentes en una organización chilena del rubro de alimentos. A pesar que la transferencia de la capacitación es un tema largamente estudiado, es poca la evidencia que se puede obtener en Chile. Isla et al (2017) han sido pioneros en la medición de la transferencia de capacitación en Chile y el presente estudio se desprende precisamente del llamado que se realiza en ese libro para extender la investigación en la industria chilena sobre transferencia de la capacitación.

La estructura del artículo es la siguiente: primero se definen los conceptos claves del proceso de transferencia; luego se describe el caso de estudio que permitirá determinar los obstáculos percibidos por los trabajadores para transferir sus conocimientos; terminando con una discusión sobre los principales desafíos que deben abordar las organizaciones para aumentar la transferencia de la capacitación.

#### Transferencia del Conocimiento: Conceptos Claves

Este estudio utiliza el modelo de transferencia de Baldwin y Ford (1988) el cual es el más utilizado por su enorme contribución a la teoría de la capacitación. Tal modelo indica que en la transferencia de conocimientos intervienen tres variables: inputs de capacitación, outputs de capacitación y condiciones de transferencia. Los inputs de capacitación, a su vez, se constituyen de tres factores: características de la persona que asiste a la capacitación, el diseño y contenido de la capacitación y el ambiente laboral donde se desempeña la persona que asistió a la capacitación (Govaerts and Dochy, 2014; Blume et al, 2010).

Características de la persona y del ambiente laboral tienen efectos directos en la transferencia independientemente del aprendizaje inicial. Es decir, habilidades que han sido bien aprendidas pueden no ser mantenidas en el puesto de trabajo dada ciertas características del participante y/o de la organización. Los resultados de la capacitación son afectados directamente por los inputs de capacitación, a saber, características de la persona, del ambiente laboral y el diseño de la capacitación (Baldwin y Ford, 1988).

Las investigaciones a nivel internacional sobre el tema de la transferencia de conocimientos han ayudado a entender qué factores influyen en ella. Se han encontrado relaciones positivas entre transferencia y diseño de cursos (Burke y Hutchins, 2007), transferencia y motivación del participante (Chiaburu and Marinova, 2005), transferencia y clima organizacional (Blume et al, 2010) y transferencia y apoyo del supervisor y pares (Govaerts and Dochy, 2014).

Como plantean Lancaster et al (2013), no sólo es posible encontrar cientos de estudios donde transferencia correlaciona con las mencionadas variables sino también varios estudios donde estas correlaciones no pueden ser determinadas. A pesar de esta disparidad de resultados, la predominancia del ambiente laboral en la transferencia de conocimientos es innegable. Incluso algunos programas que han sido diseñados de forma efectiva, fallan en lograr una transferencia positiva cuando el subsecuente ambiente laboral no permite el uso de las habilidades y conocimientos aprendidos (Grossman y Salas, 2011). Es por ello que este estudio hace especial énfasis en estas variables, no sólo por la evidencia que demuestra su significancia, sino también porque se trata de variables que pueden ser directamente abordadas por las organizaciones.

El presente estudio analiza la influencia de los factores organizacionales en la transferencia y reporta los resultados obtenidos en la segunda etapa de un proyecto mayor llevado a cabo en la organización en la cual se midió transferencia y los factores asociados a ella. En esta segunda parte del estudio se entrevistó a informantes claves con el objetivo de conocer su percepción sobre los resultados obtenidos en la etapa anterior.

#### Metodología

En una literatura dominada por estudios cuantitativos, se eligió realizar esta parte de la investigación con una metodología cualitativa. El objetivo era entender la percepción de los participantes de la capacitación sobre aquello que facilita u obstaculiza su transferencia de conocimientos. La investigación se llevó a cabo en una multinacional chilena del rubro de alimentos que se encontraba implementando una nueva tecnología en su proceso productivo. En este proceso, los trabajadores operadores de la nueva maquinaria debían ser capacitados en un programa integral de capacitación. Adicionalmente, debido a la continuidad operacional del proceso productivo, la organización enfatizó en el alto índice de transferencia que debía tener el programa de capacitación. Para ello se midió el índice de transferencia del conocimiento de todas las capacitaciones que formaban parte de tal programa.

La primera parte del estudio se realizó transcurridos tres meses desde el primer curso de capacitación y evaluó la transferencia de los operadores con un módulo del programa de capacitación. De forma paralela se aplicó a los trabajadores el Inventario de Transferencia consultándoles los factores a los cuáles le atribuían mayor importancia al momento de transferir. En total se entrevistaron a 22 personas: 15 trabajadores, 6 supervisores de turno y un jefe de área. Los resultados de esta última etapa se reportan a continuación.

## Resultados y Discusiones

Los participantes del estudio son en su mayoría adultos jóvenes entre 18 y 35 años (65%); con entre 2 y 20 años de experiencia laboral (67%) y una antigüedad promedio en la empresa de 10 años (70%). En la primera etapa del estudio se determinó que el 57.5% de los participantes no transfería los conocimientos aprendidos en la capacitación al puesto de trabajo. Cuando los participantes fueron consultados sobre aquellos factores que a su juicio obstaculizaba la aplicación de conocimientos, la mayoría apuntó a variables del ambiente organizacional. Específicamente, las variables más mencionadas fueron las pocas instancias que daba la empresa para practicar y aplicar los conocimientos, la resistencia o apertura de la organización al cambio, la disposición del supervisor directo para incentivar la aplicación de nuevas técnicas y habilidades, las sanciones que aplicaba el supervisor cuando algún trabajador decidía aplicar lo aprendido y la entrega de directrices diferentes a las aprendidas en la capacitación. Cada uno de estos factores será discutido a continuación.

De forma consistente los trabajadores indicaban que el supervisor directo era quien frecuentemente dificultaba la transferencia. Frecuentemente se comentaba la resistencia del supervisor a la aplicación de nuevos conocimientos argumentando que las cosas siempre se habían hecho de una determinada manera y no había tiempo ni espacio para cambiar el proceso. Según percibían los trabajadores, en la organización también existía una importante resistencia al cambio que impedía aplicar nuevos conocimientos, incluso con la introducción de la nueva tecnología. El intentar aplicar una nueva habilidad podía incluso generar consecuencias negativas para el trabajador. Esto se puede apreciar en el siguiente comentario:

*“Que te puedo decir? Es una lata cuando el supervisor de turno te reta porque no sabes cambiar una válvula, porque te estas demorando mucho en el cambio de formato, que no tienes cuidado, un montón de cosas (...) o sea yo te lo digo súper simple, a mí el supervisor no me da ninguna confianza para poder llegar y decirle: sabes que Juanito? Esto yo lo vi en la capacitación de Neumática, y se debería hacer así (...) se mataría de la risa de mí”* (Trabajador 1, p.2)

A partir de lo anterior se puede inferir que el supervisor no sólo no facilitaba las ocasiones para utilizar el conocimiento adquirido, sino que se burlaba del trabajador por querer aplicar algo nuevo en el proceso productivo. Adicionalmente, los trabajadores indicaron que una barrera

importante para la transferencia era la ausencia del supervisor de la capacitación. Esto podía generar problemas de comunicación específicamente cuando el trabajador intentaba emplear términos específicos aprendidos en la capacitación. Los entrevistados indican que cuando llegaban a su trabajo e intentaban utilizar el término específico aprendido de un determinado proceso, el supervisor hacía caso omiso y desincentivaba su uso.

Respecto al contexto organizacional se puede indicar que la empresa no modificaba las cargas de trabajo ni generaba otros espacios dentro de la línea de producción y/o del proceso para que el trabajador tuviera tiempo de practicar lo aprendido. Al contrario, la organización incluso requería de tiempo adicional por parte de los trabajadores para asistir a la capacitación. Es decir, la organización impartía las capacitaciones que eran especialmente requeridas por implementación de nueva tecnología, fuera de la jornada laboral del trabajador. El jefe de línea entrevistado indica que era impensado detener la producción de la planta durante las 2 horas diarias que duraba la capacitación.

*“para poder hacer una capacitación dentro de la jornada laboral, hay que parar la línea, y para poder parar la línea eso tiene que venir en el programa de producción que se hace con 4 semanas de anticipación, o sea yo no puedo llegar y decidir que se pare la línea para capacitar a los trabajadores (...) las ordenes todas vienen de arriba y uno hace lo que puede con lo que tiene”* (Jefe de línea, p.5)

Entendiendo las dificultades que tendría la empresa para incorporar horas de capacitación dentro de la jornada laboral, se puede inferir la poca intención que habría por parte de los gerentes del área de incluir tiempos dentro del programa de producción para que el trabajador pudiera practicar lo aprendido en las máquinas de la línea de producción. Existirían entonces pocas oportunidades para practicar lo aprendido en el puesto de trabajo debido al estricto programa de producción que tiene la empresa.

De forma similar, los trabajadores mencionaron que, una vez terminada la capacitación, la empresa no contaba con programas de retroalimentación del desempeño o con planes de transferencia para evaluar las expectativas que se tenían con respecto a la aplicación de conocimientos por parte del trabajador.

*“no tienen tiempo para nada y usted cree que se van a juntar con nosotros después de la capacitación para decirnos como lo estamos haciendo? no hay que ser iluso, en la*

*empresa lo último importante son las cosas de recursos humanos, lo único que importa es el cumplimiento diario del programa de producción y chao” (Trabajador 2, p.3)*

En este comentario se aprecia que la organización podría tener una baja disposición a realizar intervenciones o algún tipo de seguimiento posterior a ocurrida la capacitación como reuniones con trabajadores para generar retroalimentación y/o determinar qué aprendizajes son relevantes y cómo pueden ser aplicados en el puesto de trabajo.

Para concluir el análisis, se realizó una comparación cualitativa entre las razones esgrimidas por los trabajadores que transferían sus conocimientos y aquellos que no lo hacían. De esta forma se pudo determinar cuáles eran las razones a las que los trabajadores le atribuían mayor peso al momento de transferir. El resumen de esa información se muestra en la tabla 1 dispuesta a continuación.

**Tabla 1:**  
**Comparación de opiniones de participantes que transfieren y no transfieren.**

Razones	Definición	Transfiere	No Transfiere
<b>Sancciones del Supervisor</b>	Percepción de los individuos de respuestas negativas por parte del supervisor cuando aplican las habilidades aprendidas.	✓	✓
<b>Resistencia al Cambio</b>	Resistencia del sistema organizacional a la aplicación de los nuevos conocimientos.	N/A	✓
<b>Apoyo Supervisor</b>	Supervisor apoya y refuerza el uso de la capacitación en el puesto de trabajo.	✓	N/A
<b>Oportunidad de transferir</b>	Individuos son provistos de recursos para poder utilizar lo aprendido en el puesto de trabajo.	✓	✓
<b>Refuerzos personales positivos</b>	El grado en el que aplicar lo aprendido lleva a resultados positivos para el individuo (por ej. Incentivos monetarios)	✓	N/A

En la tabla anterior se puede observar que existen algunas diferencias de opinión por parte de los participantes en torno a las variables organizacionales que llevan a transferir o no los nuevos conocimientos. Aquellos participantes que sí transfieren sus conocimientos en comparación con

aquellos participantes que no transfieren, indican que las sanciones y el apoyo del supervisor, así como la oportunidad para transferir y la percepción de refuerzos personales positivos son alicientes para aplicar lo aprendido en el puesto de trabajo. Es decir, los trabajadores que sí transfieren sus conocimientos, perciben que el refuerzo que entrega el supervisor, sea positivo o negativo, puede facilitar u obstaculizar la transferencia. Asimismo, el percibir que hay recursos puestos a disposición del trabajador para poder utilizar lo aprendido y la presencia de incentivos para aplicar nuevos conocimientos, actúan como facilitadores de la transferencia.

En cambio, para aquellos participantes que no transfieren sus conocimientos al puesto de trabajo, las razones esgrimidas son la percepción de respuestas negativas por parte del supervisor, la resistencia al cambio de la organización y las pocas oportunidades que existían, a su juicio, para utilizar lo aprendido.

Existen también percepciones diferentes entre los participantes que transfieren y no transfieren sus conocimientos. El apoyo del supervisor en forma de refuerzos positivos para utilizar la capacitación y la percepción de incentivos para aplicar lo aprendido son razones entregadas por los participantes que transferían sus conocimientos y no así por aquellos participantes que no transferían sus conocimientos. Cualitativamente se puede entender entonces el peso que tendría en la transferencia el refuerzo positivo, ya sea en la forma de apoyo del supervisor o como incentivos organizacionales.

Finalmente, la única razón diferente entregada por aquellos trabajadores que no transfieren versus aquellos que sí transfieren, es la percepción de los primeros en torno a la resistencia al cambio del sistema organizacional. Ellos percibían que la organización (o los mandos medios) no estaba abierta a implementar cambios en la forma en que se venían realizando las cosas, a pesar de que era precisamente la organización quien solicitó la capacitación de los trabajadores.

## Conclusiones

Al igual que estudios realizados en organizaciones con diferentes contextos, las variables que demuestran ser clave en el proceso de transferencia son las organizacionales. Dentro de estas variables, el apoyo del supervisor mediante refuerzos positivos y negativos tiene una innegable participación en la propensión del trabajador a transferir. Similarmente, la percepción de espacios y oportunidades para aplicar lo aprendido y que la organización se encuentre abierta a nuevas formas de trabajar, son también variables de peso que explican si los trabajadores de

esta organización transfieren o no. También se determinó que existían pocas instancias para incrementar la transferencia, no existía retroalimentación del desempeño de los trabajadores, no se especificaban los resultados individuales que se perseguían con la capacitación y tampoco se generaba seguimiento post capacitación. Adicionalmente se observó poca alineación y bajada de información desde la plana ejecutiva a los mandos medios y supervisores quienes podían a veces desconocer el objetivo final de las capacitaciones entregadas a los trabajadores. Todas estas instancias pueden influir en el logro de una mayor transferencia.

En este caso específico, a pesar de que la organización requería altos niveles de transferencia debido a la nueva tecnología a ser implementada, no proveía el ambiente organizacional necesario para ello. Según lo comentado por los trabajadores, el clima de transferencia era negativo pues el aplicar un conocimiento nuevo podría tener consecuencias negativas para ellos (por ej. la burla de su supervisor directo).

Una de las principales recomendaciones que puede generar este estudio es que las organizaciones tomen en cuenta lo importante de las claves del contexto para transferir lo aprendido e incorporen algún sistema de refuerzos positivos para aumentar la transferencia. La literatura afirma que la transferencia de conocimientos no descansa exclusivamente en la persona, sino también en el ambiente laboral que espera al trabajador una vez que termina su capacitación. Es por ello que es fundamental generar un entorno propicio para transferir los conocimientos. Otra recomendación es alinear los objetivos de la plana ejecutiva con los mandos medios.

Muchas de las recomendaciones sugeridas por la literatura resultaron ser bastante inocentes en esta empresa particular. Cosas tales como reuniones pre-capacitación entre supervisor y trabajador para explicar qué se espera del trabajador una vez que complete su entrenamiento; modificar la carga laboral de los trabajadores de forma tal que tengan tiempo de practicar y transferir la nueva habilidad, al igual que revisiones de desempeño periódicas post capacitación, resultan ser inviables dentro organizaciones como estas que trabajan en un ambiente a paso acelerado. El supervisor se encuentra atrapado en el día a día de la producción y exigido enormemente por el cumplimiento del programa de producción diario teniendo muy poco espacio para maniobrar.

Finalmente se debe tener en cuenta las limitaciones de este estudio. Al ser exploratorio, con una muestra de participantes limitadas y en un contexto específico, los resultados no podrían ser generalizables a la industria chilena. Sin embargo se genera un aporte a la evidencia empírica

del ambiente organizacional chileno para facilitar o inhibir la transferencia de conocimientos al cargo.

## Referencias

- Arrau, G. P. (2012). Gestión del Conocimiento en el Sector Público chileno. *Gestão Do Conhecimento No Setor Público*, 47.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K., & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: an updated review and agenda for future research. *International review of industrial and organizational psychology*, 24(1), 41-70.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human resource development quarterly*, 19(2), 107-128.
- Castillo, R. (2006). La franquicia tributaria para capacitación laboral: Un instrumento desfocalizado. *Expensiva*.
- Cheng, E. & Hampson, I. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 327-341.
- Chiaburu, D., & Marinova, S. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International journal of training and development*, 9(2), 110-123.
- Gilpin-Jackson, Y., & Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: A case study of post-training determinants. *Journal of management development*, 26(10), 980-1004.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Vreye, S. and Dochy, F. (2017a). A Supervisors' Perspective on Their Role

---

---

in Transfer of Training, *Human Resource Development Quarterly*, 28, 4, (515-552).

Govaerts, N., Kyndt, E., & Dochy, F. (2017b). The Influence of Specific Supervisor Support Types on Transfer of Training: Examining the Mediating Effect of Training Retention. *Vocations and Learning*, 1-24.

Govaerts, N., & Dochy, F. (2014). Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, 12, 77-93.

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Holton, E., Bates, R., & Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333.

Holton, E., & Baldwin, T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. John Wiley & Sons.  
Kontoghiorghes, C. (2001). Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology—a US case study. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 248-260.

Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Roullier, J. and Goldstein, I. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Management*, 45, 629-648.

Rodríguez, J. (2008). *Una Evaluación de la Franquicia Tributaria para la Capacitación*. Gerencia de Estudios, Cámara Chilena de la Construcción.

Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human resource management*, 45(4), 629-648.

Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254.

Van der Klink, M., Gielen, E., & Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International journal of training and development*, 5(1), 52-63.

## Capítulo 65

### Niveles de cualidad del conocimiento tácito grupal: en los equipos de trabajo Pacientes y Distribución – Grupo AFIN

Monica Henao-Calad<sup>1</sup>, Beatriz Uribe<sup>2</sup> y Ana Diez-Gaviria<sup>3</sup>

#### 1. Introducción

La presente ponencia tiene como objetivo mostrar los resultados de la investigación *niveles de cualidad del conocimiento tácito grupal*, realizada por integrantes del grupo de investigación Administración y Gerencia de la Universidad EAFIT en la organización Grupo Afín Farmacéutica. De esta última se eligieron dos grupos que para el momento se encontraban liderando la implementación de la metodología Kaizen<sup>4</sup>.

La teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta por Nonaka & Takeuchi (1995) plantea que el conocimiento es socialmente construido, es relacional y colectivo y son los grupos o equipos de trabajo los catalizadores en la creación y expansión del conocimiento organizacional. Los grupos ocupan especial relevancia, en tanto actúan como dinamizadores y movilizadores del conocimiento, desde un nivel individual hacia un nivel organizacional. Además, se fundamentan en el conocimiento explícito que es aquel que puede documentarse y formalizarse fácilmente, se puede crear, anotar, transferir y seguir entre las unidades organizativas verbalmente o a través de programas informáticos, patentes, diagramas y tecnologías de la información; y el conocimiento tácito que está relacionado con la habilidad, los modelos mentales y la experiencia es lo que se incrusta en la mente (Lee & Choi, 2003) y que puede expresarse a través de aplicaciones de habilidad; se transfiere en forma de aprendizaje haciendo y aprendiendo observando.

Si bien es cierto el conocimiento tácito grupal brinda posibilidades para que la organización enfrente la incertidumbre, resuelva problemas, anticipe situaciones críticas y genere procesos de innovación, dicho conocimiento no se ha estudiado lo suficiente en contextos organizacionales,

1. Universidad Eafit – Medellín, Colombia. Email: mhenao@eafit.edu.co

2. Universidad Eafit – Medellín, Colombia. Email: buribe@eafit.edu.co

3. Universidad Eafit – Medellín, Colombia. Email: adiezga@eafit.edu.co

4. Entendido como proceso de mejora continua basado en acciones concretas y simples en las cuales se involucran a todos los colaboradores de una organización.

por tanto, no se reconoce su importancia como amplificador del conocimiento organizacional, fuente de diferenciación y de ventaja competitiva.

La investigación se realizó en la organización Grupo Afín farmacéutica con el propósito de comprender los niveles de cualidad del conocimiento tácito en los logros de un grupo; distinguir las diferentes posturas teóricas alrededor del conocimiento tácito y los niveles de cualidad del conocimiento tácito personal y grupal; y, describir el conocimiento tácito en los grupos objeto de estudio. La investigación se fundamentó en los planteamientos propuestos por Erden, von Krogh, & Nonaka (2008).

Los grupos participantes en la investigación fueron definidos por Grupo Afín como “Grupo pacientes” y “Grupo distribuidores”, que para el momento de la investigación estaban trabajando sobre la resolución del problema “pedido perfecto” en el marco de la filosofía Kaizen, siendo grupos “pilotos” que sirvieron para validar la utilidad de dicha filosofía para aplicarla en toda la organización. Metodológicamente la investigación se sustentó en un enfoque cualitativo y a partir de observación intencionada y escucha activa de sus prácticas se logró identificar los niveles de cualidad de su conocimiento tácito grupal.

Erden, von Krogh y Nonaka (2008) plantean cuatro niveles de cualidad de conocimiento tácito de un grupo: Ensamble, Acción colectiva, Phronesis e Improvisación colectiva. Los resultados de la investigación muestran que, dadas las condiciones físicas, técnicas, sociales y emocionales que había dispuesto la dirección de la organización se logró que los grupos desarrollaran una sabiduría práctica que les permite estar a nivel de Phronesis, lo cual influye directamente en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La ponencia consta de cuatro partes, una breve introducción, el contexto organizacional en el que se desarrolla la investigación, los resultados de la investigación y las conclusiones.

#### 2. Contexto de la investigación

Grupo Afín Farmacéutica S.A.S, es una PYME que brinda soluciones de salud y bienestar en Medellín, Colombia, con sedes en otras ciudades como Bogotá, Cali y Barranquilla; cuenta con dos unidades estratégicas de negocio: la primera atiende el mercado de pacientes con las marcas Afi y Aplikarte y la segunda atiende el mercado de distribución con la marca Pharmaseven. En su planeación estratégica a 2020 definió que la compañía se orientaría a la diferenciación,

desestimulando la estrategia de competir basados en costos a fin de alcanzar ventajas competitivas basados en la combinación de: conocimiento personal, especializado y tecnología de punta. Sus principales estrategias para la mejora continua son: a) la gestión del conocimiento, b) la innovación de manera articulada y, c) la implementación de la filosofía Kaizen, entre otras estrategias basadas en conocimiento para la generación de capacidades.

Los grupos participantes en la investigación fueron los grupos que previamente habían sido preparados en filosofía Kaizen y para el momento estaban trabajando sobre su implementación Kaizen, en particular los grupos UEN Distribuidores y UEN Pacientes, ambos en torno a un reto denominado “pedido perfecto”<sup>5</sup> en el marco de dicha metodología. Cada grupo está conformado por siete personas, de diferentes áreas de la organización, que intervienen en las actividades del proceso de atención a pacientes y a clientes. Fueron capacitados en la metodología Kaizen y trabajan juntos desde hace un tiempo en el desarrollo de actividades y de prácticas relacionadas con la calidad. Los líderes de estos grupos se destacan por su conocimiento y habilidad en el uso de la metodología Kaizen.

### 3. Resultados de la investigación

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, von Krogh, Erden, & Schneider, 2015). En el caso de los grupos participantes de la investigación se identificó que podían ser abordados desde ambas perspectivas y en acuerdo con Erden, von Krogh y Nonaka, se encontró, además, que dichos grupos cumplían con las características que permiten conceptualizar lo que significa el conocimiento tácito grupal en la organización como son: a) las interacciones sociales, b) el arraigo en la acción, c) reconocerse como un todo, más que como la suma de las partes, d) cultura, normas y rutinas compartidas, y e) capacidad de acuerdo.

En relación con los diferentes niveles de cualidad del conocimiento tácito grupal, planteados por Erden, von Krogh y Nonaka (2008) se encontraron las siguientes características relacionadas

5. El reto consiste en entregar de manera perfecta los pedidos ya sean realizados por distribuidores o por pacientes.

con los respectivos niveles:

#### 3.1. Primer nivel - Ensamblaje

Según Erden, von Krogh y Nonaka (2008) este nivel lo define la conformación del grupo, en tanto que el grupo puede ser caracterizado como una “colección de personas”. Los integrantes del grupo son extraños entre sí, con casi ninguna experiencia compartida, los lazos entre el grupo son débiles y no hay ni memoria, ni entendimiento o normas compartidas. En resumen, no se puede hablar de conocimiento tácito grupal en este nivel.

Para el caso de los dos grupos sujetos de estudio se pudo afirmar que estos han superado este primer nivel, dado que son grupos con alta membresía, cohesión, normas explícitas e implícitas, roles claramente definidos, valores compartidos y objetivos comunes.

#### 3.2. Segundo nivel - Acción colectiva

Los grupos que se encuentran en el nivel de acción colectiva se caracterizan porque han desarrollado:

Una memoria compartida y los integrantes comprenden la naturaleza y el valor de la “acción colectiva” que les resuelve automáticamente tareas familiares repitiendo actividades previas. Cada integrante sabe cómo los otros actuarán en ciertas situaciones debido a experiencias anteriores y se coordinará en correspondencia. El grupo se convierte en un cuerpo y una mente colectiva para ciertas situaciones familiares donde la función de cada componente está bien definida y se generan rutinas que son patrones recurrentes de comportamientos de los integrantes del grupo involucrados en una acción colectiva (Feldman & Rafaeli, 2002). Estas rutinas no están explícitamente definidas, sino almacenadas como “memoria tácita” y están unidas a las costumbres (Cohen & Bacdayan, 1994). Son experiencias integradas y soluciones exitosas a tareas complejas, así como la coordinación de soluciones para diversas tareas. El grupo tácitamente sabe cómo funcionan las rutinas dependiendo de las acciones interrelacionadas de los integrantes. En este nivel, el grupo no es capaz de actuar más allá de las rutinas en situaciones inciertas y desconocidas.

Se construye una “cultura grupal, pues a través de la experiencia colectiva se desarrollan los lenguajes, pistas y valores específicos del grupo. En consecuencia, se definen los límites de los

grupos y se refuerza la “identidad colectiva”. En este nivel, si bien los integrantes poseen una cultura compartida y un sentimiento de pertenencia compartida, sus mecanismos de resolución de conflictos aún no son capaces de explotar las diferencias individuales y luchar por un resultado negociado en situaciones desconocidas.

A nivel de acción colectiva, los dos grupos de Grupo Afin han adquirido conocimiento previamente y trabajan de manera coordinada siguiendo las rutinas que desarrollaron durante su capacitación en la metodología Kaizen. Estos grupos tienen estrategias planeadas para alcanzar la solución de los retos planteados en el marco de la filosofía Kaizen y para ello, son capaces de repetir experiencias previas y solucionar tareas que les son familiares. Como cada grupo tiene unos roles definidos y las personas ya los han realizado, todos saben bien cómo actuar en una actividad específica.

Estos grupos han desarrollado un lenguaje técnico común en relación con Kaizen, un lenguaje corporal que expresa un saber hacer, un proceder en el contexto específico del reto y de la organización, y unas habilidades emocionales y afectivas tanto individuales como colectivas.

### 3.3. Tercer nivel - Phronesis

Aristóteles propuso el concepto Phronesis como un tipo de conocimiento relacionado con la “prudencia”, “sabiduría práctica” y “racionalidad práctica”. Este concepto fue discutido en la Teoría de la creación de conocimiento organizacional en donde se plantea que describe la capacidad de determinar y emprender la mejor acción para la “bondad común” en una situación específica, a nivel individual. La phronesis en un grupo, sería un conocimiento tácito colectivo de alta cualidad adquirido a partir de experiencias prácticas colectivas, que permite que el grupo tome acciones apropiadas guiadas por valores grupales, cultura y objetivos compartidos (Nonaka & Toyama, 2007; Nonaka & von Krogh, 2007).

En la phronesis grupal los integrantes del grupo usan el conocimiento general, universal, explícito en una situación particular y hacen que su conocimiento explícito informe la acción (conocimiento tácito) en un contexto particular. Por tanto, la phronesis necesita la capacidad de captar colectivamente la esencia de situaciones particulares con la ayuda del sentido común (Nonaka, Toyama, & Hirata, 2008).

En los grupos estudiados se identificó que tenían un conocimiento orientado al bien común

relacionado con las necesidades e intereses de los clientes, pacientes y de la organización para lograr el reto organizacional del pedido perfecto.

Se encontró que para estos grupos, el concepto de bien común es una construcción colectiva basada en los valores y principios de la organización en general. En la práctica de Kaizen para cumplir el reto de pedido perfecto los integrantes del grupo compartían sus percepciones, interpretaciones, intuiciones y juicios, lo que les permitió definir en forma colectiva la idea del pedido perfecto. Se evidenció también la identidad grupal de un “nosotros” en el trato de sus integrantes, lo que posibilita que las situaciones adversas sean asumidas por el grupo y no por la persona. Esto de ninguna manera excluye las diferencias individuales y la idea de un “yo”.

Los integrantes del grupo estaban motivados para abordar los retos porque sabían que a partir de ellos aprendían, mejoraban la atención y los procesos en los que ellos participaban, es decir que, valoraron la consecución del logro porque tenía impacto en las personas, los grupos y la organización. De igual manera se hizo evidente que el conocimiento tácito construido en los grupos, en relación con Kaizen, se amplificó a otros procesos o prácticas de la organización, a otras esferas de la vida, tales como familiar, social y comunitaria.

Se observó también que los líderes de los grupos tenían un papel fundamental como modelos de conocimiento a seguir. Ellos eran los que más conocimientos tenían de Kaizen y debían apoyar los grupos que la organización definía para continuar con Kaizen. Los demás integrantes podrían convertirse en líderes, dado que evidenciaron capacidad para tomar decisiones, autonomía y sabían que sus decisiones eran significativas e impactaban a la organización.

### 3.4. Cuarto nivel - Improvisación colectiva

La “improvisación colectiva” es el nivel más alto de cualidad del conocimiento tácito que un grupo puede alcanzar. Nonaka y Toyama (2007) sugieren que “la capacidad social para improvisar es la capacidad de reaccionar rápida y apropiadamente a una situación impredecible”. La acción conjunta de las personas que están improvisando produce “improvisación colectiva” Moorman & Miner (1998) que es más que la “suma algebraica” de las improvisaciones individuales. Por lo tanto, en este nivel es importante que cada integrante sea un experto en lo que se espera que haga, de modo que le permita improvisar individualmente. La credibilidad se vuelve vital y se define como la creencia de los integrantes sobre la exactitud y confiabilidad del conocimiento de otros integrantes (Akgün, Byrne, Keskin, Lynn, & Imamoglu, 2005).

En la improvisación, no hay ni roles ni reglas predeterminadas. Las dimensiones más importantes son la espontaneidad y la intuición para poder improvisar en situaciones inesperadas (Crossan & Sorrenti, 1997). Lo importante es que el grupo sea capaz de hacer sentido e improvisar colectivamente, incluso en situaciones complejas, desconocidas, inciertas y urgentes.

En este nivel, el grupo desarrolla una intuición colectiva en el que cada integrante actúa intuitivamente de una manera que es consistente con las acciones de otros, presenta atención plena a las acciones de los demás y actúa en consecuencia con ello. Por tanto, ocurre cuando el grupo tiene mucho tiempo de experiencia y memoria compartida, y construyen acuerdo en tiempo real para enfrentar la incertidumbre con intuición y espontaneidad. Así, el equipo no sólo es capaz de actuar de acuerdo con la estrategia previamente definida, sino que también crea estrategias completamente nuevas mientras están actuando o trabajando. Se trata de acciones coordinadas y desarrolladas espontáneamente dentro de la acción grupal para resolver problemas que emergen en el marco de la acción, crear conocimiento nuevo basado en la experiencia, enfrentar la incertidumbre y responder adecuadamente a la ausencia momentánea de unos de sus integrantes.

En el caso de los grupos observados, no se pudo afirmar con certeza que estos estuvieran en este nivel porque la observación realizada solo se hizo en el contexto de la aplicación del Kaizen, en donde se tenían unos roles y dinámicas ya establecidas y que para propósitos de internalización de esta forma de trabajo en cada uno de los integrantes de los grupos, no era posible cambiar.

#### 4. Conclusiones

Como Noteboom (1994) lo expresa, la fuerza de la pequeña empresa radica en tener una gran motivación, un conocimiento tácito en habilidades únicas, una comunicación más informal a lo largo de líneas más cortas, menos burocracia, una mayor proximidad al mercado y una producción propia. De allí la importancia de reconocer el conocimiento tácito como una fuente valiosa para la creación de valor y la diferenciación, y su intercambio de conocimientos conduce a un mayor rendimiento organizacional.

En el marco del modelo de niveles de calidad de conocimiento tácito grupal propuesto por Erden, von Krogh y Nonaka (2008):

Las ideas y principios rectores de los propósitos organizacionales inspirados por los dueños

del Grupo Afin y la filosofía de la calidad total, han propiciado que los grupos observados y estén en nivel de calidad de Phronesis. Ellos tuvieron una formación en Kaizen y han aplicado estos conocimientos en problemas de la organización, tanto sus integrantes como los grupos completos han desarrollado un conocimiento tácito técnico en Kaizen, es decir que saben hacer y tienen habilidades tanto de su filosofía como de su aplicación. Esto permite evidenciar la conexión con los principios rectores de la organización pues hay coherencia entre el pensar, decir y hacer; amplificar su conocimiento de la filosofía y práctica de Kaizen al resto de la organización, favoreciendo así la calidad; materializar la filosofía de la organización y cualificar a las personas. Así, la organización podría generar valor, tener ventaja competitiva y diferenciación, crear conocimiento e innovar que orientarían el logro de los propósitos de Afin.

Por último, el intercambio tácito de conocimientos es una buena práctica para que una PYME mejore la competencia y el rendimiento organizacional pues conduce a la acumulación del conocimiento, su difusión y adquisición.

#### Referencias

- Akgün, A. E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G. S., & Imamoglu, S. Z. (2005). Knowledge networks in new product development projects: A transactive memory perspective. *Information & Management*, 42, 1105–1120. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.01.001>
- Ben-Menahem, S., von Krogh, G., Erden, Z., & Schneider, A. (2015). Coordinating Knowledge Creation In Multidisciplinary Teams: Evidence From Early-Stage Drug Discovery. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1214>
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.554>
- Crossan, M., & Sorrenti, M. (1997). Making sense of improvisation in J. P. Walsh and A. S. Huff (eds.). *Advances in Strategic Management*, 14, 155–180.
- Erden, Z., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.02.002>

Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines As Sources Of Connections And Understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309–331. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>

Lee, H., & Choi, B. (2003). Journal of Management Enablers , Processes , and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *The Academy of Management Review*, 23(4), 698–723. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259058> .

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* (O. university Press, Ed.). New York.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom ( phronesis ). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow. A process theory of the knowledge-based firm.*

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2007). Tacit knowledge, knowledge conversion, and leadership: from critique to advancement of organizational knowledge creation theory.

Noteboom, B. (1994). Innovation and Diffusion in Small . Firms : Theory and Evidence. *Small Business Economics*, 6(5), 327–347. <https://doi.org/10.1007/BF01065137>

## Capítulo 66

Una experiencia entre Bancolombia y la Agencia Nacional Minera de Colombia para la movilización del conocimiento en escenarios público – privados, con el respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo - BID

Monica Henao-Calad<sup>1</sup>, Ana Cecilia Diez Gaviria<sup>2</sup>, Diego Arisi<sup>3</sup>, Alix Cortes<sup>4</sup> y Vanesa Montoya<sup>5</sup>

La presente ponencia, recoge la experiencia de movilización del conocimiento organizacional en un escenario de articulación público privado, entre Bancolombia y la Agencia Nacional Minera de Colombia para la generación de capacidades en la recuperación de cartera.

En el marco histórico actual, el conocimiento ha tomado especial relevancia en los diferentes escenarios organizacionales, la administración pública no ha sido ajena a este fenómeno, y especialmente América Latina ha encontrado en la gestión del conocimiento un mecanismo para la sostenibilidad y desarrollo político, económico y territorial.

Las organizaciones públicas buscan comprender la creciente importancia del conocimiento como generador de valor social, como posibilidad de afrontar la incertidumbre, el cambio, la producción de información y la acumulación tanto de bienes tangibles como de bienes intangibles, que cada vez adquieren más valor. Aspectos todos estos que implican serias y permanentes transformaciones de las ciencias, de las disciplinas y también del conocimiento que se tiene sobre las cosas, el mundo y la vida (Maldonado, 2016).

La gestión del conocimiento entendida como el conjunto de prácticas que hacen posible que el conocimiento cree valor en una organización, ha intentado cerrar las brechas sociológicas y técnicas relacionadas con la información dentro de las organizaciones. Para el caso de las organizaciones públicas es necesario el reconocimiento de los diferentes actores de conocimiento, pues en medida alguna, los ciudadanos, los servidores, la academia y empresa privada, hacen

1. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: mhenao@eafit.edu.co

2. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: adiezga@eafit.edu.co

3. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: diegoar@adb.org

4. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: workalcor@gmail.com

5. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: vatoya@gmail.com

parte de un ecosistema de conocimiento, que de manera colectiva y contextualizada interactúan para permanentemente movilizar el conocimiento y facilitar su apropiación social.

Nonaka y otros (2018) definen conocimiento como un proceso social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad, la bondad y la belleza (Nonaka, Nishihara, & Kawada, 2018). El conocimiento en tanto proceso social es una creación humana y con una gestión basada en el bien común, en palabras de Nonaka y otros (2018) se gestiona, con el fin de alcanzar un máximo ideal de futuro (Nonaka, Yokomichi, & Nishihara, 2018).

En una línea similar la OCDE explica que, los gobiernos deben facilitar el libre flujo de información, datos y conocimientos en todo el sector público y utilizarlo para responder de manera creativa a nuevos desafíos y oportunidades (OCDE, 2017). Como el conocimiento visto como recurso es ilimitado a diferencia de los recursos físicos finitos, Nonaka y otros (2018) proponen que la esencia de la buena gestión del sector público es una sabia dirección que da rienda suelta a la capacidad potencial del público para perseguir el bien común en el uso del conocimiento (Nonaka, Nishihara, et al., 2018)

En este sentido, Bancolombia y la Agencia Nacional Minera de Colombia, con el respaldo del Banco Interamericano de Desarrollo, han generado una articulación público-privada con el fin de hacer una movilización de conocimiento que le permita a la Agencia Nacional Minera (ANM) resolver un problema de recuperación de cartera. En esta experiencia el BID ha aplicado la metodología “*Knowledge for Results*” para desentrañar el conocimiento de la ANM y apalancar los resultados que esta entidad debe tener. La Universidad EAFIT está analizando esta experiencia desde la visión del conocimiento y su gestión, evidenciando que el uso y la movilización del conocimiento pueden mejorar el desempeño de la entidad e incluso, puede generar valor público. El resultado final será un documento que pueda servir para que otras entidades gubernamentales en América Latina y El Caribe puedan conocer y aprender de esta experiencia.

La metodología *Knowledge for Results* (K4R) tiene como objetivo impulsar el desempeño institucional mediante el fortalecimiento de las capacidades de gestión al interior de las entidades públicas y contribuir así a la generación de valor público. K4R representa una alternativa innovadora para proyectos de modernización y fortalecimiento institucional, ya que está centrada no solamente en la transferencia de conocimiento, la creación de capacidades institucionales y la generación de productos, sino también en la obtención de resultados concretos y medibles que mejoren los niveles de desempeño institucional. Dicha metodología se centra en

la obtención de resultados concretos, en tiempos cortos – “victorias tempranas” – y con mínima inversión. Obtener “victorias tempranas” es un elemento fundamental de K4R, pues incentiva la introducción de soluciones prácticas y contribuye al aseguramiento de la sostenibilidad de los esfuerzos realizados, mediante cuatro ejes principales: 1) posicionamiento del funcionario público como protagonista de la intervención; 2) promoción del crecimiento personal como una plataforma de cambio; 3) generación de espacios de pensamiento, creación e innovación y 4) promoción de la toma de decisiones colectivas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017).

La presente ponencia tiene como objetivo contribuir con la reflexión sobre el uso y el aprovechamiento del conocimiento en organizaciones públicas a bajo costo. Está estructurada de la siguiente forma: inicialmente se hace una introducción y contexto, luego se detalla la experiencia explicando quienes son sus actores participantes y principales actividades desarrolladas, posteriormente se hace un análisis sobre los resultados de dicha experiencia en clave de la metodología K4R y se cierra con unas reflexiones finales.

## 2. La experiencia

Con el objetivo de asegurar un efectivo crecimiento económico y desarrollo regional con el aporte de todos los sectores de la economía de cara al año 2030, el Banco Interamericano de Desarrollo ha venido implementando una serie de fortalecimientos al sector público, entre ellos, al sector minero energético de Colombia en acciones orientadas a la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de gestión, centrado en consolidar la gobernanza sectorial.

Inicialmente, durante el periodo 2013-2016, Colombia apostó por fortalecer las capacidades institucionales a fin de asegurar la buena gobernanza a partir de cuatro mejoras de gestión focalizadas en: a) procesos, en particular en la autoridad minera a nivel nacional; b) conocimiento, específicamente en lo que refiere a la fiscalización y formalización minera; c) información para la toma de decisiones, en lo que respecta a los recursos públicos de inversión provenientes del Sistema General de Regalías<sup>6</sup>; y d) diálogo multi-actor, específicamente en lo que refiere a la aplicación de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (BID, comunicación personal, 2018)

6. El Sistema General de Regalías SGR es un esquema nuevo de coordinación entre las entidades territoriales y el gobierno nacional a través del cual se determina la distribución, objetivos, fines, administración, ejecución, control, el uso eficiente y destinación de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables precisando las condiciones de participación de sus beneficiarios. (tomado de: <http://www.minhacienda.gov.co>)

En el año 2018, las acciones se han centrado en la movilización del conocimiento en articulaciones público-privadas, especialmente, en procesos relacionados con la transferencia, intercambio, uso y aprovechamiento del conocimiento con el propósito de generar capacidades. Para ello se ha establecido un convenio entre la Unidad de Conocimiento del Grupo Empresarial Antioqueño y la División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) del BID, el cual se ha hecho efectivo en la Agencia Nacional de Minería (ANM), para apoyarla en el mejoramiento del desempeño institucional, en particular en la recuperación de cartera.

## 2.1. Los actores

De un lado la Agencia Nacional de Minería, es una entidad que comienza a operar en el año 2013, como una nueva institución, durante estos primeros cuatro años de operación ha logrado construir aprendizajes significativos en lo relacionado con el desempeño institucional. Sin embargo, desde el nivel administrativo, han establecido que puede mejorar en la gestión de la explotación y la extracción minera, pues es un proceso bastante polémico y complejo, tanto por los efectos ambientales como por los movimientos sociales que genera (BID, comunicación personal, 2018).

Esta Agencia tiene la misión de administrar los recursos minerales del estado colombiano de forma eficiente, eficaz y transparente a través del fomento, la promoción, otorgamiento de títulos, seguimiento y control de la exploración y explotación minera, a fin de maximizar la contribución del sector al desarrollo integral y sostenible del país (Agencia Nacional de Minería, 2018). Pero, una de las limitaciones técnicas que ha enfrentado a la fecha, tiene que ver con la capacidad de recuperar la cartera.

De otro lado Bancolombia<sup>7</sup>, es un banco privado, que cuenta con una amplia trayectoria histórica en el país y que cuenta con una experiencia importante en relación con el manejo de su cartera. Dicha experiencia le ha posibilitado desarrollar capacidades basadas en conocimiento, específicamente en la gerencia de recuperación de activos para Bogotá y la Sabana, unidad, que, debido a sus fortalezas y capacidades, está acompañando a través de su conocimiento a la ANM, para el desarrollo de capacidades en términos de la recuperación de cartera.

La experiencia de Bancolombia es respaldada por la Unidad de Conocimiento, la cual se define

7. Bancolombia es una organización financiera colombiana, perteneciente al Grupo Sura, es el banco privado más grande del país y uno de los más grandes de América

como un Centro de Pensamiento y Gestión del Conocimiento para la alta dirección y líderes con alto potencial de las empresas vinculadas con el Grupo empresarial antioqueño - grupo Argos, grupo Bancolombia, grupo Nutresa y grupo SURA. Su propósito es apoyar la apropiación, generación e intercambio de saberes comunes, contribuyendo al desarrollo de las estrategias en procura de la competitividad y sostenibilidad de las compañías (“Unidad de conocimiento,” 2018).

Finalmente, mediante la gestión y articulación estratégica mediada por la División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) del BID, se ha logrado facilitar la movilización del conocimiento a través de la metodología *Knowledge for Results* (K4R), en lo que se consolida como una articulación conjunta de los sectores público y privado, gestionando el conocimiento a costo cero.

## 2.2. Acciones desarrolladas

La experiencia de movilización del conocimiento entre la ANM y Bancolombia con el acampamiento del BID se ha llevado a cabo en tres momentos específicos: La primera es una fase de intervención con tres actividades puntuales, a) el diseño de la estrategia de plan de choque; b) la definición de resultados a obtener y c) el diseño de instrumentos de control y seguimiento, mediante los talleres de transferencia de conocimiento por parte de Bancolombia. La segunda fase es de aplicación y evaluación, y también consta de tres momentos, a) la implementación de la estrategia plan de choque, b) el check point ejecutivo liderada por el BID con Bancolombia y la ANM; y c) la consolidación y evaluación de resultados de manera ex post realizada por el BID. Finalmente, la tercera fase es de Comunicación y divulgación, en la que se realiza un evento para la presentación de resultados con autoridades y todos los actores participantes, así como una publicación para la divulgación de resultados en canales institucionales.

## 3. Resultados de la experiencia

Movilizar el conocimiento en escenarios público-privados implica en primera instancia, construir un criterio compartido en torno a qué se entiende por conocimiento. Si bien es cierto, existen muchas definiciones sobre conocimiento y la importancia que este tiene en la organización, varios autores como como Nonaka & Takeuchi (1995) y Davenport & Prusak (2001), han subrayado desde hace tiempo el papel del conocimiento como una capacidad que ayuda a ser conscientes de que en la actualidad el entorno es cada vez más turbulento, donde la incertidumbre domina,

y es el conocimiento del mundo lo que puede hacer una diferencia (Bolisani & Bratianu, 2017). En este sentido y de acuerdo con Ghoshal y Moran (1996) la ventaja de las organizaciones radica sobre el aprovechamiento de la capacidad humana para tomar la iniciativa, cooperar y aprender, y la capacidad de la organización para desarrollar un propósito compartido, (Ghoshal y Moran 1996 - citado en Choo & Bontis, 2002), el cual en medida alguna es el conocimiento organizacional.

Así, el conocimiento como capacidad puede ser entendido como el conjunto de acuerdos colectivos integrados que permite pensar y actuar con los recursos de la organización de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou, 2001), y se moviliza a través de prácticas e interacciones sociales con las cuales se contribuye a dar forma a las organizaciones. Dicho conocimiento, que en primera instancia es creado por seres humanos y a raíz de las interacciones se comporta como un flujo o proceso, en vez de ser considerado como algo que la gente posee, (Blackler, 2003) sugiere que sea considerado como algo que la gente y la organización hace. En este sentido, es una experiencia de cambio a partir de actividades compartidas que son en sí mismas estructuras y estructurantes en la organización.

### 3.1. La alianza estratégica como punto de partida

Como se mencionó en el apartado anterior, la articulación que se da en el proceso de implementación de la estrategia *Knowledge for Results* (K4R), parte inicialmente de una alianza estratégica entre entidades públicas y privadas, algunos autores sugieren que en lugar de utilizar las alianzas para adquirir las capacidades, las organizaciones utilizan la colaboración entre sí para ganar acceso a las capacidades de otras empresas, soportando la explotación más enfocada, intensiva de las capacidades existentes dentro de cada empresa (Grant y Baden-Fuller, 1995; Nakamura & Yeung, 1996).

En este caso, no se trata de entregar un conocimiento por parte de Bancolombia y que sea recibido por parte de la ANM, sino que por el contrario ambas organizaciones están explorando y explotando sus propias capacidades, para así desarrollar unas nuevas soportadas en los flujos de conocimiento y la realimentación permanente entre las personas participantes, en ello influyen diferentes elementos que pueden ser de índole interno o externo a cada una de las organizaciones mencionadas. Entre los primeros se encuentra la voluntad de las personas participantes de la experiencia. Es así como de la ANM hay tres vicepresidencias involucradas, por parte de Bancolombia hay una gerencia y de la División de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS)

BID, participan cuatro personas de enlace, entre quienes efectivamente se han logrado generar acciones que potencian la cohesión y el compromiso por intercambiar conocimiento.

En relación con los factores externos, es importante mencionar la influencia de aspectos contextuales, la dinámica social actual del país, en la que se rescata un interés mancomunado de desarrollo sostenible, en donde las partes reconocen la importancia de su papel, se reconocen como pares frente al desarrollo económico del país y asumen los compromisos que este requiere para lograrlo. Así, se puede decir, que la articulación público-privada, mediante la acción de compartir conocimiento genera capacidades en las personas, los grupos y la organización hacia un desarrollo del territorio.

### 3.2. La movilización del conocimiento entre Bancolombia y la Agencia Nacional Minera

Movilizar el conocimiento organizacional se refiere al proceso mediante el cual los actores organizacionales - equipos, unidades u organizaciones -, reciben y son influenciados por la experiencia y el conocimiento de los demás, lo cual en la ANM se evidencia en los resultados que a la fecha han logrado no solo en términos de construcción de conocimiento relacionado con la recuperación de cartera, sino al desarrollo de habilidades y competencias en los funcionarios, equipos y procesos involucrados.

Así, entonces movilizar el conocimiento ha contribuido al desarrollo de las capacidades tanto de la organización, como del territorio, lo que en palabras Szulanski (1996) es un rendimiento mejorado (Szulanski, 1996; Lane, Salk & Lyles, 2001), que se ve reflejado en la implementación de procesos tanto en la ANM como en la solución concreta del recaudo del canon superfiario, las regalías, las contraprestaciones económicas, las sanciones pecuniarias, las multas y las deudas de los titulares. Al igual que en Bancolombia al dejar una capacidad instalada que se ve representado en la organización en niveles más cualificados para observar su propio conocimiento, capitalizarlo y posteriormente transferirlo.

La movilización del conocimiento entre organizaciones públicas y privadas puede ser entendida como un proceso dinámico y fluido que incorpora formas distintas de conocimiento de múltiples fuentes, es un fenómeno social y político que incluye identidades y normas, además de creencias individuales (Ward, Smith, House & Hamer, 2012), en lo que respecta a la presente experiencia, todas las instituciones se nutren y fortalecen sus conocimientos personales, grupales y organizacionales.

Este fortalecimiento es posible debido a que los diversos métodos apropiados para el contexto, el propósito y los participantes involucrados se fundamentan en las propias características, necesidades, intereses y potencialidades de los participantes como un proceso complejo y dinámico que logra enfrentar lo que Fazey y otros (2012) llaman las interpretaciones e incertidumbres (Fazey, Evely, Reed, et al, 2012) es decir, estrategia Knowledge for Results (K4R), opera teniendo en cuenta tanto las características manifiestas, como aquellos elementos emergentes frente los que hay que hacer interpretaciones y tomar decisiones para enfrentar la incertidumbre.

#### 4. Reflexión sobre la movilización del conocimiento

La metodología *Knowledge for Results* (K4R) entendida como una estrategia de gestión del conocimiento, aplicada en contextos de articulación público-privados, es una estrategia que moviliza el conocimiento y mejora el desempeño de las personas, los grupos y las organizaciones, impulsa el desempeño institucional mediante, el fortalecimiento de las capacidades de gestión y contribuye con la generación de valor público.

Para la movilización del conocimiento en escenarios público-privados la alianza estratégica es el punto de partida por excelencia, en el que las personas, las organizaciones, el contexto y el territorio son tenidos en cuenta.

#### Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo (2018). Knowledge for Results. Recuperado de <https://docs.google.com/document>

Agencia Nacional de Minería. (2018). Nuestra misión. Retrieved from <https://www.anm.gov.co>  
Blackler, F. (2003). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. In *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge* (pp. 2339–362).

Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>

Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). *Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy. Themes and Tensions*. In *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: como las organizaciones manejan lo que saben*.

Fazey, I., Evely, A. C., Reed, M. S., Stringer, L. C., Kruijssen, J., White, P. C., ... & Blackstock, K. (2013). Knowledge exchange: a review and research agenda for environmental management. *Environmental Conservation*, 40(1), 19-36.

Grant, R. M. & C. Baden-Fuller (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration, BestPaper Proceedings 1995, Academy of Management, pp. 17-21.

Lane, P. J., Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139–61.

Maldonado, C. (2016). *Complejidad de las ciencias sociales y de otras ciencias y disciplinas*. Bogotá: Ediciones desde abajo.

Nakamura, M., J. M. Shaver & B. Yeung (1996). 'An empirical investigation of joint venture dynamics: Evidence from US-Japan joint ventures', *International Journal*

Nonaka, I., Nishihara, A. H., & Kawada, H. (2018). Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory. In A. Hirose Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 1–15). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. (O. university Press, Ed.). New York.

Nonaka, I., Yokomichi, K., & Nishihara, A. H. (2018). Unleashing the Knowledge Potential of the Community for Co-creation of Values in Society. In A. Hirose Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 203–225). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

OCDE. (2017). *Innovar en el sector público: Desarrollando capacidades en Chile*. (OCDE, Ed.). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264275089-es>

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

Unidad de conocimiento. (2018). Retrieved from <https://uc.com.co/nuestra-organizacion/>

Ward, V., Smith, S., House, A., & Hamer, S. (2012). Exploring knowledge exchange: a useful framework for practice and policy. *Social science & medicine*, 74(3), 297-304.

## Capítulo 67

### Conocimiento organizacional, con un giro: el de la práctica

Ana Cecilia Diez Gaviria<sup>1</sup> y Jorge Iván Vélez Castiblanco<sup>2</sup>

#### Presentación

La presente ponencia se constituye en una aproximación al planteamiento del problema para la formulación de la tesis doctoral en Administración, el cual tiene por objetivo abordar el conocimiento organizacional desde la perspectiva de la práctica social.

Desde mediados del siglo XX, se considera al conocimiento en las organizaciones como un factor de producción, al mismo nivel de la tierra, el capital y el trabajo (Rivas-Montoya & Ponce-Sagredo, 2015), es así que se le ha entendido como un recurso (D. J. Teece, 1981), 1991) fuente de diferenciación y ventaja competitiva (Drucker, 1991), base del aprendizaje organizacional (Senge, 1990), y como generador de rentabilidad (Foray, 2004). Sin embargo, estas posturas no explican que es o cómo se crea el conocimiento organizacional.

La teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta por Nonaka y Takeuchi en 1995 trabaja en esta línea y parte de la idea de conocimiento como una acción humana con significado, que implica una intención particular que se entiende en contextos específicos (Nonaka & Takeuchi, 1999), y se define como un proceso social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad, la bondad y la belleza (Hirose Nishihara, Matsunaga, Nonaka, & Yokomichi, 2018).

Para Nonaka y Takeuchi, en sentido estricto, el conocimiento es creado sólo por las personas y es la organización la que provee los contextos que estas necesitan para su creación (Nonaka & Takeuchi, 1999). Desde esta mirada el conocimiento se puede ver en dos dimensiones la epistemológica que diferencia el conocimiento en un continuum entre tácito y explícito, y, la ontológica en la que se evidencian cuatro niveles en los que mora el conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka & Krogh, 2009). Dentro de este marco,

1. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: [adiezga@eafit.edu.co](mailto:adiezga@eafit.edu.co)

2. Universidad Eafit – Banco Interamericano de Desarrollo. Medellín, Colombia. Email: [jivelez@eafit.edu.co](mailto:jivelez@eafit.edu.co)

una pregunta en la cual se enfoca este artículo es ¿cómo entender el nivel ontológico del conocimiento organizacional?

Varios autores han explorado este tema, por ejemplo, para Tsoukas y Vladimirou el conocimiento organizacional puede ser entendido como el conjunto de acuerdos colectivos enraizados en la organización, (Tsoukas & Vladimirou, 2001), dicho conjunto de acuerdos colectivos es aquel conocimiento distribuido y compartido entre los miembros de la organización, que se acumula, se ve representado y almacenado en sus reglas, procedimientos, rutinas y normas compartidas (Hecker, 2012). Es así que un número de seres humanos que participan colectivamente en un contexto organizacional, pueden llegar a crear una sola unidad de conocimiento (Horaguchi, 2014).

von Krogh plantea que las perspectivas acerca del conocimiento organizacional se pueden resumir desde tres puntos de vista: 1) el individualista asume que el aprendizaje de la organización se da solo a través del aprendizaje de sus miembros, 2) el colectivista asume que el conocimiento es un asunto relacional, y 3) el integrador, en el que las personas aportan sus conocimientos al grupo, el grupo aporta su conocimiento a la organización y a su vez, los procesos de la organización permean sus conocimientos al grupo y a la persona (von Krogh, 2009).

Ahora bien, en un marco más amplio de las teorías sociales, un enfoque que se ha estado usando para integrar y explicar la interacción que hay entre el nivel individual y el nivel colectivo es el giro de la práctica. El giro de la práctica es una aproximación filosófica para entender el fenómeno de lo social. Uno de los aspectos que trabaja, es cómo se articula el nivel individual con el nivel macro de lo social, define las prácticas sociales como arreglos de actividad humana incorporados, mediados materialmente y centralmente organizados alrededor de comprensiones prácticas incorporadas (Schatzki, Cetina, & von Savigny, 2001).

Desde una perspectiva cognitivista, el conocimiento en sentido estricto es creado solo por los individuos, pero no necesariamente reside sólo en ellos, ya que su ampliación de una persona a grupos y a la organización se produce como resultado de las interacciones sociales (Nonaka, 1994; Sabherwal y Sabherwal, 2005 citados en Erden, 2010), sin embargo, desde la perspectiva de la práctica, el conocimiento organizacional puede ser entendido como una respuesta de todo el sistema y dicha respuesta trasciende las fronteras de lo humano involucrando otros actores no humanos, en lo que la organización puede ser entendida como un sistema de conocimientos. En este orden de ideas, si bien es cierto, la teoría de creación de conocimiento organizacional no

ha contemplado a profundidad el papel de las prácticas sociales, algunos autores como (Kogut & Zander, 1992; Nonaka, 1994; Winter, 1987), reconocen que el conocimiento tácito [base de todo conocimiento] ha llegado a servir como fundamento de la práctica social (Nonaka & von Krogh, 2009) en tanto condición somática o encarnada.

Así, estos aportes del giro de práctica, cuestionarían supuestos que tradicionalmente han sido inamovibles en la teoría de creación de conocimiento organizacional y los desafía, aporta a la comprensión sobre cómo los individuos dan forma a las organizaciones y cómo estos también se ven permeados por los aspectos del nivel organizacional (por ejemplo, rutinas, cultura), en este orden de ideas una aproximación a las implicaciones teóricas de ver el conocimiento organizacional como una práctica, ayuda a explicarlo como fenómeno colectivo y con ello las posibilidades que se abren de comprenderlo y gestionarlo, para lo cual esta ponencia consta de cuatro apartados: inicialmente se explica la teoría de creación de conocimiento organizacional, posteriormente se aborda el campo de la práctica, luego se conjugan estos elementos al presentar el conocimiento como práctica y finalmente se cierra con lo que sería una aproximación metodológica para desarrollar el ejercicio investigativo.

### 1.El conocimiento en la teoría de creación de conocimiento organizacional

Desde la teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento es una postura, perspectiva o intención particular, es relacional y es una acción humana con significado que depende de contextos específicos (Nonaka & Takeuchi, 1999). En una de las publicaciones más recientes, Nonaka y otros (2018) definen conocimiento como un proceso social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad, la bondad y la belleza (Nonaka, Nishihara, & Kawada, 2018), es decir, que el conocimiento no es un entidad abstracta, sino más bien, un flujo continuo que depende tanto del individuo como del grupo social.

Dicho conocimiento que en primera instancia es creado por seres humanos y a raíz de las interacciones se comporta como un flujo o proceso, en vez de ser considerado como algo que la gente posee, es mejor considerarlo como algo que hacen, y en este sentido, es una experiencia de cambio a partir de actividades compartidas (Blackler, 2003) que son en sí mismas estructuras y estructurantes en la organización. La organización no crea conocimiento por sí misma, el conocimiento es una creación humana, que en el contexto organizacional se comporta como un flujo experiencial, social y colectivo (Por ejemplo ver Nonaka, 2005; Nonaka et al., 2018; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000b; von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012); (Collins, 2010),

así, el conocimiento es una práctica que puede ser abordada como potencial más que como realidad, reside en las personas y en el sistema social, se sustenta en otras prácticas sobre la base de que cada individuo tiene que crear su propio conocimiento a través de la experiencia y lo que él crea es diferente a lo de otro (Venzin, von Krogh, & Roos, 1998).

Dado 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 generalizaciones 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 que permite pensar y actuar con los recursos de la organización de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou, 2001), que puede relacionarse o no con objetivos diversos y ambiguos tanto personales como organizacionales en el contexto de la acción organizada.

## 2.El campo de la práctica

De manera un tanto básica y primaria los pensadores hablaron de estructuras, sistemas, mundo de la vida, eventos y acciones, para describir de manera genérica lo que hoy muchos teóricos nombran como “prácticas”. De un lado están quienes conciben la práctica en perspectiva filosófica como Wittgenstein (1958), Huber Dreyfus (1991) y Charles Taylor (1985), para quienes las prácticas subyacen a la vez sujetos y objetos; ponen de relieve el conocimiento no propositivo, e iluminan las condiciones de inteligibilidad. En sentido contrario, desde Teoría social, para Pierre Bordieu (1977, 1990) y Anthony Giddens (1979, 1984), las prácticas son entendidas como deseos, tales como los de la actividad libre de la determinación de las estructuras sociales y los sistemas objetivados. En otra línea basada en el giro lingüístico, los Etnometodologistas como Lynch (1993) y los Teóricos culturales como Michel Foucault (1976, 1980) y Jean-Francois Lyotard (1984, 1988) utilizan las prácticas para representar el lenguaje como actividad discursiva en oposición estructuralista, semiótica. Finalmente, estudios teóricos de la práctica de la ciencia y la tecnología, con autores como Rouse (1996) y Pickering (1995), en contraposición a la representación y la reconsideración de dicotomías humanistas entre entidades humanas y no humanas, explican la practica como desarrollos de la ciencia como actividad (Schatzki et al., 2001).

Pasando por estas disciplinas las contribuciones actuales tienen que ver más con el significado

científico, filosófico y social de la actividad humana; la naturaleza de la subjetividad, forma de realización, la racionalidad, el significado y normatividad, el carácter del lenguaje, la ciencia, el poder, la organización, la producción y la transformación de la vida social. Aunque no hay un enfoque unificado de la práctica, muchos de los pensadores como Turner (1994) y Dreyfus (1991, la teorizan como matices de actividad, o como habilidades o conocimientos tácitos y presuposiciones que sustentan las actividades), para la Filosofía y las ciencias sociales tradicionales, las prácticas son matrices de actividad humana; mientras que para una pequeña minoría los Posthumanistas, centrados en los estudios de ciencia y tecnología, las actividades ligadas a las practicas también incluyen las de los no humanos (Schatzki et al., 2001).

De estos aportes se puede concluir en palabras de Cetina (2001) que la práctica se encarna y que nexos de prácticas están medidas por artefactos, por los objetos naturales y por híbridos (Cetina, 2001) (Schatzki et al., 2001) histórica ocurren dentro y son aspectos o componentes del campo de prácticas, es decir, el campo de las prácticas es el nexo total de prácticas humanas interconectadas. En esta línea se toma el campo de la práctica como una forma de aproximarse a la naturaleza de la creación del conocimiento organizacional.

## 3. El conocimiento como práctica

El giro de la práctica aporta a la comprensión sobre cómo los individuos crean conocimiento organizacional y cómo estos también se ven permeados por los aspectos del nivel organizacional (por ejemplo, rutinas, cultura) de lo cual hacen parte diversos actores incluyendo no humanos, por ejemplo Bruno Latour explica que el conocimiento no es un fenómeno puramente social, en su construcción se debe incluir la participación activa de “actores no humanos” y las interacciones dada una red de actores entre quienes se crean o rompen alianzas y asociaciones (Latour, 2011). De acuerdo con la postura de Latour, el conocimiento organizacional puede ser entendido como un actor político en tanto su creación permite avanzar en la toma de decisiones, la solución de problemas y el logro de desarrollos incluso innovadores que transforman a las organizaciones y a los ecosistemas en los cuales se dan dichos desarrollos, esto porque las organizaciones no son sistemas cerrados, si no que por el contrario están en continua interacción con el medio social generando flujos de conocimiento de entrada y salida a nivel interorganizacional.

Lo anterior representa una cuestión importante para el conocimiento organizacional, pues este es otro asunto en el que hay desacuerdo generalizado acerca de la naturaleza de la realización, cada vez es más pertinente profundizar y analizar acerca del tipo de entidades que median la

actividad, y si estas entidades son relevantes para las prácticas como algo más que meros intermediarios entre los seres humanos, de lo cual emerge la pregunta si los artefactos o actores no humanos ¿son mediadores o agencias? y cómo operan en los flujos de conocimiento.

Hacer énfasis en el conocimiento como flujo dinámico, y como práctica humana y social, más que como posesión, en la pragmática del aprendizaje cotidiano en contextos de práctica encarnada y enculturada, implica rechazar la distinción convencional entre “conocimiento y aprendizaje, cognición y comportamiento, lo material y lo mental, lo social y lo psicológico”, sobre la base de que “el conocimiento debe estudiarse como práctica, y la práctica debe estudiarse como actividad que tiene sus raíces en el tiempo y la cultura” (Blackler 2002, p.63). Una lectura del conocimiento como fruto de la práctica rechaza una ontología que coloca el conocimiento en un dominio separado de posesión (de facultad mental, memoria, texto, competencia, habilidad) para ser activado de alguna manera por otro conjunto de impulsos tales como el aprendizaje, la interacción social, aplicación, instrumentos tecnológicos. En cambio, el énfasis recae en el conocimiento en el proceso de promulgación, en el que todos estos “actores” se fusionan en un solo plano ontológico, de modo que no se puede encontrar ninguna diferenciación entre el estímulo del conocimiento y el agente del conocimiento (Amin & Cohendet, 2004).

Para Cetina (2001), la noción de una sociedad del conocimiento sugiere que la práctica centrada en el conocimiento enfocado en objetos epistémicos se convierte en una parte prominente de todas las áreas de la vida social, para ella, estas ideas también sugieren una noción de práctica que es más dinámica, creativa y constructiva que la definición actual de práctica como rutinas basadas en reglas o habilidades incorporadas.

Esta autora propone concebir la columna vertebral de la práctica en términos de una dinámica relacional que se extiende en el futuro en formas creativas y también disruptivas. Esta dinámica relacional no simplemente significa la existencia de vínculos emocionales positivos entre individuos y objetos no humanos, (Cetina, 2001), sino que por el contrario el permite entender al conocimiento como un flujo que se mueve hacia adelante y hacia atrás entre el desempeño de procedimientos de rutina ‘empaquetada’ y una práctica diferenciada, es con respecto a la práctica diferenciada que se convierte en una expresión relacional plausible y que puede ayudar a conceptualizar las cadenas de actividad y que también puede convertirse relevante para la práctica orientada a objetos fuera de contextos de conocimiento (Cetina, 2001).

Tanto en el contexto del conocimiento organizacional como en otros escenarios en los que se

crea conocimiento, los objetos comienzan a mostrar el tipo de complejidad y extensibilidad dinámica que tienen en la ciencia y la experiencia, estos artefactos como computadores, sistemas de software e incluso infraestructuras organizacionales son ejemplos de desarrollos de alta tecnología que se transfieren a la vida diaria y que en medida alguna también se constituyen en oportunidades de relación que son relevantes para la consolidación de la práctica.

#### 4. Aproximaciones metodológicas para abordar el conocimiento como practica social

Dado que el conocimiento organizacional como practica requiere un abordaje en perspectiva sistémica que permita establecer las relaciones micro y macro del fenómeno, el abordaje de los diferentes actores humanos y no humanos, sus interacciones relacionales y la relación tanto a nivel de dinámica como de estructura, la propuesta de investigación toma como unidad de análisis las practicas colectivas y se fundamenta en un tipo de investigación hermenéutica - cualitativa con enfoque etnográfico, utiliza como principales técnicas la observación participante y la Vidoetnografía, para el análisis de datos utiliza matriz categorial y de análisis.

#### Bibliografía

Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford University Press.

Blackler, F. (2003). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. In *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge* (pp. 2339–362).

Cetina, K. K. (2001). Objectual practice. In *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 184–197).

Collins, H. (2010). *Tacit and explicit knowledge*. The University of Chicago Press. Retrieved from <http://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>

Drucker, P. (1991). *The New Productivity Challenge*. Harvard Business Review, 69–79.

Erden, Z. (2010). *Essays on organizational knowledge and its impact on performance towards an integrative view of ontological levels*. ETH ZURICH.

Foray, D. (2004). *The Economics of Knowledge*.

Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. *Organization Studies*, 33(3), 423–445. <https://doi.org/10.1177/0170840611433995>

Hirose Nishihara, A., Matsunaga, M., Nonaka, I., & Yokomichi, K. (Eds.). (2018). *Knowledge Creation in Community Development*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Horaguchi, H. (2014). *Collective knowledge management: foundations of international business in the age of intellectual capitalism*. Edward Elgar Publishing.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

Latour, B. (2011). *Drawing Things Together. The Map Reader: Theories of Mapping Practice and Cartographic Representation*. <https://doi.org/10.1002/9780470979587.ch9>

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I. (2005). *Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations*. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 373–393). Oxford University Press.

Nonaka, I., & Krogh, G. von. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0412>

Nonaka, I., Nishihara, A. H., & Kawada, H. (2018). Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory. In A. Hirose Nishihara, M. Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 1–15). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Rivas-Montoya, L., & Ponce-Sagredo, I. (2015). *Conocimiento gerencial. El caso de una empresa multinacional: Suramericana S.A.*

Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. Taylor & Francis Group.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Teece, D. J. (1981). The Market for Know-How and the Efficient International Transfer of Technology. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), 81–96. <https://doi.org/10.1177/000271628145800107>

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In *Knowing in Firms* (pp. 26–66).

von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>

von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). *Leadership in organizational knowledge*

creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. <https://doi.org/10.1126/science.239.4845.1320>

## Capítulo 68

### Análisis de los modelos de gestión del conocimiento-GC para organizaciones innovadoras

*Oscar Martín Rosero Sarasty<sup>1</sup>, Sandra Cristina Riascos Erazo<sup>2</sup> y Alvaro Enriquez Martínez<sup>3</sup>*

#### 1. Presentación

Esta ponencia forma parte de los avances del Proyecto de Investigación: “Prácticas de gestión del conocimiento en organizaciones innovadoras de Colombia” financiado por Universidad del Valle (CI 104-2017). El propósito general ha sido analizar las prácticas de GC (PGC) en organizaciones innovadoras colombianas. Esta presentación se vincula al cumplimiento del primer objetivo orientado a lograr una revisión de elementos teóricos y particularmente de modelos de gestión de conocimiento formulados en las últimas décadas, visualizando desde allí dimensiones y prácticas que estos podrían involucrar.

Aprovecharé esta oportunidad para presentar también algunos avances y datos obtenidos en el proceso de investigación y en pro del cumplimiento de los otros objetivos investigativos es decir: “Caracterizar las PGC e Identificar el nivel de desarrollo de las dimensiones de GC visualizadas en las organizaciones innovadoras estudiadas”. Bajo estos lineamientos, la primera parte de la presentación da cuenta de aspectos generales sobre la relevancia de la GC e Innovación-I; posteriormente se expone la caracterización de los modelos de GC; se visualizan las dimensiones y posibles indicadores de PGC y finalmente se comparten avances e interrogantes con base en datos y resultados preliminares.

#### 2. Aspectos generales

La GC en las Organizaciones e igualmente la I y las posibles relaciones entre estos ha sido un

1. Grupo de investigación de Psicología Organizacional y del Trabajo. Docente Instituto de Psicología Universidad del Valle (Cali-COL). Email: oscar.rosero@correounivalle.edu.co

2. Grupo de investigación: Gestión y evaluación de programas y proyectos. Docente de la Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle. Email: sandra.riascos@correounivalle.edu.co

3. Grupo de investigación de Psicología Organizacional y del Trabajo. Profesor Titular de Psicología, Universidad del Valle. Email: alvaro.enriquez@correounivalle.edu.co

tema de creciente importancia en las últimas décadas, tanto para el mundo académico como para el campo aplicado del mundo empresarial, de los negocios y la economía, además, con amplias incidencias en áreas sociales, culturales, tecnológicas, científicas, al punto que resulta común hablar en la actualidad de aquello que ya se visualizaba desde comienzos de los 90 y que la OCDE acuñara como la Economía basada en el conocimiento (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD, 1996; Lundvall, 1999).

Desde los 90 y con plena vigencia en la actualidad, Nonaka (2007) sostenía que “en una economía donde lo único seguro era la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento” (pág. 1). Nonaka y Takeuchi (1999) proponen además que la creación de conocimiento organizacional “es la clave del proceso peculiar a través del cual las firmas [japonesas] innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente en cantidades cada vez mayores y en espiral (pág. 1)”. Se visualiza entonces la enorme incidencia y valor que en las instituciones, países y sociedades ha venido adquiriendo el conocimiento como medio que contribuye a asegurar el desarrollo y competitividad ante un mundo globalizado (Bueno Campos, 2004; Rodríguez Gómez, 2006; Barragán Ocaña, 2009; Sánchez & Ríos, 2011). En esta misma línea, la OECD y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas-EUROSTAT (OECD-EUROSTAT, 2006), al promulgar su Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación conocida comúnmente como Manual de Oslo ratifica también que “desde hace mucho tiempo se sabe que la producción, la explotación y la difusión del conocimiento son indispensables para el crecimiento económico, para el desarrollo y para el bienestar de las naciones” (pág. 5), considerando lo anterior y la continua evolución de la naturaleza y contexto de la innovación se estima que resulta fundamental la revisión y ajuste permanente en cuanto a tipos, estrategias para su estudio y evaluación.

Pero si bien puede parecer evidente la pertinencia e igualmente la relación de proceso de GC e I y como proponen algunos autores (Nagles G., 2007; Gómez Torres & Martínez Palomino, 2014) puede considerarse con alta certeza que el conocimiento puede convertirse en herramienta y fuente de innovación contribuyendo seguramente en la consolidación de una ventaja competitiva ante los entornos socioeconómicos actuales, dicha relación GC- I no resulta tan simple y directa. De hecho, no resulta extraño pensar que se puede lograr I sin tener que apearse a una vía de obtención centrada en GC. Así puede suceder, por ejemplo, en casos en los cuales se compra conocimiento o se importa tecnologías provenientes de fuentes externas sin que se asegure una dirección de la organización hacia la competitividad de forma perdurable y sin que se produzca, gestione y apropie conocimiento aplicable.

En la relación planteada se podría pensar igualmente que el montaje de los procesos de GC es un garante de la efectividad en la I pues se consideraría que una producción renovada y apropiada de conocimiento favorece la continuidad en competitividad, pero nuevamente se puede pensar que esta relación no es simple ni directa, pues debe considerarse asuntos como variabilidad de los modelos y componentes de GC y su carácter de intangibles, lo cual imprime condiciones de incertidumbre y dudas respecto a los posibles vínculos de GC-I. Lo anterior indica por lo tanto la necesidad de explorar la relación entre los procesos de GC y los resultados de I en organizaciones que los desarrollan.

Es en este contexto, encuentra justificación y adquiere interés y relevancia, el reconocimiento y estudio de distintas perspectivas plasmadas en una amplia gama de modelos que abordan los procesos de GC, para desde allí tratar de identificar posibles dimensiones, categorías comunes que subyacen a los distintos componentes que se identifican dentro de los modelos y que a su vez sustentan prácticas y acciones específicas para su implementación en las organizaciones.

### 3. Caracterización de Modelos

Tomando en consideración los postulados de Davenport y Prusak (2001), Lopera Londoño & Quiroz Gil, (2013) proponen que un modelo puede ser entendido como “un conjunto de actividades o tareas que conforman una unidad integral, que es utilizada por la organización para aumentar el valor de sus activos de conocimiento (pág. 13)”. Pietrosevoli de Didkan (2014) analizan y resaltan, por su parte, la importancia de los modelos para “representar la realidad de manera simplificada para explicar los fenómenos y las relaciones que se presentan entre los factores que participan de dicha realidad” (Ander-Egg citado por Pietrosevoli de Didkan, 2014, pág. 43). Los modelos por lo tanto ayudan a simular un sistema, reducen su complejidad y permiten la visualización de distintas dimensiones y elementos que los componen pero especialmente de sus relaciones utilizando para esto “símbolos, teorías, hipótesis, supuestos y premisas. Esto minimiza la necesidad de emplear gran cantidad de datos y orientan al investigador facilitando su comprensión del fenómeno de estudio” (Pietrosevoli de Didkan, 2014, pág. 43).

En relación con la utilización de los modelos y su importancia para la GC se encuentra además que Nonaka (2007) al explicar los procesos de creación del conocimiento organizacional y la conversión de conocimiento tácito a explícito, propone que el modelo junto con la metáfora y la analogía permiten dar cuenta de dichos procesos “primero, vinculando ideas y cosas

contradictorias mediante metáforas, luego resolviendo estas contradicciones mediante analogías y, finalmente, cristalizando los conceptos creados y representándolos en un modelo que pone el conocimiento a disposición del resto de la empresa” (pág. 6).

Ahora bien, es importante reconocer que han sido planteadas una amplia gama de perspectivas y modelos para el abordaje del campo de GC-I lo cual sin duda da cuenta del desarrollo vertiginoso de esta área y de campos de campos de conocimiento y disciplinas vinculadas (Castañeda & Cuellar, 2018), que incluso podrá pensarse como un asunto relativamente caótico pues según lo analiza y advierte Bueno Campos (2004), con la aparición y desarrollo de este nuevo enfoque se ha creado “una nueva jungla semántica en torno a las disciplinas que intentan explicar la era de los intangibles o de la sociedad del conocimiento” (pág. 13).

Tomando en cuenta lo expuesto previamente se ha procedido entonces identificar modelos de GC y para esto se ha recurrido a diferentes alternativas. En algunos casos se ha podido acceder y efectuado la revisión desde la fuente original (Hedlund, 1994; Kogut & Zander, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 1993). Se ha recurrido también a revisiones y clasificaciones taxonómicas efectuadas y publicadas por diversos autores (Barragán Ocaña, 2009; McAdam & McCreedy, 1999; Rodríguez Gómez, 2006). Finalmente se revisaron también trabajos de investigación en maestría y doctorado que han analizado el tema (Lopera Londoño & Quiroz Gil, 2013; Pietrosemoli de Didkan, 2014; Ramírez Bedoya & Gonzalez Buriticá, 2015).

En la revisión efectuada se referencian 33 modelos de GC (Ver Tabla 1):13 fueron presentados en la década de los años 90; 19 en la primera década de este siglo y un único y último caso aparece referenciado en el 2011. En términos generales se observa que en los modelos referidos, la creación de conocimiento conlleva la emergencia de elementos novedosos que deben suscitar cambios orientados a impactar positivamente el accionar de las organizaciones; en tal medida es factible plantear que bajo tales modelos se asume implícita o explícitamente un vínculo entre GC-I.

Tabla 1: Síntesis de modelos de GC

	Modelo	Año de referencia	Descripción
1	Modelo de crecimiento de conocimiento Kogut y Zander (1992)	1992	Capacidades combinativas El conocimiento en las organizaciones se divide entre información o conocimiento declarativo y "know-how" o conocimiento de proceso el cuales es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o joint venture), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado.
2	Modelo de Karl Wiig (1993)	1993	Se caracteriza por los diferentes niveles de internalización del conocimiento entre los diversos actores que lo contienen: dichos niveles van desde el nivel de novato, principiante, competente, experto, y maestro. Define tres formas de conocimiento: público, experto, compartido y personal y adicionalmente reconoce los tipos de conocimientos: críticos, idealistas, sistemáticos, pragmáticos, automáticos. En cuanto a procesos: creación, codificación y aplicación del conocimiento para solucionar problemas.
3	Modelo Navigator de Skandia Edvinsson (2004) y Edvinson y Malone (1994)	1994	Capital intelectual valor de mercado. CI proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y capital estructural donde la renovación continua, la innovación y la transformación refinan el conocimiento individual y lo convierten en valor permanente para la organización
4	Modelo de transferencia y transformación de conocimiento Hedlund (1994).	1994	Analiza la transferencia y transformación de conocimiento haciendo énfasis en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. Dicho lo anterior el modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. Interacción entre conocimiento articulado: tácito explícito
5	Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)	1995	Conocimiento tácito y explícito. Procesos de conversión espiral del conocimiento// Modelo SECI Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización //Modelo de Creación del Conocimiento Organizacional MCCO
6	Cuadro de Mando Integral o Balanced Business Scorecard - BSC (Kaplan y Norton, 1996)	1996	Mide resultados en áreas básicas mediante indicadores financieros y no financieros: Perspectiva financiera; del cliente; de los procesos internos del negocio; del aprendizaje y crecimiento
7	Modelo de la organización inteligente C. Choo (1996)	1996	Utiliza la información estratégica para la creación y entendimiento del conocimiento y la toma de decisiones
8	Modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting Tejedor y Aguirre, 1998 en (en Carbalka, 2006)	1998	Aprendizaje organizacional creación de valor intangibles. Enfoque tecnológico con énfasis en diversidad y heterogeneidad de fuentes de conocimiento: áreas, procesos y personas. Integración mediante tres capas: creación y presentación; gestión de conocimiento y Fuentes de datos.
9	Modelo dinámico de creación de conocimiento Zollo y Winter (1998).	1998	Pretende ilustrar cómo el conocimiento es creado, transferido y acumulado dentro de las organizaciones, partiendo de un ciclo de evolución del conocimiento organizativo Ciclo recursivo y dinámico de combinación, selección interna, transferencia y retención
10	Modelo Andersen (Andersen, a. 1999)	1999	Relación bilateral entre individuos y organización Liderazgo, cultura, medición, tecnología. Dos mecanismos: Redes para compartir conocimientos en espacios físicos o virtuales y Conocimiento empaquetado en donde se documentan metodologías, experiencias y ejemplos.

	Modelo	Año de referencia	Descripción
11	Modelo COTEC Elementos claves en el proceso de innovación (COTEC, 1999)	1999	Su fin principal establecer las bases para promover la innovación tecnológica (investigación y desarrollo) dentro de una empresa, para lo cual establece cinco elementos claves: vigilar, focalizar, capacitarse, implantar y aprender.
12	Versión modificada del modelo de gestión del conocimiento de Demerest (McAdam & McCreedy, 1999)	1999	Entre sus elementos prioritarios contiene los paradigmas social y científico como fundamento para la construcción del conocimiento. Principal enfoque continua siendo la de los procesos sociales y el aprendizaje organizacional
13	Modelo de Herramientas para la evaluación de la GC (Knowledge Management Assessment Tool KMAT Arthur Andersen - APQC 1999)	1999	Identificación de seis procesos: creación, identificación, colección, adaptación, aplicación y difusión del conocimiento y cinco elementos impulsores: liderazgo, medición, cultura, tecnología, procesos
14	Modelo CLEVER Cross-sectorial learning in virtual enterprise. Kamara et al (2002)	2002	Proyecto de referencia que apoye a organizaciones que trabajan por proyectos precisando problemas culturales y organizacionales mas que técnicos
15	Modelo Intellectus (Foro del Conocimiento Intellectus-CIC, UAM 2002)	2002	Interrelaciones entre los diversos tipos de activos intangibles de una organización. Modelo se basa en cuatro puntos básicos: - Componentes: activos intangibles según su naturaleza; - Elementos: Grupos homogéneos de los activos intangibles; Variables: Activos intangibles que constituyen cada elemento; Indicadores: Instrumentos de medición y valoración de los intangibles.
16	Modelo Project Learnign Model Kasvi, Et al (2003) Federación finlandesa de ingeniería metalmeccánica e industrias electrotcénicas	2003	Codificación y almacenamiento del conocimiento en bases de datos donde pueden ser ubicados y personalización que vincula los conocimientos con las personas que los desarrollan y a su vez los comparte mediante diversas interacciones sociales. Gestión sistemática de conocimientos
17	Modelo de Gestión del conocimiento en el Sistema de Aprendizaje de la organización Prieto (2003)	2003	Visión integradora de aspectos estructurales y técnicos con elementos humanos y sociales asociados con la información. Aprendizaje individual asociado a capacidades de individuos y organizaciones
18	Modelo de triple hélice (Etzkowitz, 2003)	2003	El modelo supone la existencia de tres hélices que pretenden explicar las relaciones que se dan entre la universidad, la empresa y el gobierno para mejorar las condiciones en las cuales se genera la innovación dentro de una sociedad basada en el conocimiento
19	Modelo causal para la interacción y beneficios de la comunidad (Millen & Fontaine, 2003)	2003	El modelo supone la existencia de tres hélices que pretenden explicar las relaciones que se dan entre la universidad, la empresa y el gobierno para mejorar las condiciones en las cuales se genera la innovación dentro de una sociedad basada en el conocimiento así como el ahorro de tiempo, todos estos beneficios en conjunto ayudan a mejorar en forma global la eficacia organizacional
20	Modelo Con ABKM. Construction Activit Based Knowledge Management System for Contractors Tsem y Lin (2004)	2004	Utilización de modelado. Sistema plataforma que facilita la compartición y reutilización de conocimientos permitiendo que los recursos mas valiosos de las diferentes unidades operativas sean representados en forma gráfica a través de un mapa
21	Modelo Utilización de Sistemas de Gestión del Conocimiento en la Industria de la Construcción Barón (2004)	2004	Modelo basado en SECI con base en base de datos (Acces) que permita ordenar información, clasificarla crear y aumentar conocimientos y poner la combinación de experiencias, conocimientos y datos a disposición de organización para continua creación y reutilización .
22	Modelo de ICAS Sistema Adaptativo complejo e Inteligente- (Bennet y Bennet, 2004)	2004	Enfocado al entendimiento y la creación de nuevas ideas, la solución de problemas, la toma de decisiones y el emprendimiento de acciones en el logro de los resultados planeados. Se conforma por subsistemas que se combinan, interactúan y se codesarrollan, lo que conlleva a la organización a generar capacidades de un organismo más avanzado, tecnológicamente inteligente y socialmente adaptado
23	Vínculo entre la gestión del conocimiento y el valor del cliente (Gamble & Blackwell, 2004)	2004	Fundamentado bajo tres principales áreas: 1.- Conocimiento de las necesidades de los clientes; 2.- Los procesos; y 3.- El cuerpo del conocimiento. Un principio importante de este modelo es el papel que juega la gestión del conocimiento en la generación de valor en los negocios a través de la productividad, la mejora en el servicio y la innovación

	Modelo	Año de referencia	Descripción
24	Modelo de Stankosky (2005)	2005	Pilares : liderazgo, organización, tecnología y aprendizaje. Principales funciones GC asegurar el conocimiento, representación, transferencia, y utilización
25	Modelo mixto de gestión de la innovación (Guerra, 2005)	2005	Retoma el modelo de Rothwell y Zegueld como una representación más cercana al proceso de innovación tecnológica debido a que presenta «una secuencia lógica, no necesariamente continua, que puede ser dividida en series funcionalmente distintas pero con etapas interdependientes e interactivas». Presenta diversas redes de comunicación al interior y exterior de una organización en las diferentes etapas del proceso de innovación tecnológica; se enfoca en atender las necesidades de la sociedad y el mercado y contempla el statu quo de la tecnología y la producción.
26	Modelo aplicado para la gestión integral del conocimiento - Magic (Rivero 2006)	2006	Modelo basado en SECI con base en base de datos (Acces) que permita ordenar información, clasificarla crear y aumentar conocimientos y poner la combinación de experiencias, conocimientos y datos a disposición de organización para continua creación y reutilización
27	Modelo ConPEM Construction Project-Based Experience Sharing System Chen et al. (2006)	2006	Utilización de plataforma de Sistema de intercambio de experiencias basado en proyectos de construcción basada primordialmente en el establecimiento de mapas basados en experiencias de proyectos. Ingenieros, contratistas y subcontratistas solución de problemas, innovación y competitividad
28	Modelo de Gestión exitosa de conocimientos Kulkarni et al (2007)	2007	Prueba empírica de modelo teórico basado en Sistemas de información. Visión integrada de compartición de conocimientos y su calidad, con enfoque multidisciplinario
29	Modelo MEGICO. Metodología de gestión inteligente de conocimientos De Moral (2007)	2007	Apoyar desempeño organizacional a partir de capacidad de individuos para captura, compartir y aplicar conocimientos en toma de decisiones. Personal y cultural , Gestión institucional, tecnología
30	Modelo integral de sociedades del conocimiento (Ruiz & Martínez, 2007)	2007	La información, el conocimiento y la innovación a través de la retroalimentación continua promueven la construcción de sociedades basadas en el conocimiento. La experiencia adquirida se transmite, se renueva, se usa y se transfiere a través de flujos interdependientes y multidireccionales, dentro de cuatro dimensiones: 1.- La información y mecanismos que faciliten a su acceso; 2.- La sistematización del capital intelectual; 3.- La generación de innovaciones para bien social y competitividad; y 4.- La capacidad de respuesta para la solución de problemas de forma integral
31	Espiral de TIC para los procesos de gestión del conocimiento (Pérez & Dressler, 2007)	2007	Las TIC significan un componente activo que contribuye a agilizar y apoyar la gestión del conocimiento para la creación de ambientes propicios que favorezcan el uso y aplicación del conocimiento, en donde el factor humano representa el actor principal en los procesos de GC. Tres premisas: 1.- El uso de las TIC promueve positivamente los procesos de GC; 2.- El uso y combinación de TIC ayuda a contrarrestar dificultades que se generan los procesos de GC; 3.- Los recursos humanos que se emplean y se encuentran capacitados en TIC favorecen los procesos de GC
32	Modelo de Strelnet (The Structural Relationship Network) (Expósito et al., 2007)	2007	Establecimiento de redes entre los diversos actores participantes que promuevan la competitividad y los procesos de innovación de las empresas. Tres principios: 1.- Ente coordinador (EC): promueva el cambio territorial; 2.- La matriz estructural de relaciones (MER): medirá la cantidad y calidad de los vínculos dentro del clúster; y 3.- El clúster del conocimiento territorial: para aumentar la competitividad del clúster a través de la facilitación de información privilegiada y de calidad a todos los actores del clúster para garantizar su desarrollo continuo
33	BIM Building information modeling Rizal (2011)	2011	Modelaje de información de construcción. Tecnologías de modelado y procesos colaborativos basados en modelos que facilitan las operaciones de la industria de la construcción. Enfoque sistematizado y gráfico con una representación digital del proceso constructivo

Por otra parte, es interesante destacar que los últimos modelos propuestos y sus desarrollos en buena parte han tenido lugar en el campo de las ingenierías (civil, electrónica), vinculados al auge y desarrollo de las nuevas tecnologías particularmente de la informática, programación y desarrollos de software haciéndose cada vez más complejos. Estos desarrollos han tenido gran acogida en el sector de la construcción de obras civiles y de empresas que traban por proyectos que han visualizado la oportunidad de aprovechar la tecnología para sistematizar y gestionar la diversa y compleja gama de conocimientos procedentes desde campos disciplinares y académicos variados y especialmente de experiencias en obra acumuladas por individuos y organizaciones del sector.

Ahora bien, aunque el propósito de esta presentación no es la revisión pormenorizada de cada uno de los modelos, es importante destacar en particular el caso del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) al que se otorga un gran protagonismo en las fuentes consultadas pero que además asume de manera directa la relación entre conocimiento e innovación por lo cual se ha constituido en referente de otros modelos en el campo de GC-I. La sólida fundamentación teórica, la sistematicidad y exhaustividad de su análisis, su visión novedosa e integradora del referente Japonés y Occidental para hablar sobre el conocimiento, su valiosa distinción entre lo tácito y lo explícito y su propuesta sobre procesos de conversión del conocimiento y sumado a esto, la orientación de su modelo para la aplicabilidad en las organizaciones pueden ser, entre otras, varias de las razones que han validado su pertinencia y vigencia en las últimas décadas.

Retomando nuevamente el conjunto de modelos sobre GC resulta importante tomar en consideración la visión global que sobre dichos modelos presentan algunos autores y sus propuestas de caracterización, clasificación y taxonomías (Ver Tabla 2). McAdam & McCreedy, (1999), por ejemplo, contemplan tres categorías según que se enfatice en lo conceptual y teórico: Modelos Categóricos del Conocimiento; en el tratamiento del capital intelectual como recurso: Modelos de capital intelectual; o finalmente en su construcción social: Modelos Construidos Socialmente.

Tabla 2: Clasificación y taxonomía de modelos

MacAdam y MacCreedy (1999),	Rodríguez (2006)	Barragán Ocaña (2009)
<b>Modelos categóricos del conocimiento:</b> enfoque conceptual y teórico. Énfasis en los procesos de transformación del conocimiento visualizándolos como procesos mediados por la socialización o en otros con un carácter mecanicista (Nonaka y Takeuchi, 1995; Hedlund, 1994)	<b>Almacenamiento, acceso y transferencia del conocimiento:</b> centrados en desarrollar metodologías y estrategias para almacenar y posteriormente transferir C externo, interno estructurado e informal	<b>Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos:</b> enfoque teórico, conceptual, filosófico para analizar y explicar génesis, constitución y actuación del conocimiento proveniente de distintas fuentes (Nonaka y Takeuchi, 1995; Wiig, 1993)
<b>Modelos de capital intelectual:</b> Visión mecanicista sobre el conocimiento puede tratarse como un activo similar a otros activos (Skandia, 1994)	<b>Sociocultural:</b> Favorecer condiciones de organización: actitudes, confianza, colaboración para valorar conocimiento	<b>Modelos cognoscitivos y de capital intelectual</b> explicar mecanismos causales para optimizar el uso del conocimiento contemplándolo como un recurso para generar valor a la empresa (Kaplan & Norton, 1996; Skandia, 1994),
<b>Modelos socialmente construidos:</b> asumen visión amplia del conocimiento que se considera intrínsecamente vinculado con lo social y con procesos de aprendizaje en la organización (Demerest, 1997)	<b>Tecnológicos:</b> desarrollo y uso de sistemas informáticos, herramientas tecnológicas	<b>Modelos de redes sociales y de trabajo de GC:</b> explicar cómo se adquiere, transfiere, intercambia y genera el conocimiento a partir procesos sociales y el aprendizaje organizacional que tiene lugar en comunidades de práctica, grupos y redes de conocimiento (Triple hélice Etkowitz, 2003)
		<b>Modelos científicos y tecnológicos:</b> Gestión de la innovación tecnológica y promoción de la investigación y desarrollo en organizaciones e igualmente uso de tecnologías para optimizar uso y aplicación del C (Cotec, 1999)
		<b>Modelos holísticos de GC:</b> Visión holística y de múltiples características con visión flexible y dinámica (Demerest, 1997; Strélnet, 2007)

Rodríguez Gómez (2006), también nos brinda una tipología y caracterización de modelos y establece la existencia de tres tipos: Almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento centrados en las metodologías, estrategias y técnicas para almacenaje y disposición del conocimiento. Sociocultural que se centran en la cultura organizacional y su impacto para la GC. Tecnológicos en los que se destaca el desarrollo y utilización de sistemas y herramientas tecnológicas.

Finalmente encontramos el análisis de modelos y taxonomía que efectúa Barragán Ocaña (2009) quien propone cinco categorías: Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos, Cognoscitivos y de capital intelectual, de Redes sociales y de trabajo de GC, Científicos y tecnológicos, Holísticos de Gestión del conocimiento. La revisión efectuada ayuda entonces a visualizar varias dimensiones, acciones y realizaciones que pueden resultar afines para los diversos procesos desde los cuales tiene lugar la GC y su posible relación con I

#### 4. Dimensiones e indicadores de posibles PGC

Con la revisión de distintos modelos de GC e igualmente habiendo contemplado posibles clasificaciones y tipologías que permiten visualizar el establecimiento de elementos, procesos, acciones y características que pueden resultar comunes a buena parte de las perspectivas que abordan la GC o que por el contrario pueden también establecer distinciones importantes, y considerando además que según se ha observado ya sea de manera implícita o explícita se contempla un vínculo entre GC-I resulta ahora importante vincular todas estas consideraciones con los propósitos del proyecto de investigación anunciados inicialmente.

En esa medida es importante recordar que el vínculo GC-I no resulta tan claro y directo y que además la pretendida correlación entre tales procesos puede resultar más compleja de lo que se puede haber pensado. Resulta entonces interesante problematizar dicho vínculo de tal manera que la investigación del mismo pueda contribuir a dilucidar las posibles formas en que este puede ocurrir y por supuesto a comprender su naturaleza y las posibilidades y retos que puede implicar su posible cualificación.

Considerando el recorrido ya efectuado, se han identificado y propuesto para el abordaje de la GC en las organizaciones cinco dimensiones: personas como fuente para crear el conocimiento; conocimientos como objeto de los distintos procesos de creación y uso del C; gestión como garante de elementos estratégicos y de direccionamiento para producción de C; organización como facilitadora de prácticas, acciones y recursos para el C; tecnología como recurso y soporte para nuevas interacciones, y sistematización. Tales dimensiones permiten a su vez visualizar indicadores sobre lo que en este proyecto se ha considerado constituyen las posibles PGC (Ver tabla 3), entendidas estas como acciones, procedimientos y realizaciones observables que una organización/empresa puede llevar a cabo para la producción y aprovechamiento de un conocimiento necesario para el cumplimiento de sus propósitos.

Tabla 3: Dimensiones e indicadores de PGC

<b>Dimensiones e indicadores de PGC</b>
<b>PERSONAS</b>
Creación Espacios de encuentro
Conformación equipos
Implementación comunidades de práctica
Colaboración mutua y transferencia de C
Aportes de la Capacitación externa
Favorecimiento espacios formales e informales
Falta de experiencia
Características personales
<b>CONOCIMIENTOS</b>
Acciones facilitadora obtención del C
Identificación y selección del C
Beneficio del C para los empleados
Aplicación del C para resolver problemas
Captura de C de Universidades y gobierno
Obtención externa de C
Transferencia de C a miembros internos
Prácticas para almacenar y volver a utilizar C
Transferencia de C a miembros externos
Formas diversas de aprendizaje de las personas
Medios de la O para proteger C
Medios para crear C en la O
Permanencia del C ante movilidad de personal y directivos.
<b>ORGANIZACIÓN</b>
GC y plan estratégico
Prácticas de Gestión humana selección, competencias y GC
Mejoramiento de productos y servicios
Valores de la organizacional y producción de C
Diagnóstico sobre GC
Cambios Organizacionales para GC
Redes virtuales, grupos, experiencias interacción digital
Flujo de información, comunicación de planes organizacionales
Orientación de capacitación para innovación
Beneficiarios de capacitación
Prácticas de cultura organizacional para C

## GESTIÓN

Producción de patentes  
Acciones de protección propiedad intelectual  
Obtención de conocimiento de otras pymes  
Adquisición de C y necesidades de clientes  
Utilización de experiencias pasadas en la O  
Recursos tecnológicos y utilización  
Medios de información efectiva

## TECNOLOGIA

Existencia de área y personal formal de sistemas  
Existencia sitio web y plataforma como apoyo a GC  
Recursos para capacitar y entrenar en aprendizaje virtual  
Existencia y destino de recursos para e-learning  
Prácticas de uso de tics  
Logros en materia tecnológica

C: Conocimiento; O: Organización; GC: Gestión de Conocimiento; PGC: Prácticas de Gestión de Conocimiento

### 5. Avances e interrogantes sobre resultados preliminares

Con el apoyo de la firma Proyectar se aplicó una encuesta de 67 preguntas a 51 empresas con residencia en Colombia, ubicadas principalmente en Bogotá, Medellín y Cali. 60.8% de las empresas se ubican en el sector Secundario (producción de bienes, manufactura, construcción); 33% en el Terciario (servicios, comercio, bancos, educación, cultura) y 5.9% en el Primario (producción básica). De las empresas encuestadas: 50% aproximadamente han sido catalogadas como empresas innovadoras según los criterios y evaluación efectuada por parte de instituciones gubernamentales (COLCIENCIAS Gobierno de Colombia, 2016) o medios económicos especializados (El País.com.co, 2015; Revista Dinero, 2017a; Revista Dinero, 2017b). La otra parte de empresas correspondió a aquellas sin calificación como innovadoras pero que se reconoce su gestión y presencia en sus lugares de ubicación y en el país (Revista Semana, 2017; Revista Dinero, 2017c).

Los resultados obtenidos permiten efectuar varias observaciones acerca de las PGC, la posible valoración que se efectúa sobre cada una de las dimensiones consideradas y de estas en su conjunto.

En primer lugar al observar los índices generales en las dimensiones consideradas (Ver Tabla 4) se encuentra poca variación entre los valores promedio de cada dimensión los cuales oscilan en un rango de 51 a 54. Esta situación podría dar cuenta de una valoración muy similar en cuanto a la importancia de cada dimensión sin que se priorice o descarte ninguna. Podría pensarse posiblemente en una mirada compleja, de interdependencia que valora el funcionamiento del sistema o modelo en su conjunto antes que en una dimensión particular.

Tabla 4 Índices generales de PGC (PGC Prácticas de Gestión de Conocimiento)

Dimensiones	Índices de PGC en las Empresas		
	Innovadoras	No innovadoras	Promedio General
Personas	50,17%	51,72%	51,35%
Conocimiento	55,04%	56,94%	53,52%
Gestión	54,23%	52,49%	51,77%
Organización	51,53%	51,53%	51,35%
Tecnología	50,77%	54,73%	52,18%
<b>Promedios Totales</b>	<b>52,35%</b>	<b>53,48%</b>	<b>52,03%</b>

Sin desconocer lo anterior, mirado en detalle se encuentra que el índice más alto corresponde a la dimensión de Conocimiento lo cual evidenciaría cierto énfasis en la valoración de prácticas vinculadas con la facilitación para obtención, identificación y selección del C lo mismo que en la percepción de sus beneficios para la empresa. Esto llevaría a inferir igualmente la favorabilidad que se otorga a la obtención de conocimiento externo y al desarrollo de diversas formas para transferirlo a nivel interno e igualmente crearlo, protegerlo y propender por su permanencia en las organizaciones.

Por otra parte, surge como asunto de especial interés y deja planteadas preguntas para los análisis futuros el hecho de que en dimensiones como personas, organización y tecnología los índices de PGC, no obstante que se encuentran próximos, se presenten más elevados en empresas no innovadoras antes que en las innovadoras, es decir que ciertas, acciones, procedimientos realizaciones en cuanto a GC serían más favorables y posiblemente más frecuentes en organizaciones no innovadoras. Contrariamente, puede ser que aunque algunas

empresas se cataloguen como innovadoras su accionar posiblemente no esté favoreciendo los mejores procesos de GC. Esto ratifica entonces los interrogantes a esa tendencia a establecer una correlación directa entre la GC, las prácticas que lo sustentan y los procesos de I.

Ahora bien, pasando al detalle de los resultados obtenidos en cuanto a índices de PGC en cada una de las empresas consultadas considerando que se ubiquen como innovadoras o no innovadoras, resulta de interés contrastar los índices obtenidos según cada dimensión en las cinco empresas que han logrado los puntajes más altos con los de aquellas cinco que han obtenido las menores puntuaciones (Ver Tabla 5). Se puede observar entonces que si bien en el grupo de las cinco empresas con mejores puntajes en cuanto a PGC predominan aquellas que son catalogadas como innovadoras, también hace presencia allí la Empresa Láctea que no ha sido catalogada como tal. Algo similar ocurre en el grupo de las empresas con menores puntajes en el ranking de PGC en donde predominan tres empresas no innovadoras pero también hacen presencia aquellas catalogadas como innovadoras. Las dos situaciones podrían pensarse como contradictorias o como se ha planteado antes vienen también a cuestionar una correlación directa entre GC-I. En general, se ratifica entonces la necesidad de visualizar los procesos de GC e I y más aún sus posibles relaciones como un asunto para analizar y visualizar desde una perspectiva compleja y no resuelta.

Tabla 5 Índices por dimensiones según empresas de mayor y menor puntaje en ranking total de PGC

Empresas con puntajes más altos en índices de PGC							
Ranking	Empresa	Personas		Índices		Tecnología	General
		Conocimiento	Organización	Gestión	Organización		
1	EMPRESA DIGITAL S.A.	46,51	78,60	53,55	69,95	56,52	61,03
2	INDUSTRIA MAR	55,17	74,19	50,27	70,15	54,10	60,77
3	EMPRESA ROBOTICA	63,92	58,12	62,04	59,92	59,12	60,62
4	EMPRESA LACTEA	59,41	58,38	60,84	64,05	59,58	60,45
5	EMPRESA MOBILIARIO S.C.A.	60,23	61,89	59,85	57,24	59,82	59,80

Empresas con puntajes más bajos en índices de PGC							
Ranking	Empresa	Personas		Índices		Tecnología	General
		Conocimiento	Organización	Gestión	Organización		
47	EMPRESA CREACIONES S.A.S.	50,65	70,89	34,88	35,27	0,23	38,38
48	EMPRESA PANADERA	23,64	47,06	37,32	47,03	12,99	33,61
49	ELECTRICAS Y SERVICIOS	31,02	0,23	33,19	44,27	55,91	32,93
50	HARINAS Y OTROS	33,25	0,40	33,48	35,14	59,12	32,28
51	FARMACIA LABORATORIOS	25,28	52,00	0,91	3,96	42,12	24,86

PGC: Prácticas de Gestión de Conocimiento

■ Empresas Innovadoras  
■ Empresas no innovadoras

■ Bajo    ■ Medio    ■ Alto

## Referencias

Barragán Ocaña, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 5(1), 65-101.

Bueno Campos, E. (2004). Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo. *Desarrollo, medición y gestión de intangibles. Economía Industrial*(357), 13-26.

Castañeda, D., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299-325.

COLCIENCIAS Gobierno de Colombia. (5 de Enero de 2016). Guía para la selección de las empresas altamente innovadoras -Piloto CONPES 3834 DE 2015. Recuperado el 02 de mayo de 2017, de Listado empresas altamente innovadoras: <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/guiaitecnicapiloto-eais.pdf>

El País.com.co. (8 de Septiembre de 2015). Colombia proyecta otras 7000 empresas innovadoras. *Economía El País*, págs. 1-3. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <https://www.elpais.com.co/economia/colombia-proyecta-otras-7000-empresas-innovadoras.html>

Gómez Torres, A., & Martínez Palomino, O. (julio-diciembre de 2014). La gestión del conocimiento como herramienta para la innovación y el cambio incremental en las organización. *Desarrollo gerencial*, 6(2), 153-179.

Hedlund, G. (1994). A model of Knowledge management and the n-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

Kogut, B., & Zander, U. (Agosto de 1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Lopera Londoño, M., & Quiroz Gil, N. (2013). Caracterización de un modelo de gestión del conocimiento aplicable a las funciones universitarias de investigación: Caso Universidad CES. Tesis Maestría Universidad CES-Universidad del Rosario. Medellín.

Lundvall, B.-A. (Enero de 1999). La base del conocimiento y su producción. *Ekonomiaz*(45), 14-

37.

McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-100.

Nagles G., N. (septiembre-diciembre de 2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista EAN Escuela de Administración de Negocios*, 77-87.

Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, 1-9.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, I. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

OECD-EUROSTAT. (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Madrid: Grupo Tragsa -Empresa de Transformación Agraria S.A.

Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD. (1996). *The knowledge-based economy*. Paris: Publication Service OECD .

Pietrosemoli de Didkan, L. (2014). *Modelos de Gestión del conocimiento para la competitividad del sector de las construcciones petroleras, petroquímicas y energéticas venezolanas*. Tesis Doctoral Universidad Politécnica de Madrid Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Madrid.

Ramírez Bedoya, C., & Gonzalez Buriticá, L. E. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento paa el área de apoyo operativo en un centro de investigación y desarrollo de Colombia*. Tesis Maestría Administración Universidad del Valle. Cali.

Revista Dinero. (22 de Junio de 2017a). *Ranking de las empresas mas innovadoras de Colombia*. Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de Top de empresas con mas patentes concedidas y solicitadas: <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/ranking-de-las-empresas-mas-innovadoras-de-colombia/246812>

Revista Dinero. (7 de Agosto de 2017b). *¿Como está Colombia en patentes en comparación con otros países?* Recuperado el 16 de Octubre de 2017, de <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/crecimiento-de-las-patentes-en-colombia-y-el-mundo/247386>

Revista Dinero. (20 de Julio de 2017c). *Las 500 empresas más grandes de Colombia*. Recuperado el 15 de Octubre de 2017, de <https://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/5000-empresas-mas-grandes-de-colombia-2017/247787>

Revista Semana. (4 de Abril de 2017). *100 empresas más grandes de Colombia 2017. Edición especial*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2017, de <https://www.semana.com/seccion/.../100-empresas-mas-grandes-de-colombia.../355>

Rodriguez Gómez, D. (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*. *Educar*, 25-39.

Sánchez, C., & Ríos , H. (mayo-agosto de 2011). *La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México*. Enlace: *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8(2), 43-60.

Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations-Thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press.

## Capítulo 69

### Gestão do conhecimento em pequena empresa familiar brasileira: um estudo de caso

Sonali Marla Spiller<sup>1</sup>, Denize Grzybovski<sup>2</sup>, Talita Bernardi Goettems<sup>3</sup> y Nadiesca Manica dos Santos<sup>4</sup>

A gestão do conhecimento organizacional (CO) envolve a criação de valor dos ativos organizacionais intangíveis (Januzzi, Falsarella & Sugahara, 2016) e modelos de gestão eficientes para mantê-los na estrutura organizacional. Sua produção científica popularizou-se por meio de Nonaka e Takeuchi (1997) e se configura num campo fragmentado e disperso (Barbosa, 2008; Mota & Targino, 2013), merecendo esforços para o seu efetivo gerenciamento (Buoro, 2005; Barbosa, 2008). O CO, resultante da interação social entre indivíduos/grupos, pode ser criado e armazenado em BAs (Nonaka & Takeuchi, 1997), mas é o contexto capacitante que confere condições favoráveis para utilização das melhores informações e conhecimentos disponíveis (Alvarenga Neto, 2005; Oliveira et al., 2014).

Com amplitude conceitual, a gestão do conhecimento (GC) é tema multidisciplinar, baseado em práticas e processos estruturados que visam melhor gerir o recurso conhecimento (Gaspar et al., 2016). A gestão do CO passou a ser considerada possível a partir da visão de um processo gerencial de transformação de conhecimentos, que Nonaka e Takeuchi (1997) demonstraram no modelo SECI. Contudo, o conhecimento também se apresenta como um recurso que pode ser criado/produzido, armazenado, distribuído e utilizado de diferentes formas (Gonzalez & Martins, 2017), mas o campo de estudos encontra-se limitado às grandes empresas, a partir da análise de práticas e processos estruturados. Sendo assim, a sua gestão em outros portes e tipos de empresas se apresenta como um *gap* de pesquisa, interpretado por Gaspar et al. (2016) como um grande desafio no campo de pesquisa.

1. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade de Passo Fundo (UPF). Passo Fundo (RS), Brasil. Email: smspiller@terra.com.br

2. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade de Passo Fundo (UPF). Passo Fundo (RS), Brasil. Email: gdenize@upf.br

3. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade de Passo Fundo (UPF). Passo Fundo (RS), Brasil. Email: 119478@upf.br

4. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), Universidade de Passo Fundo (UPF). Passo Fundo (RS), Brasil. Email: nady\_gtk@hotmail.com

No Brasil, a GC é objeto de debate em diferentes áreas do conhecimento contemplando mudança organizacional, processos sucessórios (Freire et al., 2011) e gerenciais (Ramos & Helal, 2010; Oliveira & Sauer, 2016), mas pouco explorado em pequenas empresas familiares.

Pequenas empresas, ao se caracterizarem como mais flexíveis e menos burocratizadas que grandes empresas, estão mais próximas dos clientes, podendo contextualizar e socializar problemas e soluções com maior rapidez e mobilidade, o que lhes permite absorver rapidamente mudanças de mercado (Pimentel & Albino, 2008).

Estudar a pequena empresa familiar no contexto brasileiro e nela a gestão do CO representa questionar os fundamentos teóricos básicos sobre gestão organizacional, pois neste contexto a pequena empresa é caracterizada por sistemas fracamente articulados (Weick, 1975), poucos níveis hierárquicos, ausência de controles de gestão dos recursos tradicionais e de práticas orientadas por normas e regulamentos. Assim também é caracterizada a empresa familiar brasileira, por ser, na sua maioria, constituída e estruturada a partir de relações afetivas, econômicas e financeiras que a família empresária desenvolve numa dinâmica organizacional complexa, composta por elementos simbólicos, étnicos, culturais, com origem no modelo implementado pelo fundador da empresa e modificado ao longo de sua existência por seus sucessores (Roscoe, Vieira & Grzybovski, 2015). Comparadas às grandes organizações, as pequenas empresas familiares brasileiras possuem características muito específicas que as diferenciam e as tornam únicas.

O objetivo deste estudo é refletir sobre a GC nas pequenas empresas familiares no contexto brasileiro, investigando especificidades estruturais internas e do local. Para explorar empiricamente tal possibilidade teórica, optou-se por desenvolver a pesquisa no nível exploratório e utilizando a estratégia estudo de caso único (Yin, 2005), desde que fosse representativo das empresas familiares do ramo metalmeccânico integrante da Associação Brasileira de Indústrias e Fornecedores (Unindústria). Os dados foram analisados pela abordagem qualitativa, cujas fontes foram os membros família empresária, documentos disponibilizados pela empresa e observação realizada pela pesquisadora. O modelo de análise dos dados primários foi a análise de conteúdo e a técnica foi a análise categorial (Bardin, 1977; Mozzato & Grzybovski, 2011). As categorias foram definidas *a priori*, sendo elas: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

O conhecimento possui papel fundamental nas empresas uma vez que a única vantagem

sustentável que possuem é que coletivamente sabem, a eficiência com que utilizam o que sabem e a prontidão com que adquirem/utilizam novos conhecimentos (Davenport & Prusak, 1998), tanto na melhoria de processos quanto na utilização eficiente de seus recursos (Galzerano Netto et al., 2014). Considerado um dos recursos que impacta direto na produtividade (Barbosa, 2008). Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento está pautada na capacidade da organização em desenvolver capacidades dinâmicas que resultem constantemente em novos produtos, processos, tecnologias, mercados e práticas organizacionais com o propósito de gerar diferenciais competitivos. Para Davenport e Prusak (1998), todas organizações geram e utilizam o conhecimento em seu processo produtivo, gerenciando-o independentemente de saberem ou não que o fazem. Souza (2007) critica tal entendimento e afirma que as práticas da gestão do conhecimento prescindem de processos sistematizados, portanto, formais e estruturados, enquanto Ramos e Helal (2010) identificaram que, na empresa familiar, tais práticas são a troca de conhecimento em reuniões, grupos de estudo, incentivo a inovação e disseminação do conhecimento via contato pessoal. Portanto, como pontuam Lóia e Oliveira (2007), as práticas da gestão do conhecimento na empresa familiar são mais personalizadas do que codificada.

Tal debate constituiu uma corrente de pesquisa da gestão do conhecimento, na qual estão sendo desenvolvidos modelos de análise do processo de gestão do conhecimento. Entre os modelos proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Thiel (2002), Rumizen (2002) e Silva Júnior (2006), o mais próximo da realidade das pequenas empresas é o primeiro (*enabling knowledge creation*), de Von Krogh, Ichijo e Nonaka, que Mota e Targino (2013) entendem ser necessário realizar significativas mudanças.

Gonzalez e Martins (2017) propõem um modelo que envolve características organizacionais em sua constituição, como estrutura (vertical e horizontal), forma de associação (individual/coletiva), tipo de relacionamento (sistemático/ad hoc) e a estratégia utilizada pela organização (reativa/inovativa). Este é composto de quatro etapas, sendo elas: *aquisição*, que parte da premissa de criação de conhecimento dentro da organização por meio dos processos de aprendizagem organizacional, processo criativo, absorção e transformação do conhecimentos; *armazenamento*, que se caracteriza pelo armazenamento formal do conhecimento em sistemas físicos de memória e informal na forma de valores, normas, crenças, associadas à cultura e estrutura organizacional; *distribuição*, ocorre quando novas informações de diferentes origens são compartilhadas, levando eventualmente a criação de um novo conhecimento; *utilização*, que esta relacionado com a habilidade em localizar, acessar e utilizar uma informação ou conhecimento armazenados nos sistemas de memória formal e informal da organização. Estas

quatro etapas possibilitam qualquer empresa criar, reter, disseminar e reutilizar o conhecimento ao tratá-lo como um ativo organizacional. Sendo assim, por analogia, tal modelo é aplicável no estudo em pequenas empresas familiares brasileiras.

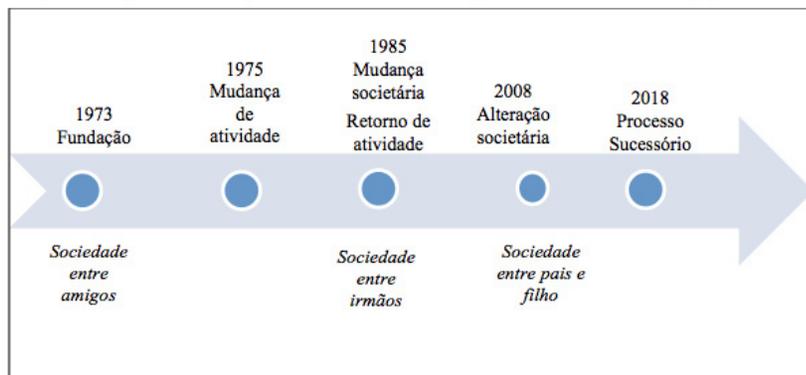
No entendimento de diferentes autores, na pequena empresa familiar brasileira, a gestão do CO se apresenta como desafio a ser superado, bem como estratégia para a sobrevivência organizacional ao contribuir para gerar, armazenar e compartilhar conhecimentos de valor para a empresa, gestores e família empresária (Freire et al., 2011; Menezes & Olave, 2016; Frade & Araújo, 2017). Numa outra perspectiva analítica, é por meio do processo de GC que este tipo de organização se apropria de conhecimentos transgeracionais (Roscoe et al., 2015), que conferem à empresa familiar brasileira uma diferenciação. De acordo com as referidas autoras, os fenômenos integrantes do processo de gestão do conhecimento são fluídos, contextualizados e dependentes de plataformas abstratas de armazenagem de conhecimentos dos membros da família proprietária, cuja plasticidade da sociedade brasileira atuam como facilitadores (Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira, 2007).

*Caso Estudado.* Empresa fundada em 1973 por quatro sócios (amigos) que se uniram com o fim de empreender com vistas a produzir produtos para atender uma necessidade da suinocultura. Em 1975, com a ocorrência da peste suína africana, que perdurou até aproximadamente 1985, a empresa abandona a atividade e passa a produzir facas artesanais. Após 10 anos, uma reconfiguração societária torna dois irmãos proprietários, que iniciam a história da empresa familiar como “sociedade entre irmãos” retomando a atividade produtiva inicial na suinocultura, mantendo paralelamente a produção das facas artesanais, momento em que fazem-se investimento para modernização do maquinário utilizado no processo produtivo. Nova alteração societária ocorre em 2008, com a saída de um dos irmãos da sociedade e o ingresso formal do filho do sócio remanescente e informal de sua esposa (sociedade entre pais e filho).

Este estágio da empresa familiar é descrito por Gersick et al. (1997) como “trabalho conjunto”, momento em que a geração dos pais avança na direção dos 60 anos e a mais jovem está na faixa de 20-45 anos. O estágio seguinte é denominado “passagem do bastão”, o qual configura o estágio atual na empresa em estudo. O filho passa a realizar atividades no setor produtivo enquanto a mãe permanece realizando atividades no setor administrativo (atividades burocráticas e financeiras). Para o filho e atual gestor, este foi um marco em sua vida na empresa da família, pois representou o primeiro cargo ocupado formalmente e que lhe instrumentalizou para suceder ao seu pai, cargo que ocupa atualmente.

Na Figura 1 constam as mudanças societária vivenciada pela empresa numa linha do tempo transcorrido entre a sua fundação, em 1973, configurada como uma sociedade empresarial formada entre amigos sem vínculo de parentesco, e o estágio atual, em 2018, de consolidação do processo sucessório de pai para filho.

Figura 1: Mudanças societárias na empresa em sua história. Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018)



A empresa, atualmente é caracterizada como uma sociedade empresarial entre pais e filho que, no eixo da família, representa o trabalho conjunto e inclui uma agregada, a nora, que participa na sociedade somente judicialmente. Os pais, atualmente, figuram como “consultores” na tomada de decisões e nas ações do dia a dia, participando, quando solicitado, da tomada de decisões estratégicas da empresa, evidenciando assim, que o processo sucessório encontra-se em fase final de transição de pai para filho. No cotidiano organizacional, a empresa é gerida pelo filho (2ª geração), A empresa localiza-se em planta industrial própria, caracterizada por equipamentos automatizados e com capacidade de produção de grandes volumes de produtos. Composta por um quadro funcional de aproximadamente 24 funcionários entre todos os setores da empresa. Sua atividade principal permanece na suinocultura, produzindo e montando equipamentos para produção de suínos e outros animais no Brasil.

Em síntese, trata-se de uma pequena empresa familiar em processo de sucessão da 1ª para a 2ª geração de membros da família proprietária, com baixo nível de estruturação das atividades de gestão e horizontalização (dois níveis hierárquicos, poucos controles de gestão, normas e regulamentos, relações de trabalho fluidas), caracterizando-se como uma estrutura organizacional flexível, capaz de absorver mudanças e exigências do mercado (Pimentel &

Albino, 2008; Roscoe et al., 2015; Trindade, 2016).

Processo de gestão do CO. Foram identificadas práticas e processos que configuram as quatro etapas propostas no modelo de Gonzalez e Martins (2017), como mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Extratos das falas dos entrevistados, por etapas do processo de gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018)

Etapas	Exemplificação/Verbalizações
<b>Aquisição</b>	<p>“São todos antigos. Temos funcionários de 40 anos, tão se aposentando [aqui na empresa]”.</p> <p>“[...] porque a gente tem uma proximidade muito grande com eles, isso em parte é bom em parte não é. Tu acaba perdendo a autoridade um pouco. Então eu tento não ficar tão próximo pra poder ter mais voz ativa. E o pai não, o pai é mais vinculado a eles, então é mais difícil”.</p> <p>“Todas as peças que são fabricadas aqui dentro elas têm um desenho técnico. Todas elas têm [um desenho técnico]. Tá aqui guardado [aponta para computador].O que não tem é a parte teórica da máquina, o operacional da máquina. Isso [o funcionário] tem que [fazer] no Senai, fora ou o treinamento. Isso nós não damos”.</p> <p>“No caso de patente, a gente faz prá se proteger. A gente tem várias patentes. Como a patente é nacional, não consegue se proteger [em/de outros países, mas] não faz diferença [para a importação brasileira de produtos da China com pequenas alterações”.</p>
<b>Armazenamento</b>	<p>“Vem do campo, do pessoal que utiliza [os nossos produtos], dos produtores [rurais]. A exigência vem do campo. A necessidade vem do campo. Nós só atendemos e fabricamos o que tem que ser feito/que funciona [para eles].”</p> <p>“A gente parte de uma peça já existente ou de uma novidade e a gente trabalha no desenvolvimento em cima. Nada é bom que não possa ser melhorado. Então a gente lança alguma coisa a campo, vai pro campo, testa, melhora e assim vai.</p> <p>[...] investimos bastante em máquinas automáticas, CNCs, hoje uma pessoa cuida de 3 máquinas. Antigamente era uma pessoa por máquina, produzindo muito menos com menos qualidade. Hoje as máquinas trabalham sozinhas, com altíssima qualidade.”</p>

<b>Distribuição</b>	<p>“Na [...]fabricação, cada produto tem um projeto/desenho, e como o pessoal é antigo na fábrica, eles já tem meio que automático as medidas. os métodos de produção, tudo certinho.”</p> <p>“Uma peça vai em duas ou três máquinas até sair pronta. Então ela segue uma trajetória na fábrica. Esse <i>layout</i> é organizado por eles. Cada setor tem um chefe de produção [...]. Então, as peças saem quando [...]ela termina o roteiro dela, o percurso dela. Ela fica em caixa esperando a próxima máquina. Então, quando passa de um setor pro outro, eles [os funcionários] se organizam entre eles.”</p> <p>“É uma coisa meio informal. Todo dia eu faço uma visita na fábrica. Então, dependendo o setor que esta precisando de alguma modificação, o pessoal vem até mim e comenta: dá prá fazê isso; dá prá fazê aquilo. E, já na hora a gente decide. Não tem muita burocracia, se dá, já resolve e vão lá e fazem. Senão fica só na palavra.”</p> <p>“Tem o desenho, então eles recebem a ordem de produção. Normalmente eles já tem lá guardado os desenhos. Então eles já puxam lá pelo modelo da peça, eles já sabem, tem as medidas da peça, tem as medidas certinhas, método de produção, tudo certinho.”</p>
<b>Utilização</b>	<p>“Não, isso [equipes constituídas para a resolução de problemas] nós não temos. É uma coisa meio informal”, evidenciando-se uma interação entre o gestor [diretor/entrevistado] e os funcionários. [...]Normalmente eles vem até nós, vem até mim, a gente vai lá e resolve junto. Se é uma coisa de matéria prima a gente vai ate o fornecedor, se é ferramenta vai buscar a solução, damos um jeito, mas sempre eles vêm até mim.”</p> <p>“Parte de uma peça já existente ou de uma novidade e a gente trabalha no desenvolvimento em cima. Nada é bom que não possa ser melhorado. [...] Nós só atendemos e fabricamos o que tem que ser feito que funciona.”</p> <p>“O conhecimento é assim, é evolução (como dos antigos que já tinham lá antigamente, foi se aperfeiçoando, .... o sistema da agua, com bóia, foi aperfeiçoando, veio a válvula, depois modelo automático, o material passou pra alumínio, pra aço inoxidável. Essa é a demanda do campo.”</p> <p>“Essa peça eu fazia em duas etapas (fazia rosca de um lado virava e fazia a outra), hoje de manhã eu fui lá, vamos fazer assim [sugeri], sem tirar da máquina... agora sai pronto da máquina, quer dizer caiu pela metade o tempo.”</p>

a) Aquisição do conhecimento – caracterizada pela presença de conteúdos de conhecimentos a nível transgeracional, com a interação entre pais e filhos no cotidiano organizacional, e pela capacidade de interação/troca de conteúdos entre funcionários e família empresária. Assim a empresa revela sua capacidade em adquirir, compreender e desenvolver conhecimento entre seus membros, familiares ou não (Roscoe et al., 2015). Este CO é construído coletivamente, como recomendam Nonaka & Toyama (2003), e compartilhado entre os membros da organização.

b) Armazenamento do conhecimento é marcada pela forma como os conteúdos apreendidos são armazenados informalmente, cujo processo é marcado pela dependência das experiências dos funcionários antigos e conversação interativa com os membros da família empresária. Como descrevem Nonaka & Takeuchi (1997) e Edvardsson e Durst (2013), a memória organizacional é construída pelas ações organizacionais do cotidiano e estas tornam-se regras e procedimentos informais incorporadas nas práticas. Estas são descritas pelos entrevistados como sendo a cultura organizacional, as relações fluídas e os laços estreitos, mas também fracos, entre funcionários e família proprietária e que vão além do vínculo profissional (Menezes & Olave, 2016). Formalmente, tais práticas de armazenamento do CO estão nos desenhos técnicos dos equipamentos produzidos e nos procedimentos descritos nos manuais de utilização do maquinário automatizado em banco de dados, possibilitando à organização a transmissão formal e sistemática do conhecimento aos indivíduos, como recomendam Nonaka & Takeuchi (1997), Nonaka & Toyama (2003) e Fialho et al. (2010).

c) Distribuição do conhecimento se dá pela autoaprendizagem entre os funcionários “de confiança” e os membros da família empresária, cuja interação de conteúdos é mediada pelas ferramentas de tecnologia da informação aplicadas em situações práticas do cotidiano, em especial no processo de construção de novos equipamentos para atender demandas dos clientes, bem como para produzir melhorias e/ou revolver problemas identificados no processo produtivo e/ou na utilização dos equipamentos produzidos.

d) Utilização do conhecimento evidencia-se o caráter explorativo na utilização dos conhecimentos apreendidos para a tomada de decisões ou melhorias, como uma reação diante das necessidades organizacionais, além da capacidade organizacional de acompanhar sistematicamente as mudanças de mercado, recuperar a informação por meio do uso de procedimentos, estrutura e compartilhamento da cultura (Walsh & Ungson, 1991).

A descrição das 4 etapas do processo de gestão do CO não evidenciam práticas e processos

estruturados para gerir o CO. A gestão do conhecimento caracteriza-se por estar incrustada na conduta e no contexto do cotidiano organizacional. Suas atividades não são constituídas de processos sistematizados, não podendo ser denominadas práticas de gestão do conhecimento. Esta constatação talvez possa ser compreendida a partir das características da empresa, que por meio do conhecimento dos membros das diferentes gerações da família proprietária, criam e gerenciam um conhecimento próprio, o que se contrapõe a lógica da organização empresarial clássica. Nestas empresas, o conhecimento tácito torna-se explícito não na gestão de recursos específicos, como é o caso do conhecimento, mas num modelo único de gestão de todos os recursos.

Com isso, evidencia-se que a criação do conhecimento na pequena empresa familiar brasileira resulta da interação contínua entre membros da família proprietária e trabalhadores (“de confiança”). No cotidiano organizacional se observa informalidade na dinâmica social interna de forma que conhecimentos tácitos/explicitos se entrecruzam e produzem transgeracionalidade. A gestão do conhecimento é marcada pelo processo de construção coletiva de soluções gerenciais pela interação social, em razão da estrutura fracamente articulada, construída na informalidade das relações de trabalho. A GC em pequenas empresas familiares brasileiras traz consigo traços antropológicos do local e revela especificidade do conhecimento pela transgeracionalidade.

#### Referências

Alvarenga Neto, R. C. D. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. (Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais).

Alvarenga Neto, R. C. D., Barbosa, R. R., & Pereira, H. J. (2007). *Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir das intervenções na realidade brasileira*. *Perspectivas em Ciências da Informação*, 12(1), 5-24, jan/abr.

Barbosa, R. R. (2008). *Gestão da Informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas*. *Informação & Informação*, 13 [Edição Especial], 1-25.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Behr, R. R., & Nascimento, S. P. (2008). *A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito*. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-11, mar.

Buoro, G. (2005). *O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso Tenaris Confab*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2013). *The benefits of knowledge management in small and medium-sized enterprises*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 351-354.

Fialho, F. A. P., Macedo, M., Santos, N., & Mitidieri, T. C. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis: UFSC.

Frade, J. P. B. C. C., & Araujo, T. R. P. P. (2017). *Gestão do conhecimento na empresa familiar*. *Anais do Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração, Brasil*, 28.

Freire, P. S., Lenzi, G. K. S., Amaral, R. R., & Santos, N. (2011). *Sistema de gestão do conhecimento em empresas familiares brasileiras: revisão sistemática da literatura*. *Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Brasil*, 7.

Galzerano Netto, A. S., Correr, I., De Munno, M. A., & De Munno, V. M. R. (2014). *Gestão do conhecimento: a situação das micro, pequenas, médias e grandes empresas da região da cidade de Limeira/SP*. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 4(1), 16-34, jan/jun.

Gaspar, M. A., Dos Santos, S. A., Donaire, D., Kunivoshi, M. S., & Praro, L. C. (2016). *Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas*. *Informação & Sociedade*, 26(1), 151-166, jan./abr.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio.

Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248-265.

Januzzi, C. S., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. *Perspectivas em Ciências da Informação*, 21(1), 97-118, jan./mar.

Jóia, L. A., & Oliveira, M. F. B. (2007). Personalização ou Codificação? Avaliando Estratégias de Gestão do Conhecimento. *Organizações & Sociedade*, 14(43): 13-36.

Menezes, C. R. C., & Olave, M. H. (2016). Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. *Gestão & Regionalidade*, 32(94), 4-19, jan./abr.

Mota, D. A. R., & Targino, M. G. (2013). Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. *Brazilian Journal of Information Science*, 7(Especial), 178-200.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 2-10.

Oliveira, P. C., Oshiro, A. U., De Souza, J. A., & Dandolini, G. A. (2014). Gestão da informação ou gestão do conhecimento? Percepção de profissionais da indústria de software de Santa Catarina. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(2), 67-89.

Oliveira, R. R., & Sauer, A. B. S. (2016). Gestão compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar: um estudo à luz da investigação apreciativa. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(1), 175-199.

Pimentel, A. C. M., & Albino, J. P. (2008). Gestão do conhecimento em pequenas e médias

empresas: estudo de caso. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Brasil, 28.

Ramos, E. N. P., & Helal, D. H. (2010). A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 7(2), 433-452.

Roscoe, M. T. A.; Vieira, A.; Grzybovski, D. (2015). Capital social familiar, aprendizagem e empreendedorismo transgeracional. *Anais do Encontro da Anpad*, Brasil, 39.

Rumizen, M. C. (2002). *The complete idiot's guide to knowledge management*. Indianapolis: Alpha.

Silva Júnior, C. R. (2006). Um modelo para gestão do conhecimento em empresas de software. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco).

Thiel, E. E. (2002). Proposta de um modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais. (Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina).

Trindade, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. A. O., Botelho, L. L. R., & Labiak Junior, S. (2016). Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas – PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(Especial), 189-203.

Von Krogh, G.; Ichijo, K.; Nonaka, T. (2000). *Enabling knowledge creation: how yo unlock the mystery of tacit knoeledge and release the power of innovation*. New York: Oxford University.

Yin, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organization memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Weick, k. (1975). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), p. 1-19.

## Capítulo 70

### Aplicación de narración de historias para la transferencia de lecciones aprendidas Parques del Río – Medellín

Carolina Vélez Duque<sup>1</sup> y Mónica Henao-Cálad<sup>2</sup>

#### 1. Introducción

La disolución de los equipos de trabajo una vez termina un proyecto representa una pérdida potencial del conocimiento generado durante su ejecución. Esto dificulta la replicación de prácticas exitosas en nuevos proyectos y propicia la repetición de los mismos errores. La estrategia de narración de historias de transferencia de conocimiento (Denning, 2005) posibilita la recopilación de conocimiento de alta complejidad a través de un vehículo familiar para todo ser humano: las historias. Las historias cumplen la doble función de documentar y transferir conocimiento de un proyecto a otro. Las anécdotas relatadas por los participantes de un proyecto contienen explicaciones ricas en contenido, buenas prácticas y lecciones aprendidas; y le permiten al oyente entender claramente el contenido transmitido y recordarlo con facilidad en el futuro.

Este artículo, es resultado del informe final del trabajo de grado de Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT (Vélez, 2018). Aquí se expone la aplicación de una metodología combinada para transferir lecciones aprendidas de un proyecto a otro por medio de narración de historias. Esta propuesta se ejemplifica, brevemente, con el proyecto Parques del Río Medellín, cuya primera etapa es ejecutada entre 2015 y 2016 por un equipo de gerencia que se disuelve a finales de 2016. Se concluye con reflexiones sobre la aplicación de historias para transferir conocimiento tácito en la ejecución de proyectos.

#### 2. El conocimiento y su gestión en proyectos

Un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p. 4). Durante su gestión es necesario “utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al

1. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Email: cvelezd2@eafit.edu.co

2. Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Email: mhenao@eafit.edu.co

aprendizaje organizacional” (PMI, 2017, p. 98). El conocimiento juega un rol fundamental en la gerencia de proyectos y, dado que un proyecto es un hecho singular, cada proyecto requerirá un cuerpo de conocimiento especializado y no replicable. Por esta razón, los proyectos se consideran formas organizacionales intensivas en conocimiento (Disterer, 2002).

El conocimiento reside principalmente en las mentes de las personas (Duffield & Whitty, 2016) y durante un proyecto se concentra en los profesionales del equipo de trabajo. La interacción de estos profesionales genera un conocimiento grupal que es diferente a la sumatoria de los conocimientos individuales (Henao-Cálad, Uribe Ochoa & Díez Gaviria, 2016), además es común que los equipos se disuelvan al finalizar el proyecto, lo que representa un riesgo de pérdida de conocimiento como activo intangible e invaluable de la organización (Disterer, 2002).

Para evitar la pérdida de conocimiento es necesario transferirlo, de un proyecto a otro, para que este pueda replicarse y, cuando se inicie otro proyecto, se pueda contar con experiencias pasadas, de éxito o fracaso, para repetir o evitar. Así, la gestión del conocimiento en proyectos es el conjunto de estrategias para que el conocimiento reunido y creado en un proyecto pueda ser preservado y transferido; entre otras acciones.

La transferencia consiste en registrar y comunicar un conocimiento fuente para que otra persona pueda adquirirlo, apropiarse de este y aplicarlo; y se fundamenta en que el conocimiento sea tan valioso para el receptor como para la fuente.

Las estrategias para transferir conocimiento explícito incluyen el registro de lecciones aprendidas, que permiten documentar el conocimiento basado en la experiencia; los mapas de conocimiento, los *project review files* y los repositorios documentales en la intranet organizacional, entre otros.

La recolección de lecciones aprendidas se entiende como una herramienta para la gestión de la información del proyecto (PMI, 2017) y se utiliza como una estrategia de documentación de conocimiento del proyecto; pero ha probado ser poco útil para transferir conocimiento pues, al estandarizar los hallazgos en una plantilla o repositorio, convierte el conocimiento en premisas abstractas que el personal de otros proyectos encuentra de poca aplicación para su caso específico (PMI, 2017; Carrillo, Ruikar & Fuller, 2013).

Varios autores proponen el registro y la narración de historias como estrategia para la transferencia de conocimiento, tanto tácito como explícito. Como expone Denning (2005),

la narración de historias de transferencia de conocimiento permite documentar y transferir conocimiento a todo ser humano por medio de un vehículo familiar: contar historias. Esta es una práctica inherente a todo ser humano (Abbott, 2008) tanto que la historia de la humanidad radica en este tipo de historias (Denning, 2005). Una historia conserva el conocimiento personal basado en la vivencia y el contexto, carácter y tono particular de quién lo experimentó (Whyte & Classen, 2012; Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001), así las historias transmiten información de alta complejidad de una forma asequible para cualquier oyente (Ferneley & Sobreperéz, 2009) y presentan una oportunidad para capturar, de forma rápida y condensada, conocimiento valioso para la organización y el proyecto.

Actualmente, la gestión de conocimiento en proyectos enfrenta diversos retos, tales como una percepción desfavorable frente a la práctica y poco tiempo para llevar a cabo la documentación de lecciones aprendidas (Carrillo y otros, 2013; Parnell, Von Bergen & Soper, 2005). Frente a esto, la recolección de historias permite que se documente, en sesiones cortas, conocimiento complejo y relevante sobre el proyecto.

### 3. Parques del Río, un caso de estudio para la transferencia de conocimiento

Durante 2015 y 2016, se construye la primera etapa del proyecto Parques del Río, en la ciudad de Medellín, que corresponde a 400 metros lineales de vías soterradas y parques en el costado occidental del río Medellín. Este proyecto se concibió como un instrumento de gestión urbana para estimular el desarrollo inmobiliario en los sectores centrales de la ciudad por medio de la generación de espacio público de calidad (Gaviria y otros, 2014).

El proyecto abarca pluralidad de escalas de planificación y diseño y la coordinación con diferentes dependencias gubernamentales, lo que representó un enorme reto para la gerencia a cargo de este. La formulación y planificación se llevó a cabo entre 2012 y 2015, y durante 2015, se cerró la Autopista Regional del Río para dar comienzo a la obra. Al cabo de 8 meses de desarrollo, el soterrado se encontraba cercano al 100% de ejecución, permitiendo el paso de vehículos en dos carriles.

En el marco de la gestión de conocimiento en proyectos, se entiende este como un proyecto de infraestructura urbana de alta complejidad sin precedentes a nivel local (Medellín) y regional (Colombia), cuya ejecución se dio en un plazo relativamente corto que concentró conocimiento relevante para la disciplina de gerencia en proyectos.

El proyecto se desarrolló en tres fases: estructuración y formulación; diseños y pre-inversión, y ejecución de obra. En cada fase se requieren diferentes procesos, conocimientos y personas. Los profesionales que participaron en estas crearon conocimiento valioso, tanto técnico como gerencial, al formular soluciones y estrategias para la ejecución del proyecto. A pesar de esto, el equipo de gerencia creado para ejecutar el proyecto fue desmantelado por la administración sucesora, en 2016.

La separación del equipo supone un riesgo de pérdida de conocimiento, por lo cual se decidió realizar una investigación para documentar las lecciones aprendidas del proyecto en las fases de estructuración, formulación, direccionamiento estratégico y pre-inversión del proyecto Parques del Río Medellín. El momento para documentar dicho conocimiento es oportuno pues, al ser un proyecto reciente, los participantes recuerdan los acontecimientos con nitidez.

### 4. Aspectos metodológicos del trabajo realizado

La presente investigación empleó la metodología de recolección de lecciones aprendidas de la OTAN para recoger información relevante, y se apoya en la aplicación de la metodología narración de historias – *Storytelling* (Denning, 2005), para suscitar, recolectar y difundir el conocimiento reunido durante la formulación, estructuración, direccionamiento estratégico y ejecución del proyecto Parques del Río Medellín. Se utiliza un enfoque metodológico cualitativo, fenomenológico y narrativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), pues se enfoca en el análisis de un fenómeno puntual y el estudio de dicho fenómeno se complementa a través de la recolección de narraciones que, como uno de los productos finales de la investigación, se resumen en un recuento narrativo que recoge los hallazgos del estudio.

Se entrevistó a actores importantes durante la formulación, estructuración y direccionamiento estratégico, con el propósito de reunir sus historias. Se realizaron entrevistas abiertas sin cuestionario. Se evitó el formato de entrevista estructurada o semiestructurada, pues este tiende a inhibir los relatos y el proceso de rememoración de los entrevistados (Whyte & Classen, 2012). Entre los entrevistados se contó con la participación de Aníbal Gaviria, quien fue el alcalde que promovió el proyecto e hizo las veces de patrocinador (o sponsor); Antonio Vargas, gerente del proyecto, Juan Pablo López, director operativo; Jorge Pérez, director del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín durante el período 2012-2015; y Sebastián Monsalve, arquitecto contratista y diseñador de la propuesta urbana y arquitectónica del parque.

A partir de las narraciones obtenidas por medio de las entrevistas se compuso el relato del proyecto, el cual contiene los antecedentes históricos enumerados por los entrevistados, la ejecución del proyecto como tal y el desenlace del proyecto frente al cambio de alcaldía. De la historia y las entrevistas abiertas se desprenden 55 lecciones aprendidas que se resumen en 24 reflexiones en prosa. Por último, se reflexiona sobre el uso de la narración de historias, para recuperar, complementar y divulgar lecciones aprendidas en proyectos.

##### 5. La narración de historias como vehículo de transferencia de lecciones aprendidas del proyecto Parques del Río

La historia de Parques del Río es una historia de transmisión de conocimiento y, como lo propone Denning (2005), debe ser contada a través de una historia de carácter negativo, que no tiene un final feliz, pues las anomalías o eventos inusuales son escenarios de aprendizaje más efectivos que los sucesos bienaventurados.

Hoy en día, el proyecto Parques del Río atraviesa una situación crítica, consecuencia común a los proyectos públicos que experimentan cambios de administración política. En las historias de transferencia de conocimiento, el arco narrativo negativo del relato busca propiciar discusiones y debates frente a las acciones que se deben tomar para evitar la repetición de estas situaciones en el futuro.

A continuación, se presenta un extracto del capítulo final de la historia elaborada a partir de los relatos recopilados donde se evidencian las características de una historia de transferencia de conocimiento:

*“El 25 de octubre de 2015, Federico Gutiérrez es elegido alcalde de Medellín. Durante su campaña para la alcaldía, Federico fue enfático en afirmar que consideraba que Parques del Río Medellín no era un proyecto prioritario para la ciudad. Inclusive, durante su discurso como ganador le solicitó a Aníbal Gaviria que no adjudicara la segunda etapa del proyecto. (...) la nueva administración decide liquidar el convenio que había creado la gerencia de Parques del Río. Poco a poco, se tiene que desmontar el equipo de profesionales que habían trabajado en el proyecto, hasta quedar Antonio y Juan Pablo. El convenio termina el 8 de junio de 2016, sin haberse comenzado las obras para la segunda etapa, la cual ya se había licitado y adjudicado en 2015. (...) A pesar de que los empalmes entre una administración saliente y una administración entrante entorpecen los procesos, darle*

*continuidad a la gerencia de Parques del Río, sin duda, habría contribuido a suavizar la transición, para beneficio del proyecto y de la ciudadanía. (...) Con la reducción del equipo de gerencia, la ejecución de la obra experimenta una desaceleración en el ritmo de ejecución. (...) Actualmente, la administración de Federico Gutiérrez adelanta frente al Concejo de Medellín el debate para liquidar la Sociedad Parques del Río y con esta, la posibilidad de darle continuidad al proyecto. (...) Antonio, al despedirse de su equipo, (...) le duele, sobre todo, que el esfuerzo y el empeño de todos se fuera esfumando con en el tiempo.”*

De las entrevistas realizadas se sustrajeron dos productos de análisis: la historia y las reflexiones. La historia se conformó a partir de los datos cronológicos y anecdóticos de las entrevistas, y las reflexiones se construyeron a partir de las abstracciones que los entrevistados hacían sobre el proyecto a medida que contaban sus historias. Como estas meditaciones no correspondían a sucesos sino a ideas o a impresiones sobre el éxito o fracaso de aspectos del proyecto, no se incluyen en el cuerpo de la historia, sino que se compilan en 24 reflexiones en forma de prosa, de las cuales se expone el siguiente fragmento:

*“Para el desarrollo del Programa Integral de Movilidad en Obra (PIMO), el equipo de la subdirección de movilidad de la gerencia de Parques del Río se asesoró de expertos en la ejecución de grandes obras de infraestructura vial. Se contó con la asesoría del formulador del Anexo F de Transmilenio y con los constructores de diferentes proyectos (...).*

*Las estrategias del PIMO no se limitaban a hacer un manejo tradicional de tránsito por medio de desvíos y cierre de vías, sino que abarcaban espectros de acción mucho más amplios, que incluían soluciones estructurales para la movilidad de la ciudad. Estas implicaban preparar la institución para afrontar la obra tanto desde el punto de vista administrativo como del operativo. La creación de la gerencia PIMO, un equipo híbrido entre la Secretaría de Movilidad y la gerencia de Parques del Río, permitió organizar una estructura administrativa dedicada por completo al desarrollo del programa. Las estrategias operativas para gestionar la demanda incluyeron el trabajo en conjunto con el Metro, la socialización a empresas del sector privado y el monitoreo en tiempo real del tráfico en el área de influencia de la obra, entre otros. (...)*

*La acción más eficaz de todo el programa de gestión de la movilidad fue la implementación de los puentes militares. Los entrevistados le atribuyen en gran medida el éxito de la*

*gestión de la movilidad a la implementación de dichos puentes. (...) La gerencia PIMO estima que unos 12 millones de personas llegaron a pasar sobre los puentes militares, hasta su cierre en 2016. Gracias a las estrategias implementadas durante la operación del PIMO, durante los ocho meses que duró el cierre de la vía no se presentó ningún accidente fatal en la zona de influencia de la obra.”*

A partir de las reflexiones en prosa se extrajeron 55 lecciones aprendidas que se compilaron en una matriz típica; sin embargo, se observa que este formato restringe la captura y transferencia de la información y tiende a convertirla en meros datos que corren el riesgo de perder contexto si se transfieren por separado, aislados de la historia y las reflexiones en prosa.

## 6. Conclusiones

La recolección de historias al cierre de un proyecto es una práctica que permite reunir información, de forma sintética y en poco tiempo. Sobre la práctica se concluye lo siguiente:

Las entrevistas llevadas a cabo produjeron 10 horas de contenido de audio. La transcripción del material revela información más compleja que la disponible en publicaciones, artículos o el archivo documental del proyecto. Las narraciones de los entrevistados ofrecen información cronológica, datos específicos y puntuales, e incluso información estadística. Además, contienen la visión y reflexión personal de cada entrevistado, producto de un proceso previo y personal de análisis y síntesis, lo que ofrece perspectivas variadas que complementan la visión del investigador.

Recabar la misma información por medio del análisis documental exclusivamente tomaría más tiempo, sería un proceso extenuante y el análisis se vería condicionado por la perspectiva y la experiencia del investigador; en consecuencia, se perdería la pluralidad de dimensiones de pensamiento proporcionada por los actores involucrados en el proyecto.

Al recabar cinco versiones de un mismo evento, sucede que estas se complementan entre sí. Las historias de unos llenan vacíos en las historias de otros; incluso ofrecen análisis sobre el desempeño de los otros actores entrevistados y corroboran un hecho determinado cuando varias versiones coinciden en relatar espontáneamente un suceso de la misma manera. Durante las entrevistas se encuentran referencias cruzadas entre los entrevistados quienes llegaron a mencionar en algún punto del relato a los demás entrevistados. Los entrevistados, al hablar de los

otros actores del proyecto, daban relevancia a aspectos, sucesos e incidentes que le ocurrieron a una persona, y que esta omitió en su entrevista, ya fuera porque no les diera la misma relevancia, o porque ni siquiera era consciente de lo que había pasado.

Así, los entrevistados revelan un conocimiento sobre los otros actores del proyecto, del cual algunos no son conscientes. Cuando revelan un suceso o una reflexión sobre las acciones que alguien realizó para llevar a cabo algo, y esa persona omite eso en su historia, en alguna medida se debe a que esa persona no es consciente de lo que hizo. Según esto, en sus historias, los entrevistados hacen explícito el conocimiento tácito de los otros actores, pues relatan aquello que vieron que el otro hizo. Esto coincide con el concepto enunciado por Polanyi (Whyte & Classen, 2012), donde el conocimiento tácito es: “Aquello de lo que sabemos más de lo que podemos decir”, y que se aprende por medio del saber-cómo; es decir, de la observación e interacción con el experto que posee dicho conocimiento tácito.

Si bien esta clase de omisiones se pueden atribuir a la prudencia, la modestia o el olvido, es válido asumir también que son eventos que pasan desapercibidos para la persona. Si la persona no es plenamente consciente de la relevancia de sus acciones, los otros en cambio, en calidad de observadores, pueden descubrir, evaluar y comunicar las acciones que ven que esa persona realiza.

La pluralidad de versiones neutraliza las omisiones, ya que un narrador se compromete más con su propia implicación en la historia que con las intervenciones de los otros; por lo tanto, revela con más facilidad hechos alusivos al papel de otros que al papel que él mismo desempeñó en la historia.

## 7. Bibliografía

Abbott, H. P. (2008). *The Cambridge Introduction to Narrative* [versión en Kindle]. Nueva York: Cambridge University Press. Recuperado de amazon.com

Carrillo, P., Ruikar, K., & Fuller, P. (2013). When will we learn? Improving lessons learned practice in construction. *International Journal of Project Management* 31(4), 567-578. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.005>

Denning, S. (2005). *The Leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of*

---

business narrative. San Francisco: Jossey-Bass Books.

Disterer, G. (2002). Management of project knowledge and experiences . *Journal of Knowledge Management* 6(5), 512-520. <https://doi.org/10.1108/13673270210450450>

Duffield, S. M., & Whitty, S. J. (2016). Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for Organisational Learning through Projects. *International Journal of Project Management* 34(7), 1280-1293. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.07.001

Ferneley, E., & Sobreperéz, P. (2009). An investigation into extracting and analysing stories. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2), 121-138. <https://doi.org/10.1108/19348830910948968>

Gaviria, A., Restrepo, C., Restrepo, D., López, G., Domínguez, E., Morín, E., ... Pérez, H. (2014). Carta Medellín: Sobre el porvenir humano de las urbes del mundo. Séptimo Foro Urbano Mundial ONU-Hábitat. Alcaldía de Medellín. Medellín: Isvimed & Complexus.

Henaó-Cálad, M., Uribe Ochoa, B., & Díez Gaviria, A. C. (2016). El conocimiento tácito grupal, motor del conocimiento organizacional. *Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios de la Organización – Red Pilares*, 447-471. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/313150624\\_El\\_conocimiento\\_tacito\\_grupal\\_motor\\_del\\_conocimiento\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/313150624_El_conocimiento_tacito_grupal_motor_del_conocimiento_organizacional)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Parnell, J. A., von Bergen, C. W., & Soper, B. (2005). Profiting From Past Triumphs and Failures: Harnessing History for Future Success. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 36-59.  
Project Management Institute – PMI (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) (6ª. ed.). Newtown: el autor.

Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114. Disponible en <http://www.jmis-web.org/issues/58>

Vélez, C. (2018). Lecciones aprendidas del proyecto parques del río Medellín (Tesis de maestría). Universidad EAFIT, Medellín.

Whyte, G., & Classen, S. (2012). Using storytelling to elicit tacit knowledge from SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 950-962. <https://doi.org/10.1108/13673271211276218>

## Capítulo 71

### La Gestión del Conocimiento; Un análisis reflexivo de sus fundamentos teóricos<sup>1</sup>

Octavio Moya Contreras<sup>2</sup>

#### Introducción

Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos que requieren un constante cambio y evolución, se encuentran hoy día transitando hacia sistemas más complejos en el cual la capacidad de adaptación es un factor determinante para su evolución (Teece, 2001). En este sentido hoy existe una visión más dinámica de gestionar el conocimiento, incorporando una multitud de trayectorias de conocimiento que considera no solo la integración del conocimiento, sino también la diferenciación del conocimiento como factor clave para el desarrollo de estrategias y sus prácticas asociadas. (Barley, Treem, Kuhn, 2018).

La gestión del conocimiento desde hace más de dos décadas ha realizado importantes aportes a la gestión de las organizaciones (Cerchione, 2015, Carrillo 2015, Batista, 2012). En una primera instancia se ha reconocido que el factor explicativo de las diferencias en los resultados de las organizaciones, se debe a los recursos y capacidades internas que la empresa posee, en especial a las distintas bases de conocimiento y en segundo término a la capacidad de identificar, almacenar y replicar este conocimiento existente (Grant, 1996).

Estudios realizados por un conjunto importante de investigaciones pone en tela de juicio el aporte que la gestión del conocimiento realiza al desempeño de las organizaciones, planteando la necesidad de desarrollar estudios empíricos que den respuesta a esta problemática (Serenko y Bontis, 2013). Sin embargo es necesario abordar esta problemática desde una perspectiva que además integre el análisis y reflexión de los fundamentos teóricos que llevaron a la gestión del conocimiento a transformarse en un tema de gran interés durante los últimos años (Heising et al, 2016).

1. La presente investigación forma parte del proyecto denominado "Gestión del conocimiento y desempeño financiero de las empresas familiares en mercados emergentes".

2. Research Professor & PhD Student Management Universidad de Santiago de Chile. Email: Octavio.moya@usach.cl

En este sentido la presente investigación realiza en primer lugar un análisis reflexivo de la gestión del conocimiento desde los aportes de (Nonaka y Takeuchi, 1995) hasta nuestros días. Destacando en primer lugar entre otras, la teoría de la firma la cual plantea una visión más económica de la empresa; la teoría de los recursos y capacidades que establece que las empresas pueden desarrollar una ventaja sostenida si poseen recursos y capacidades valiosos (Barney y Grant 1991, Petraf 1993); la visión basada en el conocimiento (Grant, 1996) que establece que el conocimiento es un recurso estratégico valioso de la empresa; y finalmente una visión más dinámica del conocimiento que permite la adaptación continua. En segundo lugar se analizan las teorías relacionadas con las empresas familiares, debido a la importancia que representan dentro del universo empresarial y su implicancia en la gestión del conocimiento, en este sentido las teorías a analizar consideran Stewardship theory con su visión de hombre participativo y relacional, Agency theory con su visión de hombre económico, Social capital theory con su visión de los recursos relacionales y Socio emocional theory con la visión de la riqueza familiar.

El análisis integrador de las teorías que explican el comportamiento de las empresas familiares proporciona información relevante para determinar cómo la conformación de las estructuras de las empresas familiares tiene implicancias en la gestión del conocimiento y en la creación de valor de la empresa Barney (1991).

Luego de analizadas las teorías vinculadas a la gestión del conocimiento y a las empresas familiares se realizará un análisis integrador de las teorías en la cual se identifican las principales conexiones y se presentan los desafíos existente en el campo.

Finalmente se presentan las principales conclusiones, aportes y desafíos.

#### Revisión de las Teorías de la Gestión del Conocimiento

##### La Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento tiene su origen en los trabajos realizados por (Kogut & Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996), los cuales plantean que los recursos basados en el conocimiento son estratégicos para la empresa y sostienen que al combinarlos con otros recursos se pueden convertir en una ventaja competitiva. En los fundamentos de la gestión del conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995) establecen que la gestión del conocimiento es la capacidad de una organización para crear conocimiento, diseminarlo a través de la organización y encarnarlo en productos, servicios y sistemas, esta conceptualización es complementada por

Sveiby (1997), el cual sostiene que la gestión del conocimiento es el arte de crear valor en la empresa a partir de los activos intangibles.

La gestión del conocimiento ha realizado importantes aportes al management, los principales resultados se encuentran en el desarrollo económico y financiero (Hong et al 2014), el desempeño de mercado (Gholami et al 2013), el desempeño técnico, (Hong et al 2014), el desempeño humano (Liu & Abdalla, 2013) y el desempeño organizacional (Gholami et al 2013). Las principales críticas a la gestión del conocimiento establecen que existen importantes preocupaciones en los investigadores respecto a la contribución que realiza la gestión del conocimiento al desempeño de la empresa (Cerchione, 2015). En esta misma dirección Heisig et al (2016) establece que la falta de evidencia sobre el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados empresariales, pone en tela de juicio la razón de ser todo el campo, esta visión también es compartida por (Booker et al., 2008; Grant 2011; Serenko y Bontis, 2013).

Los principales desafíos de la gestión del conocimiento se encuentran en el desarrollo de nuevos enfoques que integren el conocimiento explícito y tácito con foco en la estrategia de la empresa, el impacto de la gestión del conocimiento en el negocio, el diseño de indicadores, el desarrollo de nuevas herramientas que permitan mejorar la eficiencia de las operaciones, la identificación de los impulsores de la innovación y su impacto en los resultados (Heisig et al, 2016). Estos desafíos requieren de una revisión de las principales teorías que sustentan la gestión del conocimiento.

La teoría fundamental para estudiar los recursos estratégicos y su relación con el desempeño de la empresa es la teoría de la firma, la que establece como los activos específicos aumentan la eficiencia de la empresa mediante las ganancias de coordinación, a su vez la teoría de los recursos y capacidades que reconoce la existencia estos recursos valiosos y la visión basada en los recursos de la cual han evolucionado una serie de enfoques tales como la visión basada en el conocimiento, el enfoque relacional y el enfoque en las capacidades dinámicas, con una visión dinámica, todos estos enfoques y teorías analizan la empresa bajo la perspectiva de su existencia y de la generación de valor mediante la especialización de activos considerados estratégicos.

#### Teoría de la firma

La teoría de la firma tiene su origen en los trabajos desarrollado por Coase (1937), el cual hace una pregunta fundamental ¿Por qué existen las firmas?. Los fundamentos de la teoría

establecen que se justifica la existencia de la firma y su grado de integración en función de los costos de transacción y los costos de coordinación (Tarziján, 2003).

Los principales aportes son reconocer la importancia de la complementariedad entre las actividades y/o los activos en la determinación de los límites de la empresa, estableciendo que conviene más extender los límites de la firma utilizando el criterio de la complementariedad (Tarziján, 2003), en este sentido lo que se busca son las ventajas de eficiencia en la empresa, las que se logran mediante la agregación de valor en la empresa.

En este proceso de generación de valor, la gestión del conocimiento entendida como el arte de generar valor a través de los activos intangible (Sveiby, 1997), intenta articular el conocimiento explícito y tácito existente en las organizaciones, mediante un conjunto de técnicas y herramientas con el fin de lograr que las etapas de la gestión del conocimiento permitan transformar el conocimiento en un recurso estratégico para la empresa.

En primer lugar el conocimiento explícito y tácito presentan una complejidad particular, en especial el conocimiento tácito es difícil de medir debido a este se manifiesta mediante la práctica lo que dificulta su medición y hace que los costos sean más altos, en definitiva para que este conocimiento sea considerado estratégico necesita de la capacidad de agregación, la apropiabilidad del conocimiento y la adquisición de conocimiento (Grant, 1996).

En segundo lugar la fases de la gestión del conocimiento requieren que en la etapa de adquisición de conocimiento se identifiquen con claridad las fuentes de conocimiento disponibles que permitan crear valor a nivel individual, grupal y estructural, en la etapa de almacenamiento de conocimiento se requiere diseñar los mecanismos que permitan el registro del conocimiento existente, en la etapa de creación de conocimiento se requiere que la empresa pueda actualizar su base de conocimiento en función de los cambios del entorno, en la etapa de transferencia de conocimiento se requiere la integración interfuncional de la empresa y en la etapa de implementación del conocimiento se requiere que la empresa sea capaz de agregar valor ofreciendo nuevos productos y servicios con valor agregado (Barney, 1986).

Los desafíos de la teoría de la firma son poder determinar cuál es la combinación de actividades y recursos que maximiza el valor de la empresa, resulta entonces relevante conocer el conjunto de teorías que complementan la visión planteada por Coase (1937) y que intentan explicar cómo las empresas maximizan su valor mediante las ventajas de eficiencia.

En esta perspectiva es necesario revisar entonces como la empresa es capaz mediante sus recursos y capacidades de desarrollar una ventaja que la diferencie de los principales competidores del mercado, la teoría de los recursos y capacidades intenta explicar estos desafíos propuestos (Heising et al, 2016).

#### Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades tiene sus orígenes en la década de los ochenta y fue iniciada por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986). Los fundamentos de la teoría establecen que la explicación de los resultados de la empresa no proviene del análisis de los factores externos, sino más bien de los recursos y capacidades que la empresa posea (Petraf, 1993). Se reconoce que la premisa básica de esta teoría se sustenta en la heterogeneidad de recursos que las empresas poseen y sostiene que es esta heterogeneidad de recursos es la que explica el nivel de rendimiento de las empresas (Barney, 1991).

Si bien la empresa posee una base de recursos y capacidades heterogéneas, es necesario reconocer que los recursos y capacidades claves de la empresa son necesarios para desarrollar un rendimiento superior, este rendimiento superior se logra en la medida que la firma disponga de recursos que sean considerados valiosos, escasos, difíciles de imitar e insustituibles (Barney, 1991), estos se transformarán en la base de la ventaja competitiva de la empresa, que en definitiva es lo que la diferencia de los principales actores del mercado y asegura un rendimiento superior. Esta ventaja competitiva se logra mediante la combinación de recursos y capacidades las cuales forman habilidades distintivas, y son estas habilidades distintivas las que se transforman en habilidades de orden superior, las que en definitiva agregan valor en la empresa y hacen que la empresa logre una ventaja en el mercado.

En el análisis de los recursos y capacidades es necesario destacar que la cooperación y coordinación entre equipos es un factor clave, el cual se logra mediante el desarrollo de rutinas, las rutinas tienen además gran parte del conocimiento tácito, para ellos se requiere de un intercambio entre eficiencia y flexibilidad, es decir la ventaja de la empresa se manifiesta en las rutinas que se desarrollan a lo largo del tiempo (Grant, 1991).

Los principales aportes de la teoría se encuentran en la influencia de los recursos organizativos en la determinación de las actividades de la empresa, el análisis de la relación entre los recursos, capacidades y rentabilidad de la empresa, la influencia de la información imperfecta en la

creación de diferencias de rentabilidad entre empresas y el proceso de acumulación de recursos como fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Collis y Montgomery, 1995; Wernerfelt, 1984).

Las principales críticas de esta teoría se centran en lograr un consenso respecto a los conceptos y términos que sirven de base a esta teoría, los mecanismos y técnicas para determinar si un recurso es estratégico (Heising et al, 2016) y finalmente el potencial que representa esta teoría. Los principales desafíos de la teoría de los recursos y capacidades son superar las críticas relacionadas con la forma cómo se determinan los recursos y las capacidades, en especial cómo se determinan su agregación de valor y su operacionalización (Heising, et al 2016)

De la teoría de los recursos y capacidades surge una nueva visión que establece que es la base de recursos, la que en definitiva permite a las empresas desarrollar productos únicos en el mercado, esta nueva visión se denomina la visión basada en los recursos (VBR).

#### Visión Basada en los Recursos

La perspectiva basada en los recursos tiene su origen en los trabajos de Penrose (1959) y Selznick (1957). Esta perspectiva se desarrolló durante la década de los noventa hasta nuestros días (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992 y Petraf, 1993). Los fundamentos de la teoría establecen que es la base de recursos que las empresas poseen la que hace la diferencia entre los rendimientos de las empresas. Estas diferencias de rendimiento entre las empresas se explica por la asimetría en las dotaciones iniciales de recursos de las empresas, su escasez, su imperfecta y limitada transferibilidad, sustitución y apropiación (Barney, 1991). Desde esta perspectiva es necesario determinar cómo los recursos se transforman en la fuente de capacidades y en definitiva cómo estas capacidades se transforman en ventaja competitiva, es decir no es suficiente contar con los recursos para asegurar un desempeño superior.

En los principales aportes de la teoría destaca Selznick (1957) el cual introduce el concepto de competencias distintivas, por otra parte Penrose (1959) considera a la empresa como un conjunto de recursos, siendo este conjunto de recursos la clave para el desarrollo de capacidades en la empresa, Wernerfelt (1984) introduce el concepto de heterogeneidad de recursos y finalmente el análisis de los procesos mediante el cual los recursos son transformados en ventaja competitiva (Grant, 1996 y Teece et al. , 1997). Otros aportes son el reconocer que la visión basada en los recursos permite que el conocimiento cree valor en la empresa primero siendo un

recurso escaso, con imperfecta y limitada transferibilidad, difícil de sustituir y con una capacidad de apropiación, para proteger este recurso valioso que la empresa posee (Heising et al, 2016). Las principales críticas a la perspectiva de los recursos establecen que no es suficiente contar con recursos valiosos, debido a que los recursos por sí solo no crean valor, sino que es necesario la interacción con las capacidades por ser éstas la fuente de ventajas competitivas (Grant, 1996), por otra parte se establece que falta claridad en la definición y alcance de los elementos conceptuales de la teoría y finalmente que existe dificultad para operativizar y medir los recursos en forma objetiva (Heising et al, 2016).

Los principales desafíos de la teoría son superar las críticas de los investigadores y reconocer que si bien se realizó un importante avance al reconocer que la diferencia de resultados de empresas de un mismo sector industrial se debe a la heterogeneidad de recursos que las empresas poseen, trasladando el foco de análisis hacia la perspectiva interna de la empresa. Esta nueva visión deja de lado la variabilidad del ambiente externo y su influencia en la dotación de recursos de la empresa, haciendo que la ventaja obtenida se transforme en una ventaja de corto plazo y que los recursos que la empresa posee se vuelvan obsoletos frente a la inestabilidad del entorno, la gestión del conocimiento requiere incorporar esta variabilidad en su gestión.

Una evolución de la perspectiva de basada en los recursos es la perspectiva basada en el conocimiento, la que visualiza a la empresa como una unidad generadora de conocimiento (VBC).

#### Visión Basada en el Conocimiento

La Visión basada en el conocimiento tiene sus orígenes en los trabajos desarrollados por Grant (1996). Los fundamentos de la teoría conceptualizan a la empresa como una institución para integrar el conocimiento existente, siendo este un recurso estratégico para la empresa, debido a que permite mediante la agregación de valor (Tarziján, 2003), lograr que el conocimiento se transforme en una ventaja competitiva para la empresa. La agregación de valor se logra mediante la transferibilidad de conocimiento, la capacidad de agregación, la apropiabilidad del conocimiento y la adquisición de conocimiento (Grant, 1996).

Para lograr la agregación de valor del conocimiento en la empresa es necesario reconocer que en la transferencia de conocimiento, el conocimiento tácito se mide mediante su aplicación, resultando este más costoso y complejo. Por otra parte la eficiencia de la agregación de conocimiento es mejorada cuando el conocimiento se puede expresar en términos de lenguaje

común (Tarziján, 2003) y finalmente que el conocimiento se encuentra sujeto a problemas de apropiabilidad debido a que el conocimiento tácito no es transferido directamente y el conocimiento explícito es fácilmente transferible.

Los principales aportes de la visión basada en el conocimiento se encuentran en base de la capacidad organizativa, los principios del diseño de la organización (en particular, el análisis de la jerarquía y la distribución de la autoridad de toma de decisiones) y los determinantes de los límites horizontales y verticales de la empresa (Grant, 1996)

Las Principales críticas de la teoría establecen que el conocimiento por su características tácita es difícil de medir y cuantificar, además existen los problemas de apropiabilidad debido a que el conocimiento tácito no es transferido directamente y el conocimiento explícito es fácilmente transferible (Tarziján, 2003).

Los desafíos de la visión basada en el conocimiento es reconocer que la empresa es una unidad que integra el conocimiento, y que el poder convertir este conocimiento en un recurso estratégico de la empresa requiere no solo actualizar la base de conocimientos a las condiciones cambiantes del mercado, sino que necesita que este conocimiento se transforme en la práctica en rutinas de aprendizaje colectivo que permitan que la empresa desarrolle productos y servicios que diferencien a la empresa de los demás actores del mercado.

Si consideramos la dinámica del entorno, su variabilidad y la limitante de la adaptabilidad de la visión basada en el conocimiento, nace una nueva perspectiva teórica llamada la visión de las capacidades dinámicas (VCD).

#### Visión de las Capacidades Dinámicas

El enfoque de las capacidades dinámicas tiene su origen en los trabajos desarrollados por Teece et al., 1997; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter 2002 y Teece, 2007). Los principales fundamentos de esta teoría sostienen que las Capacidades dinámicas son las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que permitan abordar rápidamente los cambios del entorno y lograr una ventaja competitiva para la empresa (Teece, Pisano y Shuen 1997).

Los principales aportes de la teoría son que esta supera las críticas realizadas a la teoría de los recursos las cuales establecen que la incapacidad para explicar cómo se desarrollan los

recursos y cómo se despliegan para lograr una ventaja competitiva (Priem y Butler, 2001), y su incapacidad para considerar el impacto de los entornos de mercado dinámico. En este sentido la teoría de las capacidades dinámicas establece que la empresa requiere modificar la bases de recursos en función de las condiciones del entorno.

Las principales críticas son planteadas por Martin (2000), el cual establece que los entornos dinámicos son complejos y que la ventaja competitiva de las empresas se transforma en impredecible, las capacidades dinámicas inestables y varían según las condiciones de mercado. En este caso las rutinas tienen la capacidad de anticipar, evaluar y recombinar recursos para generar ventajas competitivas, debido a que son concretas y observables.

Por otra parte el enfoque en las capacidades dinámicas, si bien intenta actualizar la base de recursos de la empresa mediante la habilidad para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas de la empresa (Teece, Pisano y Shuen 1997), son las rutinas las que en definitiva permiten que la empresa se desarrolle día a día y es donde se captura de mejor forma la agregación de valor de la empresa, son justamente estas rutinas las que necesitan ser desarrolladas a nivel de la gestión del conocimiento en las etapas de creación de conocimiento, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación de conocimiento (Alavi, 2001).

Los principales desafíos de la teoría son poder determinar cómo la empresa puede modificar la base de conocimiento y cómo este conocimiento se puede transformar en una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo, es decir cómo establecer rutinas que permitan desarrollar la ventaja de la empresa en el tiempo.

#### Revisión de las Teorías de las Empresas Familiares

Las empresas familiares es un tema que ha despertado interés en los investigadores, primero debido a su nivel de importancia y participación en la economía de los países (La Porta et al. 1999) y segundo debido la heterogeneidad que presentan y hacen que su estudio sea particularmente interesante desde la perspectiva de los factores que afectan la toma de decisiones de estas empresas y su incidencia en el desempeño (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2011).

Si bien la empresa familiar presenta características que la hacen única y que la diferencian de otro tipo de empresas, es necesario abordar su análisis y estudio desde la perspectiva

de la heterogeneidad existente (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012), es decir que factores y elementos explican el funcionamiento de las empresas, reconociendo sus particularidades y los contextos en los cuales ésta se desarrolla, este tipo de análisis requiere una visión que integre las principales teorías y marcos que explican su funcionamiento, en este sentido se analizará Stewardship theory con su visión de hombre participativo y relacional, Agency theory con su visión de hombre económico, Social capital theory con su visión de los recursos relacionales y Socio emocional theory con la visión de la riqueza familiar.

El análisis integrador de las teorías que explican el comportamiento de las empresas familiares entrega información complementaria para determinar cómo la conformación de las estructuras de las empresas familiares tiene implicancias en la gestión del conocimiento y en la creación de valor de la empresa (Sveiby, 1997).

Una de las teorías que explican la dinámica de las empresas familiares desde una perspectiva más moderna, que analiza al administrador de la empresa desde una mirada pro organizacional, es la visión de Stewardship theory.

#### Stewardship theory

La teoría de Stewardship tiene su origen en el planteamiento que establece que el agente administrador tiene una visión de tipo humanista, el cual se encuentra intrínsecamente motivado por su identificación con el negocio, el compromiso, y los valores de la familia (Le Breton-Miller y Miller 2009; Davis et al. 2010; Madison et al. 2015). Los fundamentos de esta teoría establecen que los individuos están motivados no solo por su propio interés, sino también por el servicio a los demás, el altruismo y la generosidad, con un alta identificación con la organización y que es más probable que se orienten hacia el logro de los objetivos organizacionales y superen las barreras que impidan el logro de los objetivos propuestos (Davis, 1997).

Los principales aportes de la teoría en primer lugar es establecer un modelo de hombre más complejo y humanista, en la cual el ser humano puede crecer y alcanzar mayores niveles de logro que los establecidos meramente en el ámbito económico. En segundo lugar reconocer que este mayor crecimiento humano se ve reflejado en la visión de Stewardship de un administrador pro-organizacional, que busca maximizar los objetivos de la empresa (Le Breton-Miller y Miller 2009; Madison et al. 2015). En tercer lugar definir que los niveles de motivación del agente administrador Stewardship se ven reflejados en su nivel de identificación con la empresa. En definitiva el nivel de identificación organizacional se encuentra relacionado con el compromiso

organizacional, el cual representa un proceso multidimensional que integra el deseo de permanecer en la organización, y cumplir su objetivos (Mayer y Schoorman , 1992). En cuarto lugar si bien la filosofía de un alto compromiso organizacional se desarrolla con enfoques de gestión participativos, con altos niveles de comunicación, empoderamiento de los trabajadores y establecimiento de confianzas. Sin embargo, Schoorman (1995) definió la confianza como la disposición para ser vulnerable en el contexto de una relación, en este sentido los sistemas de orientados al control están diseñados para evitar la vulnerabilidad y por lo tanto para evitar la necesidad de confiar. En contextos de altos niveles de control la figura del Stewardship se ve restringida debido a que existen límites a su accionar y esto dificulta la visión tradicional, del hombre pro-organizacional. En quinto lugar el Stewardship se encuentra presente en la comunidad, la continuidad y las conexiones (Miller et al., 2008).

Las principales críticas de la teoría establecen que esta teoría presentan una visión sesgada del administrador que establece que es colaborativo y que se encuentra alineado con los intereses de la empresa, siendo que en realidad el administrador en determinadas circunstancias se ve afectado por sus propios intereses y conflictos personales por sobre los objetivos de la empresa. Un riesgo importante de esta actitud colectivista es cuando el gerente pone en peligro los objetivos de la familia producto del excesivo altruismo (Lubatkin et al., 2005; Bammens et al. 2011; Siebels y Knyphausen-Aufseb 2012).

Los desafíos de la teoría son cómo poder superar las críticas establecidas en el sentido de incorporar la visión oportunista a la que se ven enfrentados estos administradores cuando ponen en juego sus propios recursos y prestigio. En este sentido la gestión del conocimiento se espera vea materializado esta visión del administrador pro organizacional y colectivista en un mayor conocimiento de carácter estratégico con resultados en el desempeño de la empresa (Le Breton-Miller y Miller 2009; Madison et al. 2016).

Esta visión del hombre pro-organizacional de Stewardship theory será complementada con una visión más económica del administrador que busca generar utilidades en detrimento de los accionistas de la empresa, es decir Agency theory.

#### Agency theory

El modelo de la teoría de agencia tiene sus orígenes en los trabajos de (Jensen y Meckling, 1976) en la cual se establece que el agente es un actor racional que busca maximizar su utilidad individual. En los fundamentos de la teoría de agencia se busca resolver los problemas

de comportamiento oportunista entre el agente y el principal, lo que genera problemas de riesgo moral y selección adversa (Jensen y Meckling 1976).

Esta divergencia de intereses, se encuentra determinado por el modelo de hombre subyacente que es la de un actor racional que busca maximizar su utilidad individual (Jensen y Meckling, 1976), en específico las características básicas de este modelo son las de un hombre económico, que busca su propio bienestar, su motivación es de carácter económico concentrada en las necesidades fisiológicas y de seguridad, presenta un bajo nivel de compromiso, el poder utilizado es de tipo coercitivo y de recompensa, se orienta hacia el control y el tipo de cultura predominante es de tipo individualista (Davis, 1997). Estas particularidades del hombre económico que busca su propio bienestar sirve de base para poder entender los problemas de agencia existentes , estos problemas corresponden a problemas de agencia tipo I entre el agente y el principal y los problemas de agencia tipo II entre los accionistas mayoritarios y minoritarios.

Los aportes de la teoría de agencia son reconocer que para proteger los intereses de los accionistas, minimizar los costos de agencia y garantizar el alineamiento de intereses, se desarrollan mecanismos de gobernanza que consideran los esquemas de compensación ejecutiva y las estructuras de gobierno (Jensen & Meckling, 1976).

Las principales críticas a la teoría de agencia son que la visión del hombre económico que busca satisfacer sus propios intereses personales se convierte en una limitante para resolver los problemas de agencias, para proteger los intereses de los accionistas no basta con establecer sistemas de gobernanza y estructuras de gobierno, sino más bien se requiere de una visión más integral del hombre que permita entender su comportamiento y de esta forma desarrollar estrategias más efectivas para proteger los intereses de la familia.

Los desafíos de la teoría de agencia establecen que si bien la teoría de agencias para mejorar los conflictos de intereses crea sistemas de compensación ejecutiva y desarrolla estructuras de gobierno, con esta visión más económica del administrador se esperaría que las instancias de gestión y generación de conocimiento se vean restringidas solo a nivel de la alta dirección de la empresa. Bajo esta perspectiva se podría esperar que las familias bajo la teoría de agencias desarrollen mecanismos para obtener información estratégica de la empresa que facilite la reducción de costos de la empresa y les provea información clave para beneficio personal (Jensen y Meckling, 1976).

Luego es necesario complementar esta teoría con una visión teórica que reconoce que el conjunto de relaciones que la empresa establece forma parte de un activo valioso que identifica la confianza y el compromiso como factores claves para el desarrollo de la empresa. Esta visión corresponde a Social capital theory.

#### Social Capital theory

La teoría del capital social tiene su origen en el reconocimiento que el capital social son los recursos relacionales integrados en vínculos que facilitan el desarrollo en las comunidades y sus objetivos (Jacobs, 1961, Loury, 1977), otros autores lo han conceptualizado como un conjunto de recursos sociales integrados en las relaciones (Burt, 1992, Loury, 1977). Los fundamentos de la teoría establecen que el capital social es un activo de larga duración en que otros recursos se pueden invertir, con la expectativa de un futuro beneficio, este beneficio futuro se logra mediante la construcción de una red de relaciones. Al igual que otras formas de capital es apropiable (Coleman, 1988) en el sentido que estas relaciones pueden ser usadas para otros fines y convertible cuando es transformado en otros tipos de ventaja económica o capital. En definitiva el capital social como recurso necesita ser analizado bajo distintas dimensiones que conforman su perspectiva integral.

Las dimensiones del capital social considera el capital estructural, el capital relacional y el capital cognitivo, en su conjunto facilitan la creación de valor por parte de las empresas. El capital estructural considera los vínculos en la red y la configuración de la red. (Nahapiet y Ghoshal, 1997). El capital relacional considera los activos que están enraizados en las relaciones como la confianza y la confiabilidad. Finalmente el capital cognitivo considera el código de lenguaje compartido y las normativas.

Los principales aportes del capital social son establecer premisas y postulados que guían el accionar de las relaciones hacia la creación de valor de este recurso, destacando que los recursos valiosos están incrustados en las estructuras sociales en qué posiciones, autoridad, reglas y ocupantes (agentes) generalmente forman jerarquías piramidales en términos de la distribución de recursos valiosos, número de posiciones, nivel de autoridad y número de ocupantes (Lin 2001). El capital social persiste si prevalece la confianza en las relaciones y la confianza se genera en redes de compromiso en un marco de reciprocidad (Lin 2001), esto evita el temor de un intercambio oportunista.

Las principales críticas son que si bien el capital mediante las dimensiones social, relacional y

cognitivo facilita la creación y desarrollo de una red de relaciones, esta construcción presenta riesgos que es necesario considerar como por ejemplo que el desarrollo de lazos fuertes en las redes genera información redundante y son más costosos que los lazos débiles creados en las redes, el poder dentro de las redes de colaboración se vuelve relativo cuando los actores de la red tienen acceso a otros actores, otro riesgo es que los beneficios sociales que unen a los integrantes de la red pueden también separarlos en busca de otros intereses (Adler, 2001).

Los desafíos establecen que si bien el capital social al crear lazos de cooperación a nivel de relacional, estructural y cognitivo, si bien representa una base sólida para el desarrollo de relaciones de largo plazo de la empresa, el solo hecho de pertenecer a una red de relaciones integradas no asegura la creación de valor.

En este sentido es necesario complementar las visiones teóricas descritas anteriormente con una visión más moderna y actualizada de las empresas familiares que representa el prestigio, los valores, las tradiciones, es decir Socio emocional Theory.

#### Socio emocional Theory

La teoría de los factores socioemocionales tiene sus orígenes en el concepto de riqueza familiar, el cual representa un paradigma dominante en el campo de las empresas familiares (Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012). Los principales fundamentos sostienen que la preservación de los lazos y valores familiares, el mantenimiento de la dinastía familiar, el estilo de vida de los miembros de la familia, la preservación de su prestigio y la imagen de la empresa, representan la riqueza socioemocional de la familia.

Al respecto Gómez Mejía et al. (2012) explican que la referencia principal de las empresas familiares es la pérdida de su riqueza socioemocional y para evitarlo sus miembros están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para su desempeño. En este sentido se establece que las empresas familiares dan prioridad a mantener el control aún si esto significa correr mayores riesgos de tener un pobre desempeño y argumentan que perder la intimidad, reduce las expectativas de la familia.

Los principales aportes de la teoría se encuentran en el ámbito de la definición de las perspectivas de la riqueza emocional la cual considera: la influencia y control familiar, la identificación de los miembros de la familia con la empresa, el apego de los miembros de la familia y la renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica (Berrone et al., 2012). La renovación

de los vínculos con la empresa a través de la sucesión de la dinastía representa una forma de perpetuar los valores y la tradición de la familia mediante el traspaso del conocimiento y experiencia de familia a sus sucesores, este aspecto resulta ser un tema crítico para conservar la riqueza de la familia en el tiempo (Sirmon & Hitt, 2003).

Las principales críticas son que si bien conservar el patrimonio familiar tiene un impacto en la elección de estrategias y en la posición frente al riesgo de las empresas familiares (Gómez Mejía et al., 2007), los resultados empresariales se verían afectados cuando la capacidad de respuesta a la incertidumbre se apoye solo en aspectos socioemocionales (Kao et al., 2013; Arrondo García et al., 2016), esto implica que las decisiones relativas a procesos de gestión, las estrategias, el gobierno corporativo, las relaciones con los grupos de interés y la nuevas iniciativas y el rendimiento se verán afectadas por conservar la riqueza familiar.

Los desafíos de la teoría si bien las dimensiones de la empresa familiar analizadas representa un importante avance en este campo es necesario seguir investigando cómo las emociones afectan en específico las distintas decisiones de la empresa y qué factores ayudan a conservar el patrimonio no financiero de la familia.

En resumen, si bien desde el punto de vista de la teoría de los factores socioemocionales existe una riqueza familiar que la empresa está dispuesta a mantener y cuidar por sobre otros objetivos empresariales, es necesario analizar cómo la gestión del conocimiento se vincula con esta riqueza y cómo en definitiva esta vinculación mejora el desempeño de la empresa en el tiempo.

#### Integración de Teorías

Luego de revisadas las teorías de la gestión del conocimiento y de las empresas familiares es necesario abordar en forma integrada como las teorías que conforman las empresas familiares moldean la forma como las empresas desarrollan el conocimiento y en definitiva crean valor en la empresa.

El punto inicial de desarrollo es la pregunta que establece ¿Qué es lo que explica las diferencias de desempeño de las empresas familiares?. Las diferencias de desempeño que se presentan en las empresas se explica por una parte en las distintas bases de conocimientos que las empresas poseen y por otra parte las distintas formas de obtener y explotar el conocimiento disponible. Para que este conocimiento disponible se transforme en una agregación de valor es necesario establecer la siguiente pregunta ¿Cómo se logra que el conocimiento tenga valor, de

carácter estratégico?. Esta pregunta es respondida cuando se aplican los siguientes criterios de transferibilidad del conocimiento, agregación, apropiabilidad, especialización y aplicación. En este sentido la pregunta relevante a establecer es ¿Cómo afecta las distintas estructuras de propiedad de las empresas familiares a la Gestión del Conocimiento?

Stewardship theory la visión pro-organizacional del Stewardship, que busca maximizar los objetivos de la empresa, mediante una filosofía de gestión que estimula el compromiso, la participación, la comunicación, la confianza y una cultura de tipo colectivista, crea las condiciones apropiadas para desarrollar la gestión del conocimiento en las etapas de adquisición de conocimiento, almacenamiento, creación, transferencia e implementación de conocimiento.

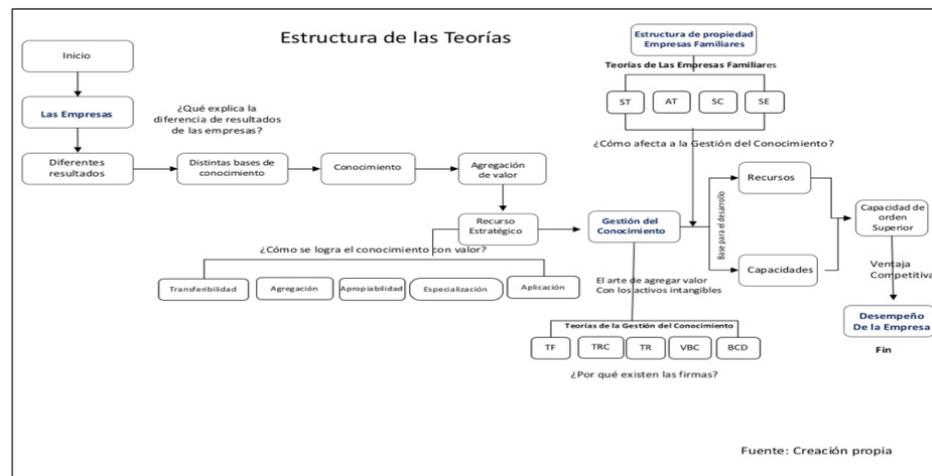
El desafío planteado en esta teoría es ¿Cómo lograr que este administrador más humanista pueda desarrollar el conocimiento necesario para que la empresa requiera para mejorar su desempeño? y ¿Cómo evitar que este administrador no sea influenciado por sus propios intereses y conflictos por sobre los objetivos de la empresa?

Agency theory la visión de este administrador racional que busca maximizar su utilidad individual por sobre los de la empresa, que se basa en un comportamiento oportunista, cuya motivación es más bien económica, y que utiliza un poder de tipo coercitivo, este estilo particular de dirección establece limitantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa debido a que se deben implementar los mecanismos de compensación ejecutiva y las estructuras de gobernanza que permitan minimizar los costos de agencia, es decir existen limitantes importantes para la obtención y aplicación de conocimiento en la empresa debido a que se encuentran en juego los propios intereses personales por sobre los de la empresa. En este sentido es necesario plantear las siguientes interrogantes ¿Cómo alinear los objetivos de este administrador con los objetivos de la empresa? y ¿Cómo obtener y aplicar el conocimiento existente en la empresa familiar de modo pueda mejorar su desempeño?

Social capital theory, la visión de esta teoría es que el capital social facilita el desarrollo en las comunidades y sus objetivos que se logran mediante el desarrollo de redes. Este tipo de estructuras facilita la creación e implementación de conocimiento mediante las dimensiones del capital social que considera el capital estructural, el capital relacional y el capital cognitivo. El capital social estimula la creación de conocimiento debido a que facilita el acceso a fuentes de información más amplias, la calidad, la relevancia y oportunidad de la información, ayudan a las empresas a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, fomenta el cumplimiento de

normas y costumbres locales, desarrolla la solidaridad, influye en el éxito profesional, facilita el intercambio e innovación de productos, reduce las tasas de rotación en la empresa y fortalece las relaciones (Adler, 2002). Al respecto es necesario plantear las siguientes interrogantes ¿Cómo mantener este capital social en el tiempo? y ¿Cómo lograr que este capital social mejore el desempeño de la empresa?

Finalmente Socio-emocional theory, la visión de esta teoría es que los miembros de la familia tienen como objetivo fundamental conservar la riqueza familiar, el cual considera su prestigio, los valores de la familia, el mantenimiento de la dinastía y la imagen de la familia. Estas características particulares de la teoría se convierten en una limitante para la empresa cuando su fin es maximizar su desempeño, es decir que la gestión del conocimiento se encuentra supeditada a los objetivos de la propia familia en función de mantener su riqueza, esto limita la capacidad de respuesta de la empresa para enfrentar los cambios del entorno es decir que las decisiones relativas a procesos de gestión, las estrategias, el gobierno corporativo, las relaciones con los grupos de interés y la nuevas iniciativas y el rendimiento se verán afectadas por conservar la riqueza familiar. Luego es necesario plantear las siguientes interrogantes ¿Cómo mantener esta riqueza familiar en el tiempo?, ¿Cómo desarrollar los factores socio-emocionales en la empresa de tal modo de lograr que la generación de conocimiento permita que la empresa se adecue a las dinámicas del mercado? y ¿Cómo lograr que la gestión del conocimiento de la empresa permita mejorar su desempeño?



## Resumen

La teoría fundamental para estudiar los recursos estratégicos y su relación con el desempeño de la empresa es la teoría de la firma, la que establece cómo los activos específicos aumentan la eficiencia de la empresa mediante las ganancias de coordinación, los principales desafíos de esta teoría es poder determinar la combinación de recursos que maximiza el valor de la empresa. La teoría de los recursos y capacidades que reconoce la existencia estos recursos valiosos, sus principales desafíos son poder determinar con mayor precisión cómo se determinan los recursos y capacidades claves de la empresa, en especial cómo se determina la agregación de valor y cómo se operacionaliza.

La visión basada en los recursos de la cual han evolucionado una serie de enfoques tales como la visión basada en el conocimiento, el enfoque relacional y el enfoque en las capacidades dinámicas, los principales desafíos de la visión basada en los recursos son superar las críticas de los investigadores y reconocer que si bien se realizó un importante avance al reconocer que la diferencia de resultados de empresas de un mismo sector industrial se debe a la heterogeneidad de recursos que las empresas poseen, trasladando el foco de análisis hacia la perspectiva interna de la empresa, esta nueva visión deja de lado la variabilidad del ambiente externo y su influencia en la dotación de recursos de la empresa, haciendo que la ventaja obtenida se transforme en una ventaja de corto plazo y que los recursos que la empresa posee se vuelvan obsoletos frente a la inestabilidad del entorno.

La visión basada en el conocimiento, en la cual el conocimiento es considerado un recurso estratégico, sus principales desafíos son adoptar una visión más dinámica del conocimiento y superar los problemas de apropiabilidad y transferibilidad.

Finalmente la visión de las capacidades dinámicas que es la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas que permitan abordar rápidamente los cambios del entorno y lograr una ventaja competitiva para la empresa, en la cual sus principales desafíos son adecuar la base de conocimiento a las condiciones del entorno. Por otra parte, la gestión del conocimiento se encuentra inserta en las empresas, en especial en las empresas familiares, si bien la empresa familiar presenta características que la hacen única y que la diferencian de otro tipo de empresas, es necesario abordar su análisis y estudio desde la perspectiva de la heterogeneidad existente (Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012), es decir que factores y elementos explican el funcionamiento de las empresas, reconociendo sus

particularidades y los contextos en los cuales ésta se desarrolla, este tipo de análisis requiere una visión que integre las principales teorías y marcos que explican su funcionamiento, en este sentido se analizó Stewardship theory con su visión de hombre participativo y relacional, Agency theory con su visión de hombre económico, Social capital theory con su visión de los recursos relacionales y Socio emocional theory con la visión de la riqueza familiar.

Los resultados de integrar las teorías de la gestión del conocimiento con las teorías de las empresas familiares requieren de una visión más estratégica para abordar la gestión del conocimiento en la cual se reconoce la visión pro-organizacional del Stewardship theory, la visión económica de Agency theory, el potencial del desarrollo de redes de Social capital theory y la visión de la riqueza familiar de Socio emocional theory. El desafío es ¿Cómo integrar estas visiones bajo un único objetivo el cual es mejorar su desempeño de la empresa momentos de incertidumbre? y desde este punto de vista ¿Cómo la gestión del conocimiento contribuye a este resultado?.

#### Discusión e Implicancias

Si bien las teorías que respaldan la gestión del conocimiento han servido de base para el desarrollo de la disciplina, el cambio de los entornos y la conformación de nuevos modelos de negocios de las empresas hacen que sea necesario incorporar nuevas perspectivas a la gestión del conocimiento de modo que faciliten su desarrollo e integración en la empresa.

Las implicancias del presente análisis reflexivo son en primer lugar abrir el debate respecto al estado actual de las teorías que sustentan la gestión del conocimiento.

En segundo lugar el identificar los desafíos y las críticas que cada una de estas teorías, abre un espacio para el desarrollo de nuevas investigaciones en el campo.

En tercer lugar el integrar las teorías de la gestión del conocimiento con las teorías de las empresas familiares permite dimensionar como las distintas estructuras de propiedad de las empresas familiares moldean las prácticas de la gestión del conocimiento, incluso como la limitan.

En cuarto lugar permite reconocer que la gestión del conocimiento requiere ser abordada con una perspectiva más estratégica.

Finalmente es necesario considerar que el análisis reflexivo realizado presenta limitantes en las teorías seleccionadas, las cuales tienen un sesgo en la línea del desempeño de las empresas y además que su método de selección y análisis pueden ser mejorados.

#### Conclusiones

La dinámica de los entornos hace que las empresas tengan que desaprender las actuales prácticas de gestión y adopten nuevas formas y estructuras para dar respuesta a los nuevos desafíos, en este sentido la gestión del conocimiento por más de veinte años ha guiado el desarrollo del campo, pero ahora requiere adecuarse a las nuevas tendencias del management, esto abre un espacio de oportunidades para el desarrollo de nuevas investigaciones.

#### Referencias

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12: 215-234.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001) "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly* (25:1), pp. 107-136. DOI: 10.2307/3250961
- Arrondo-García, R., Fernández-Méndez, C., & Menéndez-Requejo, S. (2016). The growth and performance of family businesses during the global financial crisis: The role of the generation in control. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 227-237. DOI: 10.1016/j.jfbs.2016.11.003
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13, 134-152. Doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00289.x
- Barley, W.C, Treem, J.W., Kuhn,T.(2018)Valuing Multiple Trajectories of Knowledge: A Critical Review and Agenda for Knowledge Management Research. *Academy of Management Annals* Vol. 12, No. 1, 278-317. doi.org/10.5465/annals.2016.0041
- Barney, J.B. (1991).Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of*

management. Vol 17, Issue 1, pp. 99 - 120  
doi.org/10.1177/014920639101700108.

Berrone, P., Cruz, C., y Gomez-Mejia, L. R.  
(2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi.org/10.1177/0894486511435355.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carrillo, F. J. (2015). Knowledge-based development as a new economic culture. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Doi.org/10.1186/s40852-015-0017-5.

Coase, Ronald (1937). "The Nature of the Firm". *Economica*. Blackwell Publishing. 4 (16): 386–405. doi:10.1111/j.14680335.1937.tb00002.x

Collis, D.J. y C.A. Montgomery (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions Doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47, DOI: 10.2307/259223

Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. Doi.org/10.1002/10970266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Ferreira Batista, Fábio Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em

benefício do cidadão/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012.

Giddens, (1979) A. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, MacMillan Press Ltd., London.

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137. Doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., & DeCastro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653–707. DOI: 10.1080/19416520.2011.593320

Grant R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3): 114-134, Doi.org/10.2307/41166664

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management J.* 17 109–122, Doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hong, P., Park, Y.W., Choi, S.B. and Shin, G-C. (2014) 'Achieving knowledge management excellence for competitive advantage: an integrative model for empirical research', *Int. J. Knowledge Management Studies*, Vol. 5, Nos. 3/4, pp.285–303 DOI: 10.1504/IJKMS.2014.067225.

Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. New York: Random House Knowledge Management Research & Practice. Doi.org/10.1002/ncr.4100510614

Jensen, M. C, & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360 Doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, (1999), The quality of government, *Journal of Law, Economics, and Organization*, forthcoming, DOI: 10.3386/w6727

- Le Breton-Miller, Isabelle and Miller, Danny. (2009). Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, Issue 6, pp. 1169-1191, DOI:10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x
- Lin, (2001) *Social Capital A Theory of Social Structure and Action*. Mark Granovetter, editor
- Liu, Y.; Abdalla, A.N.(2013) Evaluating the managerial behavior of managing knowledge in Chinese SMEs. *Inf. Technol. Manag*, 14, 159–165, doi:10.1007/s10799- 013-0157-x .
- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 313-330, Doi.org/10.1002/job.307.
- Loury, G. (1977). A dynamic theory of racial income differences. In P. A. Wallace & A. M. La Monde (Eds.), *Women, minorities, and employment discrimination: 153-186*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. (2015). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 28, 312-33, doi.org/10.1177/0894486515594292
- Mahoney, Joseph T. and J. Rajendran Pandian, (1992). “The resource-based view within the conversation of strategic management.” *Strategic Management Journal*.363-380,DOI: 10.1002/smj.4250130505
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671–684, DOI:10.2307/256492
- Miller, D., I. Le Breton-Miller, and B. Scholnick. (2008). Stewardship vs. stagnation in small family vs. non-family firms, *Journal of Management Studies* 45(1):51-78. doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1997). Social capital, intellectual capital and the creation of value in firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings: 35-39*, doi.org/10.5465/amr.1998.533225.
- Nonaka, L (1994). ‘A dynamic theory of organizational knowledge creation’, 5(1),PP 14-37. *Organization Science*. doi.org/10.1287/orsc.5.1.14
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, New York
- Peter Heisig Suraj Olunifesi Adekunle Aino Kianto Cosmas Kemboi Gregorio Perez-Arrau Nasser Easa , (2016),”Knowledge management and business performance: global experts’ views on future research needs”, *Journal of Knowledge*, Doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521
- Petrafi, (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic management journal*. doi.org/10.1002/smj.4250140303.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel. (1990). “The core competence of the corporation.” *Harvard Business Review*. 68 (May/June): 79-91
- Roberto Cerchione, Emilio esposito & Maria Spadaro (2015). A literature review on knowledge management in SMEs. Doi.org/10.1057/kmrp.2015.12.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford
- Priem, R. and Butler, J. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26, 22–40 doi.org/10.5465/amr.2001.4011928.
- Rumelt, R. (1984). Toward a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management* 556–570
- Roger C. Mayer, James H. Davis and F. David Schoorman, (1995) *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734, doi.org/10.5465/amr.2007.24348410
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York, NY.

Serenko, A., & Bontis, N. (2013). The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. *Journal of Knowledge Management*  
DOI: 10.1108/13673271311300840

Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14, 280–304. doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00317.x

Sirmon, D. G., and M. A. Hitt, (2003) “Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms.”. *Knowledge Management*, 17(1), 137-155, doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013

Teece, D.J., Pisano, G. and Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640

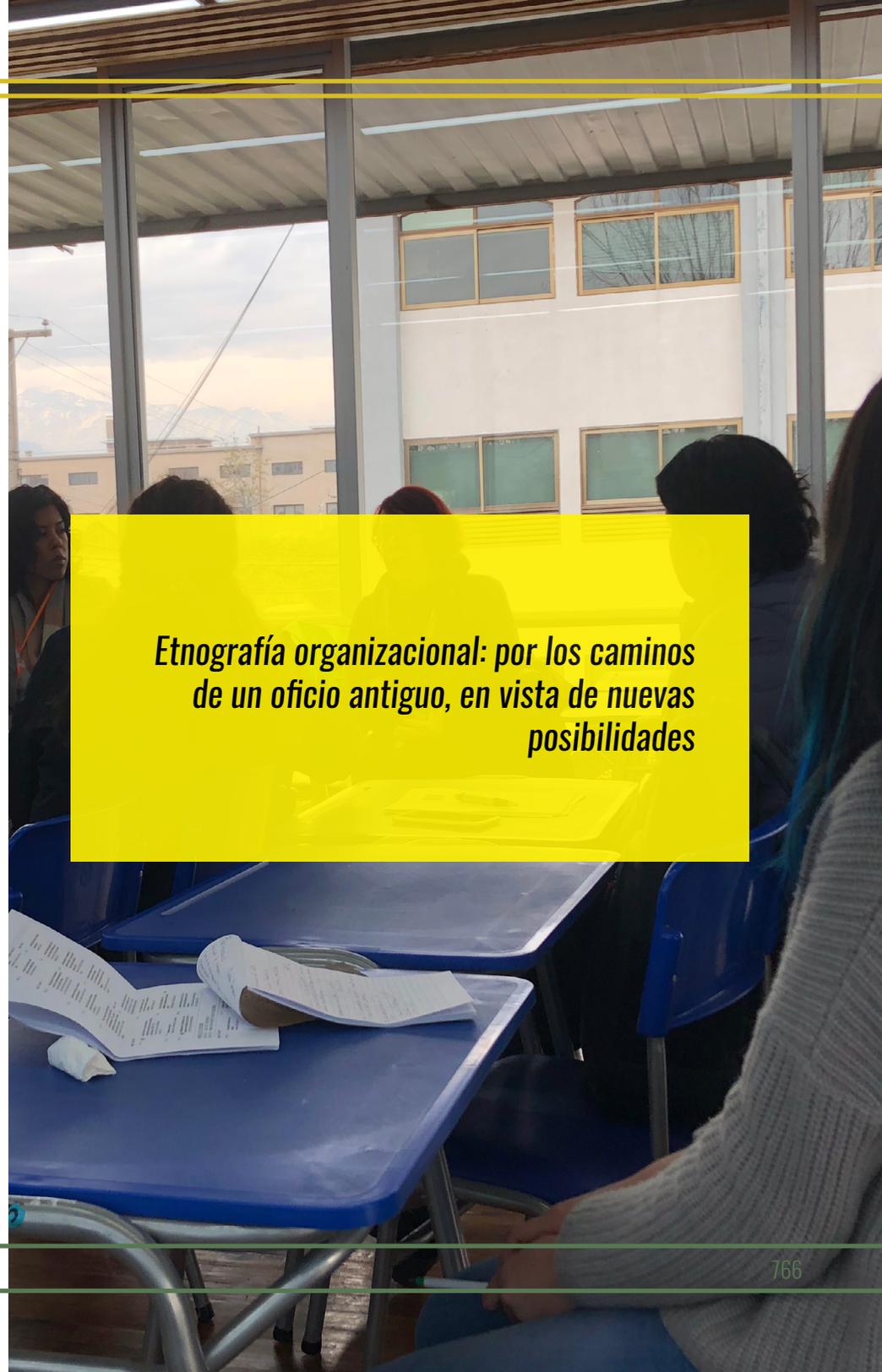
Tarzijan, (2003). Revisando la teoría de la firma Vol. 6, Nº 2, pp. 149-177

Karl Erik Sveiby, (1997) “The Intangible Assets Monitor”, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 2 Issue: 1, pp.73-97, https://doi.org/10.1108/eb029036

Kao, M., Kuo, A., & Chang, Y. (2013). How family control influences FDI entry mode choice. *Journal of Management and Organization*, 19(4), 367-385.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management J.* 12 75–94.

Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351, 10.1287/orsc.13.3.339.2780



***Etnografía organizacional: por los caminos de un oficio antiguo, en vista de nuevas posibilidades***

## Capítulo 72

### Una lectura etnográfica de las prácticas de participación comunitaria en las organizaciones educativas

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>1</sup>, Parmalia Ramos Celín<sup>2</sup> y Javier Viloria Escobar<sup>3</sup>

#### A manera de introducción

Esta investigación se constituye en un aporte para la comprensión y transformación de la gestión de la comunidad en los contextos educativos del Caribe colombiano, desde los alcances de un estudio de caso de una institución educativa de carácter público; abordaje etnográfico que ha partido del estudio de los aspectos formales de la organización, los cuales han permitido definir un marco de políticas de participación y de gestión educativa que a su vez se han materializado en las configuraciones sociales de estos procesos institucionales.

Metodológicamente la investigación ha sido formulada desde un enfoque cualitativo (Vargas, 2016) con una perspectiva epistemológica histórico-hermenéutica (De la Maza, 2005; Echavarría, 1999), cuya orientación metodológica etnográfica (Rodríguez, 1996), permitió que para la recolección de información se emplearan las técnicas como la observación participante, la entrevista y los grupos de discusión.

Este trabajo aporta una recuperación de prácticas, acciones y testimonios, que sustentan las concepciones de participación y de gestión comunitaria en el campo educativo, con el ánimo de evaluar y transformar la cultura de gestión al interior de las organizaciones educativas.

González (1996) considera que la gestión comunitaria es la más alta expresión de la participación, la capacidad para la planificación, toma de decisiones y manejo de una serie de recursos organizativos, tecnológicos, financieros y humanos por parte de las comunidades para la prestación de servicios educativos, lo cual permite garantizar su eficiencia, efectividad y sostenibilidad. El proceso de gestión comunitaria se centra en una comunidad concreta entendida

1. Docente de Planta de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: joswaldosanchez@gmail.com

2. Investigadora de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: parmaliacelin21@gmail.com

3. Joven Investigador de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: javierviloriaescobar@gmail.com

ésta como el conjunto formado por territorio, población recursos, demandas y dinámicas de relaciones de poder. El objetivo de la gestión comunitaria es mejorar las condiciones de vida, en este caso educativas, de la población; teniendo en cuenta que la comunidad es la protagonista de dicho cambio.

Se infiere entonces que la participación comunitaria es un proceso educativo y de gestión organizacional que implica un compromiso hacia el bienestar colectivo, respetando su identidad social y cultural. Es un proceso de crecimiento mutuo donde los actores educativos, padres de familia y miembros de la comunidad se convierten en protagonistas del cambio de su realidad a través de acciones que vinculen la escuela a su contexto; ello incide en la formación de ciudadanos democráticos, responsables, participativos y vigilantes de las acciones comunitarias en beneficio de las localidades, de los municipios y en general de los territorios en los que se insertan las organizaciones educativas.

El propósito central de esta texto es develar las prácticas de participación en la gestión comunitaria a partir de una lectura etnográfica de la Institución Educativa Departamental Las Mercedes del municipio de Zona Bananera durante el periodo 2016-2017; en particular una lectura de lo vinculado a la política formal de participación y la gestión de la comunidad, con el fin de caracterizar su orientación y el desarrollo de sus lineamientos en el campo educativo, así como la política real de participación establecida en la Institución, categorizando los factores que afectan su implementación.

El trabajo es un producto académico de la línea de investigación “Administración y Desarrollo de Sistemas Educativos”, privilegiada en el grupo de investigación GRACE: Grupo Análisis de la Cultura Escolar, categorizado en A1 por Colciencias, desde donde se asumen coordenadas epistemológicas que entienden la gestión educativa como un proceso pedagógico, es decir, como una praxis comprensiva y transformadora que está siempre guiada por una intencionalidad teleológica: es decir, en función de finalidades de desarrollo integral de alta calidad

Con esta iniciativa académica se busca contribuir en la construcción de caminos de gestión y cogestión entre los miembros de la institución educativa, la comunidad y las instituciones estatales en los procesos de participación; estudiando las posibilidades que tienen de proponer y vincularse a proyectos e iniciativas que promuevan la participación, la proyección y la interacción social.

## Resultados

Las concepciones actuales con las cuales se definen los asuntos educativos relacionados con la administración en las organizaciones educativas, están siendo resueltos por las comunidades educativas mediante la implementación de procesos modernos de administración, la llamada Gestión Educativa, el manejo de supuestos teóricos y conceptuales sobre temáticas tales como Gestión Directiva, Gestión Académica y Gestión Comunitaria, que según sus objetivos guardan correspondencia con el modelo de la Nueva Gestión Pública, cuando:

*“Surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales” (Navas, 2010: 36).*

Es imperioso separarse del enfoque materialista y económico que interpreta la gestión pública, en términos de eficiencia y eficacia, con mecanismos de competencia donde se habla de usuarios, servicios, calidad, sistemas de control, procesos, planes y resultados, porque la educación se ubica en el paradigma de lo social y por ello la gestión educativa debe asumir posturas desde una concepción que promueva la participación, la democracia, el bienestar social, por encima de los resultados materiales leídos en indicadores solo cuantitativos; estamos llamados a implementar mecanismos de formulación, control y evaluación de las políticas públicas, a desarrollar acciones en los asuntos comunitarios, que algunos actores sociales no estamos atendiendo responsablemente. La forma de darle la vuelta a estas conceptualizaciones, sobre el campo educativo es apoyarnos en la naturaleza y los principios de las concepciones como la participación.

### La participación en la concepción de gestión educativa

Producto de las recomendaciones de las organizaciones internacionales, entidades como Banco Mundial (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización de Naciones Unidas (ONU), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se introduce en las políticas públicas la estrategia de la descentralización, donde se reconoce la PARTICIPACIÓN como principio de administración de los servicios públicos y de organización de los procesos económicos. A partir de entonces, las políticas públicas deberían imprimir este principio a todo

proceso de gestión educativa, en articulación con las organizaciones sociales del sector local y garantizar la participación social en el sistema educativo de cada institución. Pero finalmente, son los rectores y docentes quienes aplican los programas y actividades, concernientes al modelo de gestión y a la implementación de proyectos, que respondan a estas políticas propuestas.

*En la Institución Educativa, la rectora como directivo docente debe apoyarse en los docentes que integran los diferentes estamentos del gobierno escolar; consejo directivo y consejo académico, (...), para el desarrollo de acciones de gestión, donde deben participar diferentes miembros de la comunidad, en propuestas presentadas desde las distintas áreas de gestión. (Profesor 1)*

La concepción de la gestión como una construcción social de la realidad, ha surgido como una alternativa epistemológica y académica. De tal forma que la Organización Educativa, se ha de asumir como unidad institucional compleja, un tejido social en permanente construcción en cuyo desarrollo intervienen diferentes actores y sectores con intereses o expectativas distintas. Esto implica que sus procesos de gestión deben adoptar una nueva perspectiva, reconociendo que la realidad institucional trasciende y mezcla sus aspectos formales instituidos, que subyacen de leyes y normas, con un mundo de percepciones instituyentes, que son construidos, por los actores sociales. Al reconocer los imaginarios sociales como factores que inciden y conforman la realidad social, desde su dinámica, es decir, de la organización educativa.

*Esto implica que el papel de quienes dirigen debe centrarse en la gestión o Administración de todas las características de la Organización y no solo de la estructura formal como en la mayoría de las ocasiones se ha venido dando. En tal sentido, el dirigente deberá ser coherente y dinámico para saber gestionar unas dimensiones o procesos de orden estratégico, estructural, cultural y relacional. (Sánchez, 2009: p 13 )*

Para abordar el concepto de participación algunos autores se refieren a la necesidad de que la escuela sea un agente transformador, en la medida que logre que la educación forme para la ciudadanía democrática, como lo aseguran (Sánchez, Sánchez y Ortiz, 2013): “Hacer de la participación e inclusión un ejercicio permanente en el diario vivir de la comunidad educativa que impregne transversalmente sus acciones”. También afirmando sobre el papel de la educación “...el contexto escolar entorno a construir una cultura de participación ciudadana en los asuntos públicos de la comunidad local”.

También se podría afirmar que “...La participación es la intervención de los individuos o grupos de personas en la discusión y la toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajos específicos” (Gento, 1996: 11). El autor español, en su libro “La participación en la gestión educativa”, concibe la participación como estrategia de intervención en la gestión y organización participativa en el ámbito educativo, que permite desarrollar las acciones de intervención de una persona o grupo social en la toma de decisiones de carácter político, cultural y económico en distintos estamentos de la gestión escolar, con el afán de alcanzar los propósitos o metas comunes de una comunidad educativa.

En esta Investigación se asume la participación como el conjunto de prácticas o desarrollo de acciones en la dirección de una organización, donde intervienen los actores sociales, para la toma de decisiones, dando importancia a los miembros de la comunidad, a sus necesidades y perspectivas. Se ha puesto énfasis a la gestión en las reformas educativas, lo que implica poner el interior de los sistemas educativos en función de los procesos de descentralización que son capaces de promover un mejoramiento en los procesos internos de las instituciones, a pesar de eso, nos preguntamos si la participación ha estado dirigida a integrar los servicios educativos de la escuela a la comunidad y si busca que la comunidad pueda aportar a los procesos internos de la escuela. De ahí el carácter escaso e insuficiente de la participación y la debilidad de la relación escuela-comunidad.

Aspectos formales que establecen la participación en la gestión educativa

Según lo dispuesto en la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, deben establecerse en la institución educativa mecanismos y formas de organización con el propósito de dar participación a todos los estamentos o miembros de la comunidad (Artículo 139): “En cada establecimiento educativo se promoverá por parte del Consejo Directivo la organización de asociaciones de padres de familia y de estudiantes vinculados a la respectiva institución educativa que dinamicen el proceso educativo institucional”. Sabemos que los voceros de los padres de cada curso pasan a conformar el Consejo de padres y el colectivo de voceros de estudiantes que fueron elegidos en cada curso conforman el Consejo de estudiantes.

*En la escuela se hace el proceso de elección de representantes al gobierno escolar, siguiendo lo establecido por la ley, pero los estamentos que estas personas conforman no se reúnen con la regularidad necesaria, no se preparan colectivos para discutir los temas y problemas de la escuela, previos a las convocatorias del consejo directivo, por lo tanto*

*sus miembros terminan siendo receptores de las decisiones orientadas por la directiva, pocos son los espacios en los que docentes, estudiantes o padres tengan incidencia en el manejo de recursos, por ejemplo. (Directivo 2)*

También se puede observar detalladamente el “Artículo 142”, que determina la conformación del gobierno escolar: “Cada establecimiento educativo del Estado tendrá un gobierno escolar conformado por el rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. En el gobierno escolar serán consideradas las iniciativas de los estudiantes, de los educadores, de los administradores y de los padres de familia en aspectos tales como la adopción y verificación del reglamento escolar, la organización de las actividades sociales, deportivas, culturales, artísticas y comunitarias, la conformación de organizaciones juveniles y demás acciones que redunden en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Los voceros de los estamentos constitutivos de la comunidad educativa, podrán presentar sugerencias para la toma de decisiones de carácter financiero, administrativo y técnico-pedagógico. Tanto en las instituciones educativas públicas como privadas, la comunidad educativa debe ser informada para permitir una participación seria y responsable en la dirección de las mismas”.

*Yo todavía no conozco evidencias de como las directivas recogen las sugerencias para la toma de decisiones, donde hay un buzón o un comunicado por correo electrónico donde le pregunten a uno, fíjate tú, que hay iniciativas que el área ha presentado durante años y no se han hecho efectivas (...). Pero eso no es sólo responsabilidad de las directivas, también es culpa nuestra porque no nos interesamos, ni asumimos responsabilidad en esos procesos, pocos son los profesores que presentan proyectos e iniciativas. (Profesor 5)*

En la comunidad educativa los sujetos de decisión son los actores sociales, con responsabilidad dentro del proceso y podemos identificar en la estructura organizativa de la institución. Los actores que participan en las decisiones son los directivos docentes y coordinadores que según lo que determina la ley se articulan y organizan con los demás miembros de la comunidad educativa. El consejo directivo conformado por el Rector(a) un docente, un miembro del sector productivo, un estudiante, un exalumno, y un padre de familia. Se supone una participación representativa como miembros del consejo directivo, la máxima instancia de decisión en las escuelas. Actúa como organismo burocrático y de cumplimiento a la ley, según la percepción de algunos actores sociales:

*La gestión es buena en la escuela, hace falta hacer una evaluación institucional más concienzuda y aplicar efectivamente los mecanismos para ese manejo, por ejemplo nosotros los docentes para la selección del representante al consejo directivo, siempre escogemos a un docente que no esté totalmente de acuerdo con la orientación de la gestión, de manera que al hacer parte del consejo directivo sus percepciones y actitudes involucren su participación, ya que representa el voto o el apoyo indirecto a las iniciativas de administración e inversión que presenta la rectora. (Profesor 3)*

#### A manera de conclusiones

En la investigación se observa como las instancias y procedimientos de participación expuestos en la formalidad, se distancian de las prácticas reales de participación, los docentes participan en todas las actividades institucionales, en la realización de consejos académicos, actos cívicos, culturales, procesos evaluativos, planeación de cronogramas, reuniones con los padres de familia, la participación docente involucra la ejecución de un conjunto de eventos del quehacer pedagógico, muchas veces se aprovechan los espacios informales de comunicación con las directivas para expresar las inquietudes y necesidades, ya que los mecanismos de participación son reformulados en la práctica, no tienen que darse en el estricto cumplimiento de los esquemas que proponen la ley o las políticas públicas. Muchos docentes se comunican con los coordinadores para hacer propuestas y presentar dificultades, y son los coordinadores, quienes asumen el rol de representante ante las reuniones directivas. Lo mismo ocurre con los estudiantes que expresan todo el tiempo a los docentes sus inquietudes y aunque no se reúnen en los colectivos o estamentos del gobierno escolar, existe un diálogo permanente entre los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, los padres de familia tienen acceso permanente al encuentro con docentes y con las directivas, de manera que se comunican, se expresan y son atendidos, aunque en la realidad manifiestan poco interés en intervenir de forma directa en la toma de decisiones, muchas veces por desconocimiento de los procesos, otras veces por las limitantes de tiempo y espacio.

El trabajo investigativo representó una oportunidad de transformar las prácticas de participación comunitaria en el contexto institucional, que establece con responsabilidad la importancia de la participación de sus actores sociales como elemento de legitimación de la gestión pública, como mecanismo necesario para la democratización de la escuela y de la sociedad. Esta investigación se propuso con el ánimo de contribuir en la construcción de caminos de gestión y cogestión entre los miembros de la institución educativa, tanto en los procesos de participación, como en la

dinamización de propuestas de atención a la comunidad, estudiando las posibilidades que tienen las instituciones educativas de proponer y vincularse a proyectos e iniciativas, que promuevan la participación, la proyección y la interacción. Se abrió un espacio de reflexión sobre las prácticas de la institución educativa en cuanto a la participación de los actores sociales, en sus procesos de gestión, para la realización de propuestas conducentes al aprovechamiento de los espacios y las posibilidades de interacción. Al escuchar las percepciones que muchos sujetos o actores expresaron en la indagación, se hicieron compromisos y propuestas para establecer mejores y más eficientes mecanismos de la evaluación de los procesos de gestión, lo que evidencia una clara postura de reciprocidad y cambio, ahora somos más conscientes de las fallas y necesidades en diversos procesos institucionales. La investigación muestra una oportunidad para transformar las prácticas de participación comunitaria en el contexto institucional, reconociendo la función social de la escuela.

#### Referencias

- De la Maza, L. M. (2005). Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer. *Teología y vida*, 46(1-2), 122-138.
- Echavarría, R. B. (1999). *Investigación un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a la Distancia.
- Gento, S. (1996). *Participación en la Gestión Educativa. La participación como estrategia de intervención en la gestión y organización participativa en el ámbito educativo*. Madrid, Santillana.
- Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Revista Perspectiva*. Edición 23, 37-51
- Ortiz, A., Sánchez, J. O., & Sánchez, I. M. (2015). Los modelos pedagógicos desde una dimensión psicológica-espiritual. *Revista Científica General José María Córdova*, 13(15), 183-194.
- Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga.: Aljibe.
- Sánchez, J. (2009). Una perspectiva emergente para concebir la organización educativa como fundamento para transformar su desarrollo. J. Caro.(Ed.), *Cultura Y Sociedad: Orientaciones Para El Ser Humano En Las Organizaciones*, 191-211.

Sandín, E. (2003) Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Madrid. Mc Graw and Hill Interamericana de España.



***Mudanças no trabalho e na organização da  
educação e da cultura na América Latina***

## Capítulo 73

### Os conflitos em torno da política de reforma do ensino médio no contexto brasileiro: Uma análise à luz do modelo de múltiplos fluxos

José Mauricio Avilla Carvalho<sup>1</sup>, Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly<sup>2</sup> y  
Biancca Scarpeline de Castro<sup>3</sup>

#### 1. Introdução

A área da educação é de extrema importância para a composição e evolução de qualquer nação. No Brasil, esta relevância se apresenta no artigo 6º da Constituição de 1988, que garante os serviços públicos a ela relacionados como direitos fundamentais de todo cidadão. Dada esta importância, a área configura-se como um espaço fértil de disputas políticas e ideológicas entre a classe dirigente e os demais atores interessados em implementar seus projetos e concepções na sociedade, visando a hegemonia do poder político (Melo, 2016). Diferentes autores demonstram isso através de estudos que apontam para a constância histórica de embates ideológicos no campo de políticas educacionais do Brasil (Romanelli, 1986; Silva, 2012).

Reafirmando este panorama de disputas ideológicas da área da educação no Brasil somado à configuração conflituosa inerente do campo de políticas pública, em 2016, após a promulgação da Reforma do Ensino Médio por via do instrumento de Medida Provisória, uma onda de acalorados debates formou-se entre os atores envolvidos com o tema. Após passar por poucas modificações nas casas legislativas, foi sancionada como Lei N.º. 13.415 de 2017. Por via desta reforma, foram alteradas outras leis, relacionadas, principalmente, à sistematização e organização do ensino de nível médio e ao trabalho docente.

Diante deste contexto, o objetivo deste estudo é discutir o estabelecimento desta reforma a

1. Mestrando do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração (PPGA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Email: josemauricioavilla@gmail.com

2. Professor adjunto do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração (PPGA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Email: leonardo.darbilly2@gmail.com

3. Professora do curso de graduação em Administração Pública e do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração (PPGA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Email: bianccastro2@gmail.com

partir do Modelo de Múltiplos Fluxos (*Multiple Streams Framework*), desenvolvido por John Kingdon (1985). Esse modelo teórico tem ganhado cada vez mais espaço dentro da comunidade científica, o que tem sido positivo para o seu aprimoramento, através de adequações de seus pressupostos a diferentes contextos políticos no mundo (Herweg, Zahariadis, & Zohlnhöfer, 2017).

#### 2. Ensino Médio no Brasil e a Reforma

O ensino médio no Brasil, desde o Brasil Império, encontra-se em um tipo de “crise de identidade” devido aos diversos conflitos políticos e ideológicos da educação brasileira e das peculiaridades deste nível de ensino — como a faixa etária que visa atender: 15 aos 17 anos ou mais, por exemplo. Como diversos autores sinalizam, esta etapa ainda titubeia em servir como “trampolim” para o ensino superior, ou como objeto de formação profissional para o mercado de trabalho.

Desta forma, como Melo (2016, on-line, grifo nosso) salienta, o Brasil possui “um número relativamente significativo [de jovens] que frequentam este nível de ensino, mas que sequer sabem o seu sentido”; o que contribui, decerto, para as altas taxas de evasão escolar, diminuição no número de matrículas e a desmotivação dos estudantes para com a escola. Melo (2016) sinaliza ainda um outro ponto importante: “independente do seu objetivo e de sua identidade, o ensino médio brasileiro sempre será um campo fecundo para a implantação de projetos e concepções de Estado e sociedade pelas classes dirigentes que disputam pela hegemonia do poder político”.

Dentro deste contexto nasce a Reforma do Ensino Médio. Posta em vigor pela MP 746/2016 em setembro de 2016, foi posteriormente discutida por uma comissão mista, composta por deputados e senadores, que incluíram 568 emendas, das quais 148 foram acatadas pelo relator da comissão.

Com estas emendas, foi feita uma nova versão da lei, que passou a ser discutida no formato do PLV (Projeto de Lei de conversão) 34/2016. Este PLV foi votado na câmara (tendo aprovação de 71% dos votos) e no senado (com aprovação de 75% dos votos). Após estas votações, o PLV 34/2016 seguiu para o encargo presidencial, que após apreciação dos pontos alterados nas discussões destas casas, deu sanção e o fez ser convertido na Lei 13.415/2015.

A Reforma do Ensino Médio promoveu alterações em diversas outras leis: na LDB de 1996; na Consolidação das Leis do Trabalho; na Lei 11.494/2007 que trata sobre o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação); no Decreto-Lei 236/1967, complemento da Lei 4.117/1962, que trata sobre os termos da telecomunicação no Brasil; e na Lei 11.161 de 2005, que instituiu o ensino da língua espanhola como obrigatório no ensino médio, e foi revogada a partir da Reforma.

As principais alterações em termos práticos trazidas pela Reforma para o ensino médio no Brasil foram:

- Ensino em horário integral com aumento gradual da carga horária do ensino médio;
- Inclusão de itinerários formativos (40% do conteúdo), que somados à Base Nacional Comum Curricular do ensino médio que está em processo de desenvolvimento (60% do conteúdo), formarão o currículo do ensino médio;
- Definição da língua inglesa como obrigatória na composição do currículo;
- Definição do ensino técnico e profissional como um dos itinerários formativos;
- Apoio orçamentário do governo federal para a implementação do tempo integral nas escolas;
- Possibilidade de que indivíduos com notório saber ministrem conteúdos no itinerário do ensino técnico e profissional.

Do início do século XXI até os dias de hoje, foram promulgadas uma série de políticas importantes no que tange ao planejamento da educação brasileira: dois Planos Nacionais de Educação, um em 2001, com vigência até 2010, e outro em 2014, com vigência até 2024; um documento chamado de Plano de Desenvolvimento da Educação em 2007; e dois Planos Plurianuais que trazem medidas explícitas para a educação, o de 2012, vigente até 2015, e o de 2016, vigente até 2019. Nestes documentos, constam alguns tópicos de diagnóstico, metas e estratégias vinculados diretamente ao nível médio de ensino, os quais são condizentes com algumas das proposições da Medida Provisória 746/16.

Esta reforma deriva também do Projeto de Lei de número 6.840 de 2013. A ideia deste PL

era a de produzir reformulações no ensino médio, no que tange: à reorganização do currículo, ampliação da carga horária, implementação universalizada do ensino integral no ensino médio, possibilidade de os alunos escolherem em um dado momento do curso alguma área (itinerário formativo) na qual desejam se especializar, inclusão do ensino profissional e técnico como um destas áreas, etc.

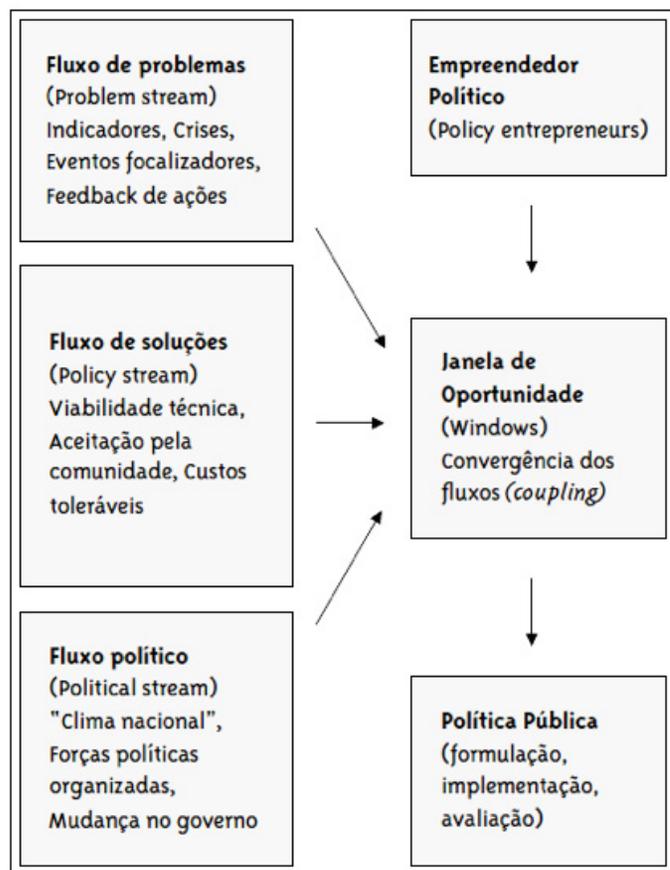
Tendo contextualizado brevemente o *status quo* do ensino médio do Brasil e a Lei da Reforma do Ensino Médio, será abordado a seguir o referencial teórico utilizado no trabalho como suporte das análises empreendidas.

### 3. Modelo de Múltiplos Fluxos

Esta teoria tem como intuito responder a duas questões principais: (1) que fatores determinam quais itens figurarão ou não na agenda governamental?; e (2) inserido um item na agenda, que elementos baseiam as decisões que os formuladores de políticas tomarão ou não? (Herweg et al., 2017).

Para Kingdon (2013), o processo político é composto por três fluxos: fluxo de problemas (*problem stream*), fluxo de alternativas, ou de políticas (*policy stream*) e fluxo político (*political stream*), conforme apresentado na Figura 1. O primeiro fluxo segue a concepção de que problemas são condições que fogem ao estado de coisas idealizado pela sociedade, isto é, os elementos que compõem este fluxo são condições encontradas na realidade que se desviam do estado de coisas idealizadas pelos cidadãos e pelos formuladores de políticas; condições estas que indicam a necessidade de ações.

Quanto a definição de “problema”, cabe ressaltar ainda outro ponto. Uma determinada condição pode ser considerada um problema para um grupo de indivíduos e não ser para outro grupo; ou ainda ser considerada problemática por ambos, mas por perspectivas diferentes, as quais podem torná-los dicotômicos entre si. Herweg et al. (2017) exemplificam essa situação ao tratar dos diferentes posicionamentos sobre os auxílios dados aos desempregados. Eles afirmam que, da perspectiva social, o problema do desemprego pode ser apontado como resultado do baixo auxílio que os desempregados recebem para a manutenção de seu bem-estar, o que os mantém na mesma condição de desempregados. Já por uma perspectiva econômica, o valor dos auxílios pode ser considerado a causa do desemprego, por manterem os desempregados conformados com aquele valor e, assim, desestimulados a buscarem por emprego e mudarem de condição.



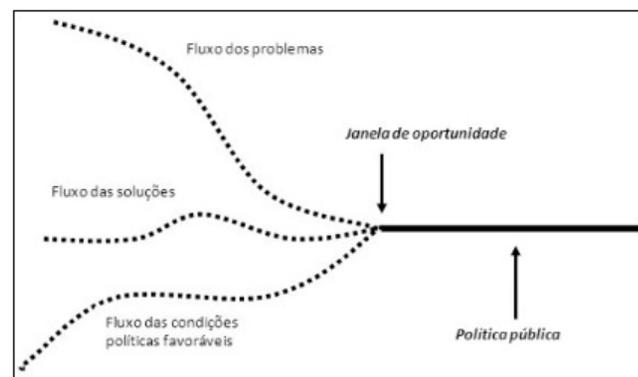
**Figura 1.** Modelo de Múltiplos Fluxos  
 Fonte: Adaptado de Gottens et al. (2013)

O segundo fluxo é composto pelas propostas para a resolução de determinadas condições; entretanto, dado o pressuposto do MMF de que os fluxos são independentes, possivelmente um grupo de atores pode defender uma alternativa antes mesmo de uma condição ser identificada como problema. Por exemplo, a criação de um fundo para educação pode ser do interesse de algum grupo político. Para a entrada deste tema na agenda governamental, este grupo precisará que ocorra a conexão do fluxo de alternativas (onde a ideia deste fundo ainda reside) com os demais fluxos: fluxo de problemas e fluxo político.

Para isto, o grupo pode contar com o apoio de um “empreendedor de alternativas” (*policy entrepreneur*), que tentará ganhar a atenção dos demais para determinada condição, fazendo com que esta condição seja aceita como um problema a ser tratado. Ator importante no processo político, o empreendedor de alternativas é necessariamente uma figura de liderança de uma determinada coalizão que possui respeito e outros recursos, como poder, e os utiliza em prol da defesa das propostas de sua coalizão.

O terceiro fluxo, fluxo político, pode ser dividido em três componentes: (1) humor nacional; (2) campanhas dos grupos de interesse; e (3) governos e legislaturas. O primeiro vincula-se a ideia de que os indivíduos de uma nação, tendenciosamente, percebem a realidade a partir de linhas comuns, o que configura um tipo de humor nacional, que muda durante o tempo e que vai influenciar as condições que são ou não problemas na realidade social. O segundo componente relaciona-se à pressão que os grupos de interesse produzem a favor ou contra uma política. O terceiro diz respeito às alterações na composição do corpo governamental via eleições, renúncias, impeachments, etc. (Herweg et al., 2017).

A ideia de Kingdon (2013) e do MMF é a de que estes fluxos podem ser redirecionados segundo os recursos de poder que os atores políticos possuem. Quando determinado grupo consegue obter uma configuração ótima dos três fluxos, abre-se uma “janela de oportunidades” que permite àquele grupo a colocação de suas pautas na agenda de decisões políticas, e a consequente implementação de suas propostas (Figura 2).



**Figura 2.** Confluência dos fluxos  
 Fonte: Secchi (2013)

Dentre os três fluxos, o fluxo político é o mais complexo, devido a quantidade de componentes em seu escopo e da imaleabilidade destes. Esta complexidade se reflete na dificuldade que os grupos políticos encontram ao lidar com os elementos do processo político contidos neste fluxo. Desta forma, Herweg et al. (2017) salientam a necessidade de que exista um “empreendedor político” (*political entrepreneur*) que tenha poder para influenciar as questões deste fluxo, tal como um ministro ou um membro influente do legislativo. “Em contraste com os empreendedores de alternativas, os empreendedores políticos não são necessariamente membros da comunidade política, nem têm que estar envolvidos no desenvolvimento de uma política” (Herweg et al., 2017, p. 26, tradução e grifos nossos). A ideia é a de que os empreendedores de alternativas convencem os empreendedores políticos sobre um determinado projeto, e estes utilizam sua posição na hierarquia governamental para promover aquela ideia no interior da arena política formal.

Apesar de, segundo a teoria, ser necessário uma coincidência entre os três fluxos para a abertura de uma janela de oportunidades a ser aproveitada por determinado grupo político (Figura 2), não há uma maneira de definir qual dos três fluxos teria mais peso neste processo, pois variam de acordo com o contexto sociopolítico observado.

#### 4. Metodologia

No que tange à metodologia, os dados foram coletados de documentos oficiais relacionados direta ou indiretamente à lei da Reforma do Ensino Médio e à educação de modo mais geral, publicados num horizonte de 10 anos. Os principais documentos analisados foram: a Lei 13.415/2017 (lei da reforma); os Planos Nacionais de Educação 2001-2010 e 2014-2024; o Plano de Desenvolvimento da Educação de 2007; e os Planos Plurianuais 2012-2015 e 2016-2019.

Além disso, também foram levantadas informações a partir da leitura diária de notícias sobre o tema divulgadas pelos principais canais de mídia do Brasil e páginas oficiais dos agentes governamentais e de outros atores envolvidos, e pela observação não participante em eventos relacionados com a reforma ou com a educação brasileira. É válido ainda ressaltar que as informações coletadas da literatura científica foram utilizadas como fundamento dos resultados. Foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, escolhida tanto por suas potencialidades quanto pela sua aplicação nos trabalhos que utilizam o MMF como referencial teórico.

#### 5. Resultados

A principal argumentação dos grupos contrários à Reforma (sindicatos; movimentos sociais; partidos políticos; grupos de pais, alunos e professores; associações de pesquisa; etc.) está relacionada à sua imposição via Medida Provisória, a qual limitou a participação da sociedade no processo democrático de discussão.

A Medida Provisória é um instrumental legitimado pelo artigo 62 da Constituição/88 que pode ser utilizado pelo Chefe do Executivo a fim de formular políticas urgentes e relevantes que entrem em vigor de imediato, e que, posteriormente e num curto prazo de tempo, sejam apreciadas pelas casas legislativas e modificadas, caso os legisladores vejam necessidade (Abreu Jr., 2002). No entanto, se por um lado este instrumento é positivo no aspecto da celeridade com que o processo legislativo ocorre, por outro ele inibe e limita o processo de discussão; processo este que é a essência das decisões legitimamente democráticas.

Os atores contrários à Reforma consideram ainda que as diretrizes desta política pública correspondem a ideais de mercantilização da educação, que podem agravar ainda mais as desigualdades já existentes. Cita-se regularmente: o foco na promoção do ensino à distância e os empecilhos existentes à implementação de várias das proposições da Reforma nas instituições do âmbito público, problema agravado pelo déficit entre o potencial presente no âmbito privado e as carências da rede pública (ver Pinto, Amaral, & Castro, 2011).

Já os atores favoráveis (agências governamentais; partidos políticos; institutos; fundações; movimentos sociais; etc.) dão suporte à reforma argumentando que seu viés modernizante é urgente e necessário para o tratamento das condições negativas apresentadas por diferentes indicadores relativos ao ensino médio, como o índice de evasão escolar e a distorção idade-série. Quanto às carências da rede pública, afirmam que o governo federal será capaz de apoiar financeiramente os estados na implementação.

Os resultados que seguem apresentados são frutos das análises empreendidas sobre os dados, que foram feitas a partir da categorização de acordo com o Modelo de Múltiplos Fluxos. Isto é, foram utilizados os três fluxos: fluxo de problemas, fluxo de alternativas e fluxo político como categorias analíticas, a fim de dar suporte à análise de conteúdo.

Quanto aos dados relacionados ao fluxo de problemas, verificou-se que havia um consenso entre os diferentes atores sobre a necessidade de mudanças no ensino médio. Esta necessidade tem relação com o alto grau de evasão escolar, os baixos resultados dos estudantes nas avaliações educacionais, baixos níveis de infraestrutura, baixos salários dos professores, etc. No entanto, cada grupo de atores estabelecia uma hierarquia de prioridade diferente para os problemas identificados: os grupos contrários tendem a focalizar a questão da escassez de recursos do âmbito público; já os grupos favoráveis à Reforma se debruçam mais sobre os resultados das avaliações, afirmando que a dificuldade para alcançar as metas vincula-se à questões de cunho pedagógico (composição curricular, tempo que alunos passam nas escolas, etc.).

Quanto ao fluxo de alternativas, salienta-se que algumas propostas da Reforma já vinham sendo discutidas em outros fóruns. Como exemplo marcante, tem-se o Projeto de Lei 6840/2013, que vinha sendo morosamente debatido na Câmara, e trazia basicamente as mesmas propostas que a reforma. Muitas das propostas já estavam denotadas no Plano Nacional de Educação de 2001 e ainda mais no de 2014. Além disso, formatos e iniciativas seguidos particularmente por alguns sistemas de educação de nível estadual foram reproduzidas para o conteúdo da Lei: como o ensino em tempo integral que já era uma política seguida por estados como Rio Grande do Sul e Pernambuco.

No fluxo político, o evento mais marcante foi o impeachment da Presidente eleita, Dilma Rousseff, que levou ao poder o Vice-Presidente, Michel Temer. No cargo, o novo governo pôde capitalizar apoio político para impulsionar uma série de iniciativas correspondentes ao espectro ideológico de seu partido (PMDB), dentre as quais cita-se: a Reforma Trabalhista, PEC do Teto, Lei da Terceirização e a própria Reforma do Ensino Médio.

De acordo com os resultados apresentados, as análises, suportadas pelos pressupostos e pelo modelo de compreensão do processo de formação da agenda governamental do MMF, mostraram que a aprovação da Reforma resultou, principalmente, da troca de governo, o que promoveu alterações no fluxo político e gerou uma janela de oportunidades para a Lei da Reforma do Ensino Médio. Verificou-se também que ocorreram atos de resistência promovidos por diversos grupos, por via de protestos e ocupações de escolas (Carrano, 2017) e pela rejeição do público à medida em consulta do Senado — 94% de rejeição (Consulta Pública - MPV 746/2016, 2017). Esses elementos fazem com que a implementação desta política não ocorra livre de conflitos, colocando em dúvida a efetividade do que fora aprovado.

## Referências

Abreu Jr., D. A. de. (2002). *Medidas Provisórias: O Poder Quase Absoluto*. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações.

Consulta Pública - MPV 746/2016. (2017). Brasília, DF. Disponível: <https://www12.senado.leg.br/ecidania/visualizacaomateria?id=126992>

Carrano, P. (2017) Um “novo” ensino médio é imposto aos jovens no Brasil. Disponível: <http://www.anped.org.br/news/um-novo-ensino-medio-e-imposto-aos-jovens-no-brasil>

Gottems, L. B. D.; Pires, M. R. G. M.; Calmon, P. C. D. P.; & Alves, E. D. (2013). O modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon na análise de políticas de saúde: aplicabilidades, contribuições e limites. *Saúde Soc.*, 22 (2), pp. 511-520.

Herweg, N.; Zahariadis, N.; Zohlnhöfer, R. (2017). The Multiple Streams Framework: Foundations, Refinements, and Empirical Applications. In Weible, C. M.; Sabatier, P. A. (Eds.). *Theories of the Policy Process* (4a ed.). Boulder, Colorado: Westview Press. pp. 17-53.

Kingdon, J. W. (2013). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. (2a ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Lei 13.415. (2017). DO da União. Brasília, DF.

Medida Provisória 746. (2016). DO da União. Brasília, DF.

Melo, W. (2016). As reformas do ensino médio: considerações históricas, educacionais e políticas. Disponível: <http://contee.org.br/contee/index.php/2016/09/as-reformas-do-ensino-medio-consideracoes-historicas-educacionais-e-politicas>

Parecer nº 95. (2016). Brasília, DF.

Pinto, J. M. de R., Amaral, N. C., & Castro, J. A. de. (2011, Julho/Setembro). O Financiamento do Ensino Médio no Brasil: De uma Escola Boa para Poucos à Massificação Barata da Rede Pública. *Educ. Soc.*, 32 (116), pp. 639-665.

Plano de Desenvolvimento da Educação, Decreto 6.094. (2007). DO da União. Brasília, DF.

Plano Nacional de Educação, Lei 10.172. (2001). DO da União. Brasília, DF.

Plano Nacional de Educação, Lei 13.005. (2014). DO da União. Brasília, DF.

Plano Plurianual, Lei 12.593. (2012). DO da União. Brasília, DF.

Plano Plurianual, Lei 13.249. (2016). DO da União. Brasília, DF.

Projeto de Lei 6.840. (2013). DO da União. Brasília, DF.

Projeto de Lei de Conversão 34. (2016). Brasília, DF.

Romanelli, O. de O. (1986). *História da Educação no Brasil (1930/1973)*. Petrópolis: Vozes.

Sabatier, P. A. (1986) Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6 (1), pp. 21-48.

Secchi, L. (2013). *Políticas Públicas - Conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Silva, J. S. da. (2012). *Relações de Força e Políticas Educacionais no Brasil: a Caixa de Pandora Brasileira*. Tese de Doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, RJ, BR.

## Capítulo 74

### As implicações das mudanças da lei trabalhista brasileira no trabalho docente

*Jaqueline Guimarães Santos<sup>1</sup> y Marina Teixeira Gonçalves<sup>2</sup>*

Argumentamos neste ensaio que as recentes mudanças na legislação social do trabalho intensificam a precarização estrutural do trabalho e afeta profundamente a classe trabalhadora. Optamos por ensaiar sobre o trabalho docente por nos identificarmos parte dessa classe trabalhadora enquanto docentes e estudantes de pós-graduação. Inicialmente, discutiremos sobre a superexploração e a precarização do trabalho, com base em Antunes e Maurini. Em seguida, apresentaremos dados secundários recuperados em reportagens, *sites* e *blogs* sobre os casos das duas instituições de ensino superior que representam concretamente a precarização do trabalho docente e os desafios postos para esta classe.

Este ensaio tem como base as categorias analíticas “superexploração do trabalho” de Rui Mauro Maurini e “precarização do trabalho” do Ricardo Antunes. A construção histórica e social da América Latina e as especificidades do desenvolvimento capitalista neste continente tornam o entendimento sobre trabalho e superexploração essenciais para compreender a nova configuração de trabalho que tem se apresentado hoje. Segundo Antunes (2011, p. 17), “continente latino-americano nasceu sob a égide do trabalho”.

A formação do Brasil foi marcada pela exploração dos países centrais que estavam vivendo o processo de acumulação primitiva do capital que talvez não tivesse ocorrido de forma tão eficaz sem a descoberta das américas (Antunes, 2011; Prado JR, 2011). Diante disso, esta construção histórica de dominação dos países centrais aos países latinos americanos está associada à exploração do trabalho nesses países que inicialmente aconteceu por meio da escravidão e posteriormente pelo trabalho assalariado industrial.

A industrialização brasileira aconteceu baseada no processo de superexploração do trabalho. Segundo Antunes (2011), a superexploração do trabalho é caracterizada pela intensificação do modo de trabalho, a extração absoluta e relativa do trabalho excedente, resultando em altos

1. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Email: jsantos.adm@gmail.com

2. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Email: marinatgoncalves@gmail.com

níveis de mais-valia. A dependência econômica do Brasil aos países centrais e a superexploração do trabalho são extremamente rentáveis aos países capitalistas hegemônicos.

Maurini (1977) ao elaborar a “dialética da dependência”, identifica que a dependência dos países latino americanos aos países eurocêtricos não estava apenas nas trocas desiguais entre eles, mas principalmente na relação de superexploração estabelecida nos países do sul pelos países centrais. Sendo assim, o autor identifica três mecanismos de superexploração do trabalho: (a) intensificação do trabalho; (b) a prolongação da jornada de trabalho; (c) a extração de parte do trabalho necessário para a reposição de força de trabalho. Portanto, é um sistema de produção sustentado para a maior exploração do trabalhador e não para o desenvolvimento da capacidade produtiva, o que justifica o baixo desenvolvimento industrial na América Latina (Marini, 1977).

A superexploração do trabalho no processo de industrialização é sustentada pelo uso extensivo e intensivo da força de trabalho, em que é exigido o uso de força superior ao normalmente exigido o que acarreta no esgotamento precoce do trabalhador (Marini, 1977). Além disso, ainda é retirado do trabalhador o direito de consumir o necessário para conservar sua força de trabalho em estado normal (Marini, 1977). Por isso, o capitalismo no Brasil e na América Latina como um todo tem um efeito devastador que se perpetua nas relações de trabalho na sociedade atual.

O sistema produtivo adaptou-se as novas exigências do capitalismo a fim de perpetuar a relação de superexploração do trabalho característica dos países da América Latina. Na atual fase do capitalismo, o neoliberalismo tornou-se o projeto político e ideológico hegemônico, cujo objetivo central é o combate ao trabalho, principalmente às leis trabalhistas e às lutas sindicais (Montaño, 2002). Dessa forma, o neoliberalismo redefiniu relações entre trabalho e capital sob as regras da nova divisão internacional do trabalho (Antunes, 2011). Portanto, o projeto neoliberal “constituiu uma radical ofensiva contra as conquistas históricas dos trabalhadores” (Montaño, 2002, p. 26)

Antunes (2014) argumenta que uma nova morfologia do trabalho se apresenta principalmente nos países como China, Índia, Brasil e México. Os maquinários e as novas formas de gestão como flexibilização não impedem a exploração do trabalho, pelo contrário, é possível acentuar os meios de controle e exploração. Segundo Antunes (2014, p. 40), “os mais diversos mecanismos de flexibilização do trabalho têm sido importantes instrumental utilizado pelas empresas para burlar a legislação social do trabalho”. Assim, o neoliberalismo trouxe algumas consequências ao mundo do trabalho como:

*Privatização, desregulamentação, fluxo livre de capitais, financeirização, terceirização e precarização do trabalho, desemprego estrutural, trabalho temporário, parcial, aumento da miserabilidade, todas essas prerrogativas da barbárie neoliberal e de sua reestruturação produtiva passaram a caracterizar o cotidiano do mundo do trabalho (Antunes, 2011, p. 39).*

Como consequência do avanço político do neoliberalismo uma nova morfologia do trabalho tem se apresentado. Segundo Antunes (2011, p. 47), há oito tendências para o trabalho: (1) redução do trabalhador estável e substituição pelo trabalho desregulamentado; (2) novo proletário fabril, o trabalho terceirizado, part time, entre outros trabalhos precários; (3) aumento do trabalho feminino com salários inferiores aos salários dos homens; (4) expansão do setor de serviços; (5) exclusão dos jovens do mundo do trabalho formal; (6) inclusão precoce e criminosa das crianças no mundo do trabalho; (7) crescimento de empresas comunitárias no chamado “terceiro setor”; (8) crescimento da modalidade de trabalho à domicílio. A maioria dessas tendências apontadas pelo autor estão consolidadas no cenário atual acentuando a precarização do trabalho.

*É neste quadro de precarização estrutural do trabalho que os capitais globais estão exigindo dos governos nacionais o desmonte da legislação social protetora do trabalho. E flexibilizar a legislação social do trabalho significa aumentar ainda mais os mecanismos de extração do sobretrabalho, ampliar as formas de precarização e destruição dos direitos sociais que foram arduamente conquistados pela classe trabalhadora, desde o início da Revolução Industrial, na Inglaterra, e, especialmente, pós-1930, quando se toma o exemplo brasileiro. Tudo isso em plena era do avanço tecnocientífico que fez desmoronar tantas (infundadas) esperanças otimistas. Isso porque, em pleno avanço informacional, amplia-se o mundo da informalidade (Antunes, 2010, p. 15).*

A precarização do trabalho não está acontecendo apenas para a classe trabalhadora industrial, agroindustrial e do telemarketing como apontado por Antunes (2014) mas também a todos os trabalhadores assalariados, inclusive os docentes. A atualização da lei da terceirização que permite a terceirização da atividade e a promulgação da nova lei trabalhista em 2017 demonstram a intensificação do processo de precarização do trabalho continua em expansão. A nova lei trabalhista nº13.467, por exemplo, estabelece o trabalho intermitente (não contínua) em que o contrato de trabalho pode ser elaborado com prazo indeterminado e a prestação de serviços pode ocorrer em dias, horas e meses conforme acordo verbal e/ou escrito estabelecido previamente. A partir disso, o empregador solicita o serviço sempre que necessário e o pagamento

dos direitos é feito proporcional as horas trabalhadas.

As disposições do trabalho docente foram delineadas especialmente a partir da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9394/96. O Artigo 67 trata especificamente sobre valorização dos profissionais da educação assegurando-lhes nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: I – ingresso exclusivamente por concurso de provas e títulos; II- aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para tal fim; III – piso salarial profissional; IV – progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação de desempenho; V – período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho; VI – condições adequadas de trabalho (Brasil. Lei nº. 9.394/96, Art. 67).

Contudo, as mudanças e transformações ocorridas no capitalismo, a partir de meados da década de 1980 e especialmente na década seguinte, “foram de grande intensidade e desencadearam um conjunto de transformações, alterando, em alguma medida, elementos da *forma de ser* da classe trabalhadora”, configurando uma nova morfologia do trabalho no Brasil, com implicações não apenas no proletariado industrial, herdeiro da era taylorista e fordista, mas também no setor de serviços e na agroindústria (Antunes, 2014, p. 40), além da educação, especificamente o trabalho docente, como iremos explorar nesta seção.

A nova lei da terceirização e a reforma trabalhista tem impactado diretamente a classe trabalhadora. As implicações disso no trabalho docente pode se dar de diversas maneiras como precarização e desvalorização do trabalho docente, condições precárias de realização do trabalho docente, a possibilidade de flexibilização da relação contratual a partir da contratação de professor(a) substituto(a) ao invés de realizar concursos públicos, intensificação da jornada de trabalho, possibilidade do aumento de demissões no caso de faculdades particulares, articulada ao sucateamento da universidade pública e ao fomento da privatização da educação superior, além do impactos diretos que essa conjuntura pode implicar na pesquisa científica (Lopes & Cavaignac, 2013).

Desse modo, fica claro que as mudanças na legislação social do trabalho resultam em implicações diretas no trabalho docente e, em pouco tempo de sua vigência, já se pode ter resultados concretos de tais mudanças, como foi o caso da Universidade Estácio de Sá, instituição de ensino superior privada brasileira fundada em 1970 com unidades espalhadas em vários estados, que em dezembro de 2017 anunciou o desligamento de 1.200 professores do seu quadro de

docentes, conforme é apresentado na reportagem a seguir.

Em alguns poucos dias, a empresa conseguiu derrubar a liminar que suspendia a demissão dos docentes. O Jornal do Brasil divulgou informações sobre várias denúncias feitas ao Ministério Público do Trabalho que os professores foram retirados da sala de aula para serem obrigados a assinar suas rescisões, além disso, após análise da lista de demitidos, o ministério observou que a empresa fez a dispensa discriminatória por idade. “Numa lista de 104 dispensados, 81 deles têm entre 50 e 81 anos de idade, 18 possuem entre 40 e 49 anos e somente cinco têm menos de 40 anos” (Jornal do Brasil, 2017).

Em nota a empresa afirmou que estava fazendo uma reorganização em seu quadro docente e que recontrataria novos profissionais nos moldes da nova lei trabalhista e lançou um cadastro reserva de docentes para atender possíveis demandas nos próximos semestres, de acordo com as evoluções curriculares. De acordo com a reportagem publicada no jornal Folha de São Paulo, “a empresa não informou que critérios usará para selecionar novos professores que cobrirão o rombo. A nova CLT determina um intervalo de 18 meses para que os mesmos profissionais sejam contratados pelo regime intermitente” (Folha de São Paulo, 2017).

Outro caso semelhante ocorreu no Centro Universitário Ritter dos Reis, também chamado UniRitter, instituição de ensino superior brasileira, fundada em 1971, com quatro campi localizados nas cidades de Porto Alegre e Canoas, no estado do Rio Grande do Sul. A empresa anunciou a demissão de 128 docentes, além de mudanças em currículos o que gerou vários protestos de alunos e docentes.

Após receber as notícias por e-mail, estudantes protestaram na própria instituição e nas redes sociais, além da mobilização dos docentes. No dia 19 de dezembro de 2017, a juíza da 26ª Vara do Trabalho de Porto Alegre suspendeu a demissão de 128 docentes da universidade Uniritter, após o Sindicato dos Professores do Ensino Privado (Sinpro/RS) ingressar com ação civil. Este caso ainda está em andamento, dia 08 de fevereiro de 2018 está previsto o reencontro da Uniritter com o Sinpro, nos tribunais para avaliação e definição da situação (Jornal do Comércio, 2017). De acordo com nota publicada no Jornal do Comércio, a empresa afirma que as alterações nas grades dos cursos de graduação têm o objetivo de modernizar os currículos e, sobre a demissão de parte do corpo docente, “a universidade alega que a gestão docente abrange contratações, promoções e desligamentos, sendo parte da responsabilidade da instituição buscar as melhores práticas e a atualização contínua” e, ressaltou, ainda, que “as movimentações em seu quadro de

professores não têm qualquer relação com a nova legislação trabalhista”.

Com base nas informações é possível afirmar que as mudanças ocorridas nas instituições supracitadas têm implicações diretas e contribuem para a precarização do trabalho docente, além da demissão inesperada de alguns docentes, partes dos que permanecerem na instituição terão que lidar com turmas maiores, maiores cargas horárias de trabalho, utilizar materiais já padronizados, o que retira sua liberdade de construção da sua própria aula, além da adequação a reestruturação curricular, conforme proposto pela UniRitter. Em entrevista dada ao G1, uma docente do curso de direito demitida afirmou que foi informada que o curso passou por uma reestruturação. Uma nova metodologia de ensino, junto com o reagrupamento de alunos em turmas maiores, compostas por até 120 alunos, fazem parte dessa estruturação. “E isso, conseqüentemente, reduz a necessidade de professores”. A professora complementa que a mudança provocou insatisfação entre os colegas, que entenderam que a nova formatação não contempla de maneira adequada os conteúdos do curso. “Algumas cadeiras foram extintas e seus conteúdos serão integrados a outras disciplinas” (G1/RS, 2017).

É possível afirmar, portanto, que as centenas de professores e professoras demitidos nas faculdades mencionadas representam o prenúncio do que a classe trabalhadora pode esperar para os próximos anos, resultado de uma educação submetidos aos interesses do capital (Souza, 2017). Assim, consideramos que as mudanças na legislação social do trabalho fazem parte de uma totalidade de transformações do sistema capitalista, as quais ampliam e intensificam a precarização estrutural do trabalho o que afeta profundamente o trabalho docente, a partir do aumento da jornada de trabalho, supressão de direitos e superexploração do trabalho. Em uma entrevista concedida a Carta Capital, Antunes faz uma análise sobre as mudanças na legislação e faz alusão a escravidão, e afirma “na escravidão o trabalhador era vendido. Na terceirização ele é alugado. É uma locação de força de trabalho” e o autor complementa, “estamos falando de uma escravidão inclusive digital, do trabalho terceirizado, precarizado, informal, do trabalho sem direitos, de uma dependência do sistema perverso de metas, que tem levado a suicídios e adoecimentos do trabalho” (Carta Capital, 2017).

Destarte, os casos apresentados não são únicos e isolados, representam concretamente alguns dos desafios que a classe trabalhadora brasileira enfrentará nos próximos anos após a aprovação das mudanças na legislação trabalhista. Lopes e Cavaignac (2013, p. 394) asseguram que no universo do trabalho docente o acúmulo de disciplinas e a sobrecarga de atividades acadêmicas é uma realidade para os docentes, o que contribuem para o desenvolvimento de “problemas de

saúde decorrentes de sua intensificação, tais como: estresse; cansaço físico-mental; rouquidão; problemas posturais, devidos ao longo tempo em posição ortostática; entre outros”.

A nova morfologia do trabalho a partir das mudanças na legislação trabalhista traz implicações profundas principalmente nas lutas trabalhistas pois, fragmentam, desorganizam e desarticulam a mobilização das classes trabalhadoras. Entretanto, segundo Antunes (2011), no mundo centrado no trabalho, as revoltas oriundas do mundo do trabalho possuem maiores possibilidades de concretizar uma efetiva emancipação humana e social. Todos os trabalhadores que estão em situação de trabalho precário de subemprego, desemprego, terceirização e trabalho informal formam a maioria de trabalhadores em potencial para rebelar-se contra o capitalismo (Antunes, 2011).

As implicações disso no trabalho docente podem se dar de diversas maneiras, como a precarização e desvalorização dessa classe, condições precárias para a realização de suas atividades, flexibilização da relação contratual, intensificação da jornada de trabalho, possibilidade do aumento de demissões, no caso de faculdades particulares, além do sucateamento da universidade pública e da pesquisa científica. Lopes e Cavaignac (2013, pág. 394) afirmam que no universo do trabalho docente o acúmulo de disciplinas e a sobrecarga de atividades acadêmicas é uma realidade para os docentes, o que contribuem para o desenvolvimento de “problemas de saúde decorrentes de sua intensificação, tais como: estresse; cansaço físico-mental; rouquidão; problemas posturais, devidos ao longo tempo em posição ortostática; entre outros”. Portanto, consideramos que as alterações na legislação social do trabalho fazem parte de uma totalidade de transformações do sistema capitalista, as quais intensificam a precarização estrutural do trabalho docente.

## Referências

Alvarenga, D., & Trevizan, K. (2017). Estácio anuncia ‘demissão em massa’ de professores. G1, 06 de Dez. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/estacio-promove-demissao-em-massa-de-professores-diz-sindicato.ghtml>. Acesso em 13 dez. 2017.

Antunes, R. (2010) A Nova Morfologia do Trabalho, suas Principais Metamorfoses e Significados: um balanço preliminar. Trabalho, educação e saúde, v. 25, p. 11-28.

Antunes, R. (2014). Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. Estudos avançados, v. 28, n. 81, p. 39-53.

Antunes, R. (2011). Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo Editorial.

Franco, S. (2017). UniRitter demite professores, muda currículo e gera protesto de alunos. *Jornal do Comércio*, 15 de dez. Disponível em: [http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2017/12/geral/601720-uniritter-muda-grade-curricular-e-demite-professores-desagradando-alunos.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/12/geral/601720-uniritter-muda-grade-curricular-e-demite-professores-desagradando-alunos.html). Acesso: 22 dez. 2017.

Lopes, M., & Cavaignac, M. (2013). O trabalho docente no contexto da reestruturação produtiva: particularidades no âmbito privado. In: *Anais do IV Seminário CETROS*. Fortaleza. p. 300-399.

Macedo, S. D. (2017). Deu tudo errado, a educação não é mais a saída e o que sobra é a resistência. *Carta capital*, 08 de jul. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/blog-do-socio/deu-tudo-errado-a-educacao-nao-e-mais-a-saida-e-o-que-sobra-e-a-resistencia>. Acesso em 28 dez. 2017.

Marini, R. M. (1977). *Dialéctica de la dependencia*. Era.

Montaño, C. (2002). *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.

Nunes, D. (2017). “Na escravidão o trabalhador era vendido. Na terceirização, é alugado”. *Carta capital*, 15 de maio 2017. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/201cna-escravida-o-trabalhador-era-vendido-na-terceirizacao-ele-e-alugado201d>. Acesso em 12 dez. 2017.

Redação. (2017). Justiça suspende demissão de 1.200 professores da Estácio. *Revista Veja*, 08 de dez. 2017. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/justica-suspende-demissao-de-12-mil-professores-da-estacio/>. Acesso: 10 dez. 2017.

Redação. (2017). Liminar que suspendia demissão de professores da Estácio é derrubada. *Jornal Folha de São Paulo*, 11 de dez. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1942540-liminar-que-suspendia-demissao-de-professores-da-estacio-e-derrubada.shtml>. Acesso: 28 dez. 2017.

Redação. (2017). Justiça do Trabalho libera demissão de professores da Estácio. *Jornal do Brasil*, 18 de dez. 2017. Disponível em: <http://www.jb.com.br/pais/noticias/2017/12/18/justica-do-trabalho-libera-demissao-de-professores-da-estacio/>. Acesso: 02 jan. 2018.

Redação. (2017). UniRitter demite professores, muda currículo e gera protesto de alunos. *Gaúcha ZH*. 14 de dez. 2017. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2017/12/uniritter-demite-professores-muda-curriculo-e-gera-protesto-de-alunos-cjb72kh0k00jl01p93gt6c3go.html>. Acesso: 20 dez. 2017.

Redação. (2017). Demissões de professores provocam protestos de alunos de centro universitário em Porto Alegre. *G1/ RIO GRANDE DO SUL*, 15 de dez. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/demissoes-de-professores-provocam-protestos-de-alunos-de-universidade-em-porto-alegre.ghtml>. Acesso: 02 jan. 2018.

Souza, A. L. H. (2017). Ensino mercantil e demissão em massa de professores no ensino superior privado. Disponível em: < <https://diplomatie.org.br/ensino-mercantil-e-demissao-em-massa-de-professores-no-ensino-superior-privado/> >. Acesso: 28 Maio 2018.

Prado JR, C. (2011). *Formação do Brasil contemporâneo*. Editora Companhia das Letras.

Quintana, M. (2017). Justiça suspende demissão de professores da Uniritter. *Jornal do Comércio*, 19 de dez. 2017. Disponível em: [http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2017/12/geral/602757-justica-suspende-demissao-de-professores-da-uniritter.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/12/geral/602757-justica-suspende-demissao-de-professores-da-uniritter.html). Acesso: 28 dez. 2017.

## Capítulo 75

### Administração: Formação para a reprodução ou para a transformação social?

André Luiz Kopelke<sup>1</sup> y Crislaine Camila Stüepp<sup>2</sup>

#### Introdução

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia assumem, no Brasil, o papel de agentes estratégicos de estruturação de políticas públicas no campo da educação. A expansão da Rede Federal de Ensino faz parte de um projeto que entende a educação “como um compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos objetivos capazes de modificar a vida social e atribuir-lhe maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana” (PACHECO, 2011, p. 17). A sua prática educacional é orientada com base no princípio da prevalência do bem social sobre os demais interesses.

Dentro desse contexto a proposta educacional dos Institutos Federais busca superar a representação de subordinação quase absoluta ao poder econômico. Busca também, estabelecer sintonias com outras esferas do poder público e da sociedade buscando construir um projeto mais amplo de educação pública caracterizado pela diversidade cultural e que reúne princípios e valores universais. Os Institutos Federais procuram, com isso, formar cidadãos e agentes políticos capazes de ultrapassar obstáculos, pensar e agir em favor de transformações políticas econômicas e sociais para a construção de um outro mundo possível. Dessa forma, a educação é vista como um instrumento voltado para a emancipação pessoal e para a construção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e equilibrada do ponto de vista social, econômico, político e ambiental.

Os Institutos Federais buscam implementar esta proposta educacional com a oferta de diferentes tipos de cursos que vão desde a educação básica até a superior, incluindo pós graduações *latu-sensu* e *strictu-sensu* em diferentes campos do conhecimento de acordo com as diferentes demandas locais e regionais.

1. Instituto Federal Catarinense (IFC) Campus Ibirama. Núcleo Organizações Racionalidade e Desenvolvimento (ORD). Email: andre.kopelke@ifc.edu.br

2. Instituto Federal Catarinense (IFC) Campus Ibirama. Email: crislainecamilast@hotmail.com

O presente trabalho buscou avaliar os desafios e eventuais dificuldades de implementação desta proposta educacional no Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio de Administração oferecido pelo Instituto Federal Catarinense no Campus de Ibirama, município do interior do Estado de Santa Catarina.

#### Referencial Teórico

O campo do conhecimento na área da administração apresenta características próprias que tornam a efetivação dessa proposta educacional ainda mais desafiadora. A formação em administração no Brasil, seja no ensino de graduação, seja no ensino técnico, é fortemente influenciada por um estilo gerencialista de gestão, herdeira de uma perspectiva norte americana, cujos fundamentos epistemológicos residem na tradição filosófica do positivismo e do funcionalismo (Rodrigues; Carrieri, 2001). Tal formação tende a gerar profissionais de administração caracterizados pela reprodução das relações utilitaristas de trabalho em favor do interesse de alguns grupos econômicos privilegiados. Administradores formados dentro de tais perspectivas estão sujeitos a uma precária capacidade de refletir criticamente sobre as consequências de seus atos em ambiente de trabalho. Isso estimula uma postura orientada unicamente por critérios econômico-financeiros, tornando tais profissionais meros expectadores e controladores da realidade organizacional (Saraiva, 2011). Além disso, a falta de senso crítico os torna propensos a cooperar com eventuais práticas abusivas implementadas por algumas organizações.

O próprio senso comum, difundido pela mídia e pelas relações interpessoais, tende a reforçar essa visão do papel social do administrador. Apesar dos méritos das ciências fundamentadas em perspectivas positivistas / funcionalistas, não se deve desconsiderar o fato de que a Administração é uma ciência social aplicada, o que implica num compromisso para a resolução de problemas sociais concretos. Diante disso, os complexos problemas sociais contemporâneos (Morin, 2013) exigem do administrador um conjunto de habilidades e conhecimentos sustentados por uma perspectiva crítica, reflexiva e interdisciplinar.

Frente a esse contexto o presente trabalho, oriundo de um projeto de pesquisas implementado no Instituto Federal Catarinense (campus Ibirama) procurou levantar o imaginário de estudantes e professores do Curso Técnico de Administração, oferecido por esta instituição, sobre a carreira e o papel do Administrador na sociedade. Tal imaginário foi contraposto a um perfil de Administrador considerado desejável diante da proposta educacional dos Institutos Federais, ou

seja, um profissional de administração voltado para a transformação social, para a emancipação humana, para a responsabilidade socioambiental, empenhado na busca da legitimidade política e no incremento da qualidade de vida social e da comunidade regional. A partir da concepção do perfil de Administrador considerado desejável, discutiu-se a pertinência da inclusão de disciplinas, conteúdos curriculares e metodologias que estimulem a capacidade crítica, reflexiva e interdisciplinar do profissional formado na área.

## Metodologia

Em termos metodológicos o presente estudo utilizou a abordagem qualitativa e fez uso da Teoria das Representações Sociais (Guareschi, 2000; Arruda, 2005) para levantar o imaginário de estudantes e professores sobre a carreira e o papel do Administrador na sociedade.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados dois instrumentos. Junto aos professores foram utilizadas entrevistas em profundidade com a utilização de roteiro (Godoi E Mattos, 2006). Foram entrevistados quatro docentes. Destes, dois eram doutores em administração e um era mestre. O quarto docente não tinha formação em administração, mas exercia a coordenação do curso técnico em administração. Apesar de sua formação ser na área de Física, o docente em questão tinha larga experiência no ensino de matemática aplicada para estudantes de graduação em administração.

A coleta de dados junto aos estudantes foi realizada em dois momentos. Num primeiro momento, utilizou-se uma redação por meio da qual foi solicitado aos alunos do curso técnico em administração que projetassem sua trajetória profissional, acadêmica e pessoal a partir de uma data futura, imaginária, posterior à conclusão do curso. A atividade foi aplicada aos estudantes dos três anos do ensino médio do curso técnico integrado de administração. Obteve-se um total de 81 respondentes. A partir dos resultados dessa redação, alguns alunos foram selecionados para e realização de entrevistas em profundidade. O critério utilizado para a seleção foi a disposição do estudante em seguir carreira no campo da administração e o desempenho acadêmico no curso.

## Resultados e Discussão

Iniciaremos a apresentação dos resultados apresentando alguns dos dados obtidos com as entrevistas dos estudantes.

É preciso ter em mente que os estudantes entrevistados são todos muito jovens (entre 15 e 17 anos de idade) e sem experiências concretas em ambientes organizacionais.

Seus relatos apresentaram vários pontos em comum. Todos julgam que a profissão de administração deva ser pautada pela ética, pelo respeito ao ser humano, pela observância dos quesitos legais. Por vezes o comportamento ético é visto como um respeito às leis e às normas institucionais, caracterizando uma posição de submissão às organizações. Além disso, a responsabilidade ambiental é apresentada de forma recorrente como uma questão fundamental a ser observada.

De modo geral, os estudantes entrevistados não percebem nenhum conflito nas relações de mercado. Consideram-nas relativamente harmônicas e não são vistas como causas de conflitos sociais, trabalhistas e ambientais. A concorrência mercantil é vista como algo natural e não excludente. Acreditam que o trabalho honesto e esforçado será sempre recompensado.

Apenas o relato de uma estudante divergiu dos demais. Esta aluna afirma ter se decepcionado com o curso de administração. O fator preponderante para essa percepção foi o fato dela achar o campo da administração muito racional. Além disso, a estudante percebeu a permanente pressão pelo resultado. Ela afirma não se sentir bem exigindo resultados e impondo metas a outras pessoas. Isso levou a uma perda de identificação com a administração.

Partindo para o relato dos professores, o primeiro docente entrevistado tem uma história de vida muito ligada ao campo da administração atuando desde cedo como empreendedor. Sua concepção de administrador ideal é caracterizado por um profissional com diversas habilidades técnicas com especial destaque para a capacidade de liderança e a capacidade de lidar com crises e resolver conflitos.

Ao falar sobre a possibilidade da inserção de conteúdos que estimulem o pensamento crítico e reflexivo nos cursos de administração o professor considera que ela não pode ocorrer em detrimento do conhecimento técnico. Sacrificar o conhecimento técnico significaria prejudicar ainda mais a já reduzida empregabilidade do profissional de administração. Além disso, o docente considera a crítica como a capacidade do gestor em inovar, ou seja, de auto avaliar o seu empreendimento e propor soluções técnicas inovadoras para manter a competitividade no mercado concorrencial.

Para o professor, é perfeitamente possível para um administrador, atuar de forma ética e honesta dentro da lógica de mercado sem ceder para práticas consideradas antiéticas, imorais e ilegais. A existência de eventuais casos de corrupção ou de organizações que não agem de forma social ou ambientalmente responsável não pode ser atribuído a problemas no ensino de administração. Tais casos, em sua visão, transcendem o campo da administração e são decorrentes de uma formação (familiar e cultural) precária. A formação ética vem do berço familiar e os cursos de administração não podem ser responsabilizados pelas práticas antiéticas de alguns executivos.

O segundo docente entrevistado também foi introduzido ao campo da administração por meio da prática empreendedora da família. O docente apresenta uma visão naturalizada da sociedade organizacional. Considera muito positivo o fato das organizações dominarem o cenário social. É a elas que se deve muitas das conquistas econômicas e sociais do último século. Em sua concepção, o bom profissional de administração é um indivíduo que utiliza suas qualificações técnicas para alinhar o produto ofertado pela empresa com uma demanda social correspondente. Ao cumprir esse papel o administrador estará colaborando para a solução das demandas sociais.

O docente não acredita que as questões econômicas sejam as preponderantes na motivação das organizações. Justifica-se com base no exemplo do empreendimento familiar onde o principal fator de motivação era a “satisfação de ter um cliente bem atendido”, de forma similar a um artista que se satisfaz com a obra concluída. O lucro e o resultado econômico é mera consequência de um trabalho bem feito. Essa visão o conduz a acreditar num mundo de perfeitos ajustamentos entre os interesses empresariais e sociais. Cabe aos administradores, com o seu conhecimento técnico, proceder aos ajustes que irão alinhar esses interesses e promover o desenvolvimento econômico e social de forma harmônica. Eventuais casos de corrupção são exceções que precisam ser coibidas por uma legislação e fiscalização rigorosas.

Nesse contexto, a crítica e a reflexão são vistas como necessárias, mas orientadas para o desempenho instrumental do profissional dentro da organização. A crítica é vista como uma autocrítica no qual o profissional avalia seu próprio desempenho frente ao papel a ser desempenhado dentro da organização. Essa autocrítica destina-se a tirar o indivíduo de uma situação de passividade colocando-o numa condição de proatividade na busca pelos objetivos da empresa.

Por fim, o docente considera importante a preocupação das organizações com questões relativas à responsabilidade social e ambiental. Julga que o atendimento a tais questões implicará em

custos, mas esses custos serão mais do que compensados com o aumento da legitimidade da organização, o que resultará em um maior número de clientes, vendas e por fim, resultado econômico.

O terceiro docente entrevistado teve, ao longo de sua trajetória de vida, muito contato com a administração pública estadual e com uma série de problemas de gestão que essa administração enfrentava.

Para este docente, uma das principais dificuldades da profissão é a falta de normatização. Considera que a profissão deveria ser melhor regulamentada e deveria possuir uma série de “atos administrativos” e de “*core competencies*” de realização exclusiva do profissional formado na área a exemplo do que acontece com contadores, advogados e economistas. O curso de administração, na sua atual estrutura, é visto pelo docente como um estelionato educacional, na medida em que a formação não garante ao profissional da área nenhuma prerrogativa legal para exercer uma função exclusiva.

Na visão do docente, a profissão de administração cumpre uma função social importantíssima na medida em que ela evita uma série de prejuízos sociais decorrentes da má gestão. Dessa forma, a instrumentalidade e a racionalidade funcional são justificadas pois são consideradas necessárias para a promoção de benefícios sociais. A importância do conhecimento técnico e da instrumentalidade evidencia-se, segundo o docente, frente aos desperdícios e os desmandos da gestão amadora particularmente na gestão pública.

Por fim, considera que os profissionais de administração deveriam ter uma preocupação corporativista mais acentuada em defesa da profissão, a exemplo dos advogados. Acredita que a interferência de profissionais de outras áreas (sociologia, psicologia, jornalismo, etc.) seja prejudicial ao campo por acentuar uma falta de profissionalismo. Dessa forma, administradores deverão ser formados por outros administradores nos cursos de mestrado e doutorado.

O último docente entrevistado não é administrador. Sua formação é na área da física. Mas esse docente foi entrevistado por exercer a coordenação do curso técnico em administração. Apesar de não ter formação em administração, esse docente tem contato com administradores e possui experiência de ensino de matemática aplicada para turmas de graduação em administração.

Este docente afirma preocupar-se com o perfil do profissional formado na área de administração.

Ele percebe que o curso é permeado por disciplinas técnicas e julga lamentável o fato de que alguns estudantes (e até mesmo docentes) considerem utilizar esses conhecimentos em proveito próprio no sentido de tornarem empresários bem sucedidos (ricos) sem a devida preocupação com as questões sociais e relativas ao desenvolvimento regional.

Este docente lamenta que os estudantes não percebam que muitas empresas fazem uso de técnicas de gestão para manipular pessoas de forma a utilizá-las apenas como recursos (descartáveis) para o atingimento dos objetivos organizacionais. Ele lamenta também que boa parte dos docentes da área de administração não compartilhem dessa sua visão (crítica) e acreditem na naturalidade e na neutralidade das relações de trabalho no ambiente organizacional. Para o entrevistado, o estímulo ao pensamento crítico e reflexivo é tarefa fundamental dos professores, não só dos voltados ao ensino de administração como de todos os demais das chamadas disciplinas propedêuticas do ensino médio. Mais do que uma missão dos professores, essa é uma missão institucional, e se os professores da área de administração não puderem cumprir com esse papel, os demais deverão fazê-lo.

## Conclusões

Os dados coletados permitem inferir que as representações sociais tanto dos professores quanto dos estudantes afetam o grau de receptividade a conteúdos que estimulam o pensamento crítico e reflexivo. Mas no caso do campus estudado essa influência tem sido predominantemente negativa.

Entre os estudantes, alguns apresentam a tendência a reproduzir a lógica instrumental, de natureza positivista e fortemente funcionalista típica da administração clássica. A lógica instrumental é vista como natural e não excludente. É um caminho necessário para o aperfeiçoamento das ciências, para o desenvolvimento econômico e social, e portanto, perfeitamente justificável. Tal percepção é compreensível diante da sua inexperiência profissional. Excepcionalmente alguns estudantes, ao se darem conta da natureza extremamente positivista e funcionalista da administração, decepcionam-se com essa área do conhecimento e optam por outra área do conhecimento para dar continuidade aos seus estudos.

Chama a atenção o fato de que a maioria dos estudantes entrevistados considerar fundamental que o profissional de administração pautar suas ações por meio de atitudes éticas e ambientalmente responsáveis. Isso parece indicar que a instituição de ensino tem sido bem

sucedida na disseminação desses valores.

No caso dos professores, é curioso que justamente o docente que possui maior abertura para inclusão de conteúdos críticos e reflexivos é justamente aquele que não tem formação na área. Todos os demais docentes entrevistados apresentaram algum tipo de restrição à inclusão de conteúdos que estimulem o pensamento crítico e reflexivo.

Além disso, há um posicionamento quase unânime com relação à necessidade do uso da racionalidade instrumental e da busca por eficiência e resultado. Os docentes afirmam que num país como o Brasil, eivado por uma série de problemas econômicos, políticos, sociais e ambientais, uma gestão mais eficiente, produtiva e racional tem muito a contribuir. As práticas amadoras precisam ser substituídas por práticas profissionais orientadas pela racionalidade. Fundamentalmente, os docentes entrevistados não percebem nenhum conflito na prática dos valores do mercado. Supõem que existe a possibilidade de alinhamento entre os interesses sociais e os interesses organizacionais sem maiores traumas. Eventuais conflitos são exceções à regra. A valoração de seres humanos segundo critérios econômicos e a sua exclusão do sistema econômico não faz parte das preocupações dos administradores.

Dois fenômenos parecem estar em curso, considerando os dados levantados a partir das entrevistas. O primeiro fenômeno está relacionado ao que Grey (2010) chama de desenvolvimento de profissionais com um “egoísmo apropriado” (p. 212). Para esse autor, a principal função dos cursos de administração não é ensinar técnicas de gestão.

A real função dos cursos de administração é criar um contingente de pessoas aculturadas aos valores gerenciais que endossam as relações de mercado e descrevem as técnicas de gestão como isentas de ideologia. Tais profissionais, imbuídos da “neutralidade” técnica da administração tratariam de ocultar o terreno particularizado das organizações.

Tal fenômeno é evidenciado quando os docentes com formação em administração relatam não perceber nenhuma tensão nas relações de mercado. Isso explicaria também porque o único docente com formação em outra área do conhecimento é mais sensível a tais tensões.

Além disso, outro fenômeno em curso pode estar relacionado ao processo que Reed (1998) chama de “fogueira de certezas”. Diante das críticas ferozes que se impõe aos pressupostos das abordagens funcionalistas, as respostas dos defensores dessas abordagens têm sido “avançar a

qualquer custo” reforçando o paradigma vigente, orientado pelo mercado, o que implica numa reclusão às fortificações intelectuais que oferecem proteção contra os efeitos radicalmente desestabilizadores da crítica contínua e da desconstrução.

Esse aspecto é evidenciado quando alguns docentes defendem que a solução de muitos problemas sociais passa por uma maior normatização das funções administrativas, com o estabelecimento de competências específicas legalmente resguardadas pelo Estado. Trata-se de reforçar ainda mais as bases funcionalistas desse campo do conhecimento com um recrudescimento das características instrumentais e funcionais inspiradas no positivismo.

A partir dessas percepções dos docentes com formação em administração, a inclusão de conteúdos que estimulem o pensamento crítico e reflexivo fica sensivelmente prejudicado. Os dados obtidos por meio desta pesquisa parecem refletir o cenário mais amplo do campo da administração. O *mainstream* intelectual continua sendo predominantemente positivista/funcionalista. Posturas alternativas preocupadas com a ampliação do campo conceitual da administração ainda são marginais e vistas com desconfiança.

Afortunadamente, a formação dos estudantes do Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio de Administração não dependa apenas de docentes com a formação nessa área. Por se tratar de um curso de ensino médio os alunos tem contato com professores de diferentes formações, muitos deles muito mais abertos a uma formação emancipatória.

#### Referências

Amado, G., Faucheux, C.; Laurent, A. Mudança organizacional e realidades culturais: contrastes franco-americanos. In Chanlat, J.f. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas - volume 2. São Paulo: Atlas, 1994.

Arruda, A. Despertando do pesadelo: a interpretação In: Moreira, A. S. P.; Camargo, B. V.; Jesuíno, J. C.; Nóbrega, S. M. (Org.). Perspectivas teórico-metodológicas em representações sociais. João Pessoa: Editora Universitária UFPB, 2005, p. 229-258.

Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. (Orgs.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

Grey, C. Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais. Porto Alegre: Bookmann, 2ª ed. 2010.

Guareschi, P. A. Representações sociais e ideologia. Revista de Ciências Humanas, Florianópolis: EDUFSC, Edição Especial Temática, p.33-46, 2000.

Guerreiro Ramos, A. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2º ed, Rio de Janeiro: Ed da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

Guerreiro Ramos, A. Homem-organização e homem-parentético. In: Guerreiro Ramos, A. Mito e verdade da revolução brasileira. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1963.

Lincoln, Y. S.; Guba, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Orgs.) O Planejamento da Pesquisa: teorias e abordagens. 2ª. ed. Porto Alegre, Artmed Bookman, 2006, p. 169-192 (cap. 6).

Morin, E. A via para o futuro da humanidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

Pacheco, E. (Org.). Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Ed. Moderna, 2011.

Reed, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Nord, W.r. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

Rodrigues, S. B.; Carrieri, A. P. A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2001: 81-102.

Saraiva, L. A. S. A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 12, n. 1, p. 41-60, jan./jun. 2011.

## Capítulo 76

### Rutas pedagógicas para el mejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas en el distrito de Santa Marta, Colombia

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>1</sup>, Olga Cleosilda Chica Palma<sup>2</sup> y  
Lina Marcela Vásquez González<sup>3</sup>

#### A manera de introducción

La presente es una investigación en la que subyace un interés investigativo de tipo comprensivo y transformador, situada en una perspectiva crítica de las ciencias (Habermas, 1984), desde la cual se propende por la configuración de conocimiento científico, en este caso pedagógico, con potencialidad transformadora de las prácticas de gestión directiva y académica de las instituciones de educación básica y media del Distrito de Santa Marta, capital del departamento del Magdalena (IED-Santa Marta) al proponerse configurar lineamientos de políticas y estrategias de intervención y mejoramiento de la calidad educativa (rutas de calidad); tomando como uno de sus referentes interpretativos la trazabilidad de los desempeños en las Pruebas Saber y en el Índice Sintético de Calidad; además de la información recolectada a partir de las voces de directivos y docentes como actores claves de las problemáticas y de las rutas de solución asociadas con el mejoramiento de la calidad educativa.

Desde el punto de vista metodológico se trata de una investigación que a partir de la complementariedad etnográfica (Murcia y Jaramillo, 2000) se desarrolla teniendo en cuenta tres momentos: Pre-configuración, Configuración y Reconfiguración de las realidades. Se hace un análisis de los desempeños de las IED-Santa Marta estructurando grupos que clasifiquen aquellas que han mantenido una tendencia positiva de mejoramiento del desempeño y las que mantienen una tendencia negativa en sus resultados en las Pruebas Saber y en el Índice Sintético de Calidad; así mismo, se utilizan como técnicas sociales de recolección de información: cuestionarios, análisis de contenido, grupos de diálogo y talleres de configuración de rutas de

1. Docente de planta de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: joswaldosanchez@gmail.com

2. Coordinadora Académica de la Escuela Normal Superior San Pedro Alejandrino; Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: olgacleo@gmail.com

3. Asistente de Investigación de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: marcelavgpsicologia@gmail.com

calidad.

Es un lugar común o una afirmación reiterada asegurar que la calidad de las IED-Santa Marta evidencia serias deficiencias, lo que se respalda en la ubicación de sus desempeños en las clasificaciones nacionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos los análisis solo llegan hasta la revisión de los resultados de forma descriptiva, sin profundizar de manera comprensiva en este fenómeno educativo. Por eso este trabajo pretende llenar vacíos sociales y teóricos relacionados con la mínima comprensión y sistematización que se tiene sobre las prácticas de gestión directiva y académica que están interpelando, léase incidiendo, de manera positiva y negativa en la calidad educativa del Distrito.

El carácter propositivo de este proyecto de investigación obliga a comprometerse con el imperativo de que antes de sustituir formas, medios y maneras procedimentales de gestionar el desarrollo de las organizaciones educativas, lo que se requiere es renovar las fuentes conceptuales de las cuales está emergiendo una racionalidad alternativa para la gestión educativa: la gestión pedagógica (Ramírez, Sánchez, Chica y Aponte, 2012). La calidad de la educación es un concepto, un determinante, una teleología; una práctica que implica múltiples y muy diversas aristas de comprensión e intervención. Son muchas las organizaciones educativas que han logrado romper los hilos estructurales que atrapan y limitan su desarrollo y frenan o impiden los aprendizajes de excelente calidad de sus estudiantes; pero al mismo tiempo, persisten organizaciones que en lugar de romper tales hilos, pareciera que se hundieran cada vez más en el insondable abismo de la baja calidad. Desde una óptica de sistematización y de lectura crítica de prácticas, buenas e inadecuadas, esta investigación pretende aprender de experiencias desarrolladas que han impacto en términos de mejora de la gestión directiva y académica y su consecuente impacto en la calidad de la educación en el Distrito de Santa Marta y sobre todo configurar rutas de calidad que generen y potencien políticas educativas pertinentes. Para esta función, se asume un sistema de categorías teóricas que sirven como punto de análisis y configuración de las rutas de mejoramiento de la calidad educativa. Este sistema está nucleado a partir de una categoría axial, tres categorías referenciales y dos categorías asociadas.

• Categoría Axial: Gestión de las Organizaciones Educativas (Sánchez, 2012; Sánchez, 2014, MEN, 2008)

• Categoría Referencial 1: Políticas Educativas (Chapela y Jarillo, 2006; Rivero, 2005; Michel, 2004; Betancur y Mancebo, 2012)

• Categoría Referencial 2: Calidad de la Educación (Álvarez y Topete, 2004; Rodríguez, 2010; Martínez, 2010; Miranda y Miranda, 2012; Ferreyra et al, 2012)

• Categoría Referencial 3: Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos (Sánchez, 2012)

• Categoría Asociada 1: Sistematización de Prácticas de Gestión Pedagógica (Álvarez, 2007)

• Categoría Asociada 2: Las organizaciones educativas como construcciones sociales (Sánchez, 2009)

Tanto las prácticas de gestión directiva como las académicas son determinantes y factores incidentes en los procesos y resultados de calidad de las organizaciones educativas y en esta investigación son objeto de recuperación, sistematización, evaluación y configuración prospectiva en función de su nivel de interpelación en el mejoramiento de su calidad. A partir de esta recuperación y valoración de prácticas y del establecimiento del impacto de su interpelación, se documentan buenas prácticas, para ser emuladas y referenciadas y también prácticas inadecuadas, para ser evitadas y superadas; todo ello porque estas prácticas tienen un gran potencial generador y de motricidad sobre la calidad de las organizaciones educativas. Según Said (et al, 2010) “la construcción que se tiene del concepto de calidad, influye directamente sobre los esfuerzos que se hagan para hacer de ésta, el camino y la meta de la educación” (p. 112).

Desde las implicaciones sociales que justifican el proyecto de investigación, es importante reconocer que surge como una necesidad académica para abordar las problemáticas propias de las comunidades en el Distrito de Santa Marta. El componente de la gestión educativa se constituye en una dimensión de importante impacto en los procesos sociales que se desarrollan en las poblaciones y fundamentan la movilización de los colectivos en torno a las necesidades comunes; toda vez que se convierte en una práctica educativa que influye en los procesos de formación de ciudadanos y dota de competencias a los individuos para desenvolverse en la sociedad actual llena de complejidades.

Principales prácticas de gestión directiva y académica que interpelan la calidad educativa en el distrito de Santa Marta

La calidad en las organizaciones educativas es un asunto multifactorial y que se determina por las implicaciones del contexto. Los procesos de gestión directiva y académica se convierten en determinantes claves de los logros formales de calidad educativa y en consecuencia su intervención efectiva depende de la comprensión que se tenga de los mismos.

Antes de explorar las prácticas de gestión directiva de las instituciones escolares es necesario realizar acercamientos al concepto desde la postura de diversos autores. Para De Podestá (2007) la gestión directiva de las organizaciones escolares “tiene que ver con diseñar situaciones que permitan la acción colectiva” (p. 14), asumiendo que es un proceso asociado a la movilización y direccionamiento de los actores sociales vinculados a la escuela.

Haciendo alusión a los responsables de la ejecución de la gestión directiva, Finol, Vallejo y García (2012) expresan que

*“(...) el personal directivo al poner en práctica su gestión, debe unificar criterios con el fin de alcanzar los objetivos, misión y por ende la visión de la organización, lo cual generaría satisfacción personal y colectiva dentro de la misma, proyectando un servicio de calidad hacia la sociedad en general” (p. 90)*

En términos de la gestión directiva, las principales prácticas que tienen incidencias negativas en la calidad, según los actores educativos, son los siguientes:

- Dificultades en las condiciones para establecer objetivos pertinentes, poca apropiación en algunos casos de los objetivos, valores y metas instituciones en relación con los estudiantes.
- Poco compromiso de los actores educativos para el cumplimiento de las metas establecidas.
- Las políticas de inclusión no están articuladas a las necesidades de la comunidad.
- Directivos docentes sin formación pedagógica que no se vinculan a los procesos académicos de las instituciones.
- Proyectos Educativos Institucionales desarticulados de las necesidades y realidades del contexto.

• Poca implementación de planes de seguimiento a las dificultades detectadas en los procesos de autoevaluación y en los programas implementados.

• Ausencia de seguimiento que apoye las competencias y conocimiento de los estudiantes por parte de padres de familia.

• Tensiones en la comunicación entre la comunidad educativa y las autoridades educativas en temas de gestión, capacitación y fortalecimiento de las IED.

• Gestión ineficiente de las áreas (espacios administrativos, académicos y recreativos ) y su organización.

• Se realizan pocos procesos de gestión con los padres de familia para que en las actividades extracurriculares participen todos los estudiantes.

• No se anticipan pautas de crianza adecuadas o estrategias mediadoras frente a los conflictos y casos de difícil solución como capacitación, jornadas o talleres y otras actividades orientadas a reducir los conflictos.

• No se difunde o identifican las problemáticas de riesgo de las instituciones para que, con el apoyo de instituciones externas, se enfrente las situaciones problemáticas.

La gestión académica se convierte en la razón de ser en las organizaciones educativas y en el área que permite el cumplimiento de su razón misional: la formación humana desde la integralidad. En este sentido, su ejercicio se convierte en un elemento fundamental para la medición de la calidad educativa desde los aprendizajes de los estudiantes en las áreas básicas del conocimiento.

En este sentido, Martín, Segredo y Perdomo (2013) expresan que en la “gestión académica se realizan un conjunto de actividades encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación e investigación, en búsqueda de soluciones a los problemas o necesidades identificadas durante el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje” (p. 290). La gestión académica tiene una atención especial en los procesos de aprendizaje en la institución, priorizando en elementos asociados al diseño pedagógico, las prácticas pedagógicas, la gestión en el aula y el seguimiento académico (Ministerio de Educación, 2008).

Las principales prácticas de gestión académica que inciden en la calidad educativa son las siguientes:

• Los planes de área están elaborados de forma aislada e individual, sin coherencia con lo estipulado en el PEI.

• Enfoques metodológicos que no contribuyen al desarrollo de competencias integrales.

• No se gestiona dotación, mantenimiento y cuidado de los recursos para el aprendizaje que se son limitados en las IED, en: recursos e infraestructura y capital humano.

• La realización de actividades en la jornada única que se convierten en extenuantes para los estudiantes, para docentes y directivos.

• Los docentes y directivos no comparten sus experiencias pedagógicas con la comunidad.

• Se adoptan prácticas tradicionales y poco innovadoras que no promueven el Enfoque metodológico.

• Se desarrollan tareas y actividades que conllevan a poca producción cognitiva e investigativa de los estudiantes.

• Manejo inadecuado de las actividades extracurriculares en desarrollo académico de las actividades de la institución.

• Falta de gestión en la implementación de un sistema articulado para uso de recursos didáctico como parte de un programa que sea instituido.

• Implementación de estilos pedagógicos desactualizados y no acordes con las particularidades del aula.

• No se gestiona una herramienta de planeación de las actividades y clases, que pueda manejar la ausencia de maestros, que desorganiza la labor establecida por otros docentes para suplir las actividades en las aulas.

- No se practican modelos de evaluación que no responden a características de los estudiantes, que hace énfasis en la evaluación desde el aula en el desarrollo cognitivo y no como ser integral.
- Poco seguimiento a los procesos y resultados de los estudiantes, que involucren a los padres de familia.

Son evidentes las falencias y dificultades en los procesos de gestión directiva y académica que están incidiendo en la calidad educativa en el distrito de Santa Marta y es por eso que se proponen unos escenarios o rutas pedagógicas de mejoramiento de los procesos de gestión.

Rutas pedagógicas para el mejoramiento de la calidad educativa en el distrito de Santa Marta.

A continuación se exponen algunas rutas o escenarios para el mejoramiento de la calidad educativa en el contexto local del distrito de Santa Marta.

- Reconocimiento de la gestión de las organizaciones educativas como un proceso que conjuga una fundamentación epistémica con estrategias metodológicas y componentes técnicos.
- Comprensión y ejercicio de una gestión de las organizaciones educativas que conjuga, cohesiona, los discursos pedagógicos y los discursos de la gestión; en consecuencia, también sus respectivas prácticas, como entidades de sentido y de actuación complementarias.
- Comprensión de la gestión de las organizaciones educativas como un ejercicio pedagógico; es decir, como una praxis académica de carácter científico, crítico, comprensivo, transformativo, que se sistematiza en la tradición científica, al tiempo que renueva conocimiento científico sobre sí misma: discurso pedagógico sobre la gestión educativa.
- Concepción de la realidad de cada organización educativa que se gestiona como una amalgama de instituidos e instituyentes que se construyen y reconstruyen socialmente.
- Conjugación y complementariedad de los discursos académico y gerencial en los procesos de planeación del desarrollo institucional.
- Predominio de praxis de gestión de las organizaciones educativas con fundamento en

modelos integrales que consulten y reconozcan la naturaleza formativa y educadora de tales organizaciones y en consecuencia asuman la reflexión sistemática y fundamentada como fuente para la configuración de discursos pedagógicos de la gestión que transformen sus prácticas de gestión educativa desde los fundamentos de la pedagogía.

- Reconocimiento de la gestión de las organizaciones educativas como una praxis conectada con la visión política de las organizaciones educativas y de sus esencias y sello misional en función de su desarrollo pedagógico.
- Desarrollo de códigos y lenguajes propios de la gestión educativa desde los discursos de la pedagogía, que consideren la naturaleza formativa de las organizaciones educativas y permitan la comprensión pedagógica de sus realidades y en consecuencia su transformación y reconstitución discursiva.
- Recuperación de sentido y sistematización del proceso de gestión educativa, como ejercicio pedagógico, de las organizaciones educativas; como medio para la configuración de aprendizajes organizacionales en torno al proceso mismo de la gestión educativa.

A través de la comprensión de las organizaciones educativas como sistemas vivos y complejos que se construyen socialmente se pueden generar escenarios pertinentes y significativos para el mejoramiento de la calidad de la educación y así mismo, interpelar positivamente el desarrollo sostenible del territorio, pero esto implica que se generen rupturas con las formas mecanicistas e instrumentales de gestionar los procesos educativos y se transite hacia la resignificación como posibilidad para la transformación de las realidades educativas tradicionales.

#### Referencias

- Álvarez, M. (2007). Sistematizar las prácticas, experiencias y proyectos educativos ¿Tareas del gestor educativo? Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Álvarez, I., & Topete, C. (2004). Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXXIV (3), 11-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034302>
- Betancur, N., & Mancebo, M. (2012). Políticas educativas en tiempos de cambio. Actores,

- programas e instituciones en Uruguay y la Región. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 21 (1), 7-12. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297325499001>
- Chapela, M., & Jarillo, R. (2006). Políticas educativas: fuerzas y resistencias en el campo de la educación. *Reencuentro*, 45, 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004503>
- De Podestá, M. (2007). La gestión: una oportunidad en la mejora escolar. En Gvirtz, S & De Podestá, M. *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires
- Ferreya, H., Vidales, S., Rimondino, R., & Bonelli, E. (2012). El diseño curricular como factor de calidad educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (4), 184-202. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55124841013>
- Finol, M., Vallejo, R., & García, M. (2012). Gestión directiva en el marco de la evaluación institucional en organizaciones educativas. *Multiciencias*, 12 (1), 88-93
- Habermas, J. (1984). *Conocimiento de interés*. Madrid: Taurus.
- Martín, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Martínez, J. (2010). La Construcción de Indicadores y Evaluación de la Calidad en Centros Educativos. Seis Experiencias en México. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (5), 133-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084010>
- Miranda, J., & Miranda, J. (2012). Reflexiones sobre la calidad de la educación y sus referentes: el caso de México. *Educere*, 16 (53), 43-52. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35623538006>
- Michel, J. (2004). Políticas educativas en América Latina (Década de los 90, momento de consenso social). *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*, 9, 75-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65200905>
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Bogotá, Colombia. Cargraphics S.A.
- Murcia, N., & Jaramillo, L. (2000). *La investigación cualitativa. La investigación etnográfica*. Armenia: Kinesis.
- Ramírez, C; Sánchez, J; Chica, M; & Aponte, R. (2012). Coordenadas Teóricas para la comprensión de las regiones investigativas en Educación y Pedagogía en Colombia. En Ospina, H & Murcia, N, *Regiones Investigativas en Educación y Pedagogía en Colombia*. (p. 3-360). Manizales, Colombia: Zapata.
- Rivero, J. (2005). Políticas educativas y exclusión: sus límites y complejidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3 (2), 33-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55103204>
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórocultural. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 10, (1), 1-28. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713068015>
- Said, E., Valencia, J., Turbay, M., & Benítez, M. (2010). La calidad educativa, desde los actores vinculados al sector educativo en Barranquilla. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 6 (1), 111-132.
- Sánchez, J. (2009). Una perspectiva emergente para concebir la organización educativa como fundamento para transformar su desarrollo. En Caro, J. *Cultura Y Sociedad: Orientaciones Para El Ser Humano En Las Organizaciones*. 191-211. Santa Marta, Colombia. Editorial Unimagdalena
- Sánchez, J. (2012). La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos. Documento de Trabajo. Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA
- Sánchez, J. (2014). *Prácticas de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional en Colombia: una lectura evaluativa y propositiva desde la perspectiva de la construcción social de la realidad*. Santa Marta: Editorial Unimagdalena

## Capítulo 77

### Prácticas de renovación de la acreditación institucional de las universidades en Colombia: Una lectura de las relevancias y opacidades emergentes

Jorge Oswaldo Sánchez Buitrago<sup>1</sup>, Javier Vilorio Escobar<sup>2</sup> y María Paola Bertel Narváez<sup>3</sup>

#### A manera de problematización

Una de las características de la acreditación institucional, en el marco de las políticas nacionales definidas para el efecto y a partir de las implicaciones que se desprenden de asumir la calidad como una construcción social e histórica, es su “temporalidad”; la cual supone una constante dinámica de autoevaluación en las organizaciones para mantener y fortalecer sus niveles de calidad. En esta investigación se exploran las especificidades del momento de autoevaluación y de las prácticas de mejoramiento, cuando éstas se desarrollan con fines de renovación de la acreditación. Mientras, en un primer proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional, el plan de mejoramiento es una consecuencia propositiva e indicativa; en un ejercicio de renovación de la acreditación institucional, es vital la gestión integral y lo resultados de los planes de mejoramiento.

El presente trabajo es un producto académico del proyecto de investigación “Prácticas de Renovación de la Acreditación Institucional en Colombia: lecciones aprendidas en perspectiva de la configuración de lineamientos de política y rutas para el aseguramiento de la calidad” que se desarrolla en el marco de la Línea de “Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos” del grupo de investigación GRACE: Grupo de Análisis de la Cultura Escolar, categorizado en A1 por Colciencias. Es una investigación en la que subyace un interés investigativo de tipo comprensivo (Barnet, 2000), situado en una perspectiva crítica de las ciencias (Habermas, 1998) desde la cual se propende por la configuración de conocimientos científicos, en este caso pedagógicos, en cuanto su reflexividad crítica sobre hechos y fenómenos educativos, con potencialidad transformadora de las prácticas de autoevaluación y mejoramiento continuo de las Instituciones de Educación Superior de Colombia que han alcanzado la renovación de su Acreditación

1. Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: joswaldosanchez@gmail.com

2. Joven Investigador de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: javierviloriaescobar@gmail.com

3. Joven Investigador de la Universidad del Magdalena, Santa Marta, Colombia. Email: mariipao.bertel@gmail.com

Institucional. Se trata de un trabajo a través del cual se realiza una lectura crítica, desde el metacódigo relevancia-opacidad en la construcción sistémica de las realidades (Pintos, 2000), de las recurrencias, en términos de relevancias y opacidades, sobre los aspectos positivos y las recomendaciones de mejoramiento hechas a las IES que han alcanzado la renovación del reconocimiento de la Acreditación de Alta Calidad; todo ello, en perspectiva de configurar escenarios para el mejoramiento y líneas de política para el fomento de la alta calidad de las mismas.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se inscribe epistemológicamente en los presupuestos teóricos de la Teoría Crítica de la Sociedad (Habermas, 1998), en cuanto propende por el abordaje comprensivo de hechos y fenómenos sociales que desde una perspectiva ontológica son complejos (Morín, 1996), en función de su transformación desde intencionalidades altruistas de desarrollo; en este caso el mejoramiento integral de la calidad de las Instituciones de Educación Superior del país.

Se privilegia un diseño investigativo concebido desde la perspectiva de la complementariedad metodológica (Murcia & Jaramillo, 2008); en este sentido, en lo fundamental se utiliza el “análisis del discurso” (Van Dijk, 1996), en su vertiente de “análisis de contenido” (Bardin, 1991), como eje metodológico. Los materiales investigativos que se estudian para la lectura comprensiva de los aspectos positivos y de las recomendaciones de mejoramiento, son los 21 conceptos expedidos por el CNA, los respectivos Informes de Autoevaluación con fines de renovación de la Acreditación Institucional y las voces de actores sociales expertos en estos procesos en cada una de las Instituciones de Educación Superior focalizadas.

La ruta del proceso investigativo comprende en lo fundamental dos estaciones investigativas: una comprensiva y otra propositiva.

Estación Comprensiva: Se desarrolla acudiendo a la lógica dialéctica del Círculo Hermenéutico (Gadamer, 2007), es decir que el proceso investigativo no es lineal, sino “recursivo” (espiralado-sinuoso) y comprende dos momentos (Scheleiermacher, 1998): un primer momento de reconstrucción que busca comprender los fenómenos sociales en estudio (la alta calidad de las IES) desde sus formas significativas externas (aspectos positivos y recomendaciones de mejoramiento, leídos en clave de relevancias y opacidades (Pintos, 2000); además de la lectura de las continuidades y discontinuidades de estos aspectos positivos y recomendaciones en contraste con el primer proceso de acreditación institucional y un segundo momento, de

teorización, que busca interpretar los datos sociales anteriores y convertirlos en significativos a partir de las “regularidades” encontradas y su contraste con los marcos de significatividad que definen los Lineamientos del CNA.

Estación Propositiva: Se desarrolla acudiendo a la Prospectiva Metodológica (Sánchez, 2016) a través de la cual se configuran escenarios de políticas y rutas de mejoramiento de las universidades en Colombia, en perspectiva de la renovación de su acreditación de alta calidad.

En este sentido, en cuanto a lo epistémico el interés a través de este trabajo es aportar en la construcción de argumentos teóricos en torno a los procesos de desarrollo de las universidades, cuando éstas son asumidas e interpeladas a través de procesos de autoevaluación y planeación institucional, por tal motivo, el objeto de estudio de esta investigación se enmarca en el desarrollo y fundamentación de la línea de investigación Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos. Para tal fin se determina como referente un sistema categorial que configura el entramado de fundamentación teórica necesario para el encuadre de la investigación. Este sistema está nucleado a partir de tres categorías Referenciales, 1 categoría Axial y tres Asociadas que se enumeran y describen a continuación:

- Categoría referencial 1: Administración y desarrollo de los sistemas educativos: (Sánchez, 2012)
- Categoría referencial 2: Las Políticas de Desarrollo de la Educación Superior en el contexto nacional e internacional. (Salazar, 2011; CNA, 2008),
- Categoría referencial 3: Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior: (Blackmur, 2007)
- Categoría Axial: La Autoevaluación y renovación de acreditación como un proceso complejo que reduce la complejidad de las universidades: (Morín, 1998)
- Categoría Asociada 1: Factores de calidad de las universidades en Colombia desde los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación.: (CNA, 2015)
- Categoría Asociada 2: La Universidad como organización que se construye socialmente: (Sánchez, 2010; Rodríguez, 2004; Searle, 1997)

- Categoría Asociada 3: La resignificación: un método para transformar las prácticas de gestión en las Universidades: (Morín, 2003)

Y en cuanto a lo empírico, esta investigación se centra en la valoración de las experiencias de las IES colombianas que han alcanzado la renovación de la acreditación institucional.

No obstante estas pretensiones epistémicas y empíricas, se tiene como finalidad mayor, de carácter transformativo, promover y desarrollar un proceso de reconfiguración de las prácticas de autoevaluación y acreditación institucional a partir de los rasgos identitarios particulares de las IES y sus contextos sociales de actuación académica; reconfiguración que se pueda expresar en lineamientos nacionales de políticas educativas.

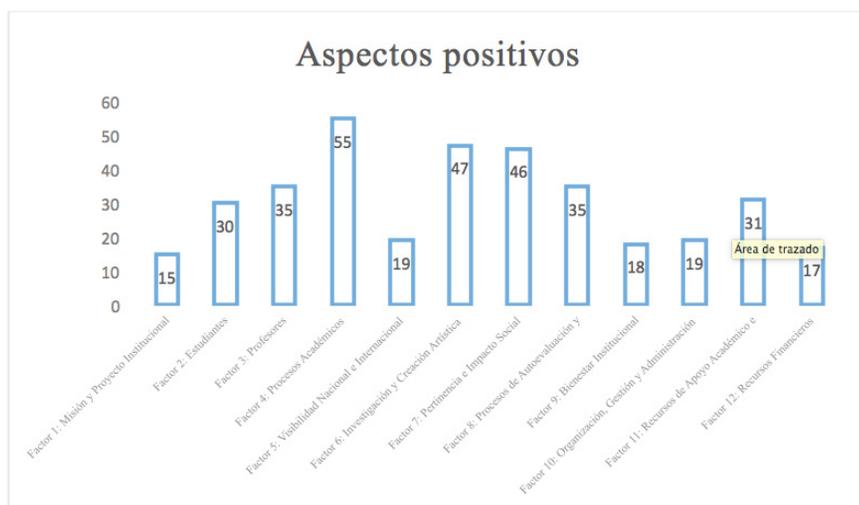
Recurrencias en las resoluciones de renovación de la acreditación de las universidades en Colombia.

50 son las Instituciones de Educación Superior que en Colombia, a corte del mes de junio del 2017 han alcanzado su acreditación institucional, 22 han logrado la renovación de ese logro. Ésta es la unidad comprensiva de esta investigación; el escenario en el cual se abordan, para este caso en particular, las recurrencias presentes en las resoluciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional otorgando tal reconocimiento; en este caso, sobre los aspectos positivos valorados en dichas resoluciones.

Inicialmente se realiza una organización de las valoraciones emitidas por el MEN sobre los aspectos positivos de las universidades que han logrado la renovación de la acreditación, teniendo como categorías para la sistematización los 12 factores de calidad definidos en los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación: *Misión y Proyecto Institucional, Estudiantes, Profesores, Procesos Académicos, Visibilidad Nacional e Internacional, Investigación y Creación Artística, Pertinencia e Impacto Social, Procesos de Autoevaluación y Autorregulación, Bienestar Institucional, Organización, Gestión y Administración, Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física y Recursos Financieros.*

En la gráfica 1 se muestra el número de conceptos positivos emitidos por el MEN para cada factor de calidad en las resoluciones de renovación de la acreditación.

Gráfica 1: Aspectos positivos en las resoluciones de renovación de acreditación institucional. Fuente: elaboración propia



Son evidentes tres tendencias en términos de resultados: la primera corresponde a los picos altos donde se encuentran los factores 4, 6 y 7, relacionados con los procesos misionales de las dinámicas universitarias; la segunda a los picos medios donde clasifican los factores 2, 3, 8 y 11 y la tercera a los picos bajos donde están los factores 1, 5, 9, 10 y 12.

A partir de lo anterior y teniendo en cuenta que los factores de calidad tienen unas características específicas para su medición, a continuación se presentan las principales recurrencias por cada uno de esos factores, dependiendo de la ubicación que tengan en la distribución de picos altos, medios o bajos.

Los relacionados con los picos altos.

En cuanto al Factor 4: *Procesos Académicos*:

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Flexibilidad e interdisciplinariedad curricular	8
2.	Particularidad de los programas ofrecidos	2
3.	La oferta académica de formación avanzada	17
4.	Pertinencia de la oferta de formación profesional	18
5.	Modernización o actualización curricular	7
6.	Creación de una cultura pedagógica	3
7.	Fomento de la formación integral	7
8.	Fomento del bilingüismo en la institución	6
9.	Internacionalización del currículo	2
10.	El uso de las Tic en los procesos académicos	7
11.	Opciones de grado para los estudiantes	1
12.	Resultados de los estudiantes en las Pruebas SABER PRO	2
13.	Los procesos de formación pedagógica y curricular de estudiantes	2

En cuanto al Factor 6: *Investigación y Creación Artística*:

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Iniciación en los procesos de investigación o semilleros	6
2.	Programas institucionales de jóvenes investigadores	4
3.	Reconocimiento y categorización de grupos de investigación	20
4.	Categorización de investigadores	1
5.	Publicaciones científicas de los profesores	16
6.	La financiación de la investigación	6
7.	La promoción de la innovación y el emprendimiento	7
8.	Las revistas institucionales indexadas	3
9.	Sistemas de investigación	2
10.	Política de propiedad intelectual	2
11.	Visibilidad de las publicaciones docentes	1
12.	Fomento de la creación artística	1

En cuanto al Factor 7: *Pertinencia e Impacto Social*:

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Trayectoria y pertinencia social de la Institución	15
2.	La presencia de la universidad en diversos territorios	9
3.	El impacto social de los egresados	3
4.	El reconocimiento social o reputación de los graduados	5
5.	Las prácticas estudiantiles	2
6.	La responsabilidad social universitaria	4
7.	El contacto y seguimiento de la institución con los graduados	8
8.	El número de graduados	3
9.	Las alianzas con el sector público y privado	11
10.	Apoyo en la creación de empresas	2

Los relacionados con los picos medios

*En cuanto al Factor 2: Estudiantes:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Los procesos de selección y admisión de los estudiantes	5
2.	Las estrategias para fomentar la permanencia estudiantil	7
3.	Los sistemas de estímulos y becas para los estudiantes	9
4.	Ampliación de la cobertura	3
5.	El número de estudiantes atendidos	3
6.	Programas de seguimiento al aprendizaje de los estudiantes	3
7.	Políticas de inclusión estudiantil	3
8.	Participación estudiantil	2

*En cuanto al Factor 3: Profesores:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	El adecuado número de profesores	17
2.	El nivel de formación avanzada de los profesores	18
3.	El tipo de vinculación de los profesores	12
4.	El adecuado número de profesores	17
5.	El nivel de formación avanzada de los profesores	18
6.	El tipo de vinculación de los profesores	12
7.	Las estrategias para la cualificación de los profesores	11
8.	Vinculación de profesores con alta titulación	3
9.	La evaluación docente	4
10.	La carrera docente	3
11.	Incorporación en los planes de trabajo de docencia, investigación y extensión	3

*En cuanto al Factor 8: Procesos de Autoevaluación y Autorregulación:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Procesos y políticas de autoevaluación y autorregulación para el aseguramiento de la calidad institucional	16
2.	Cumplimiento de las recomendaciones del primer proceso	5
3.	Procesos de autoevaluación y acreditación de los Programas acreditables	13
4.	Cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional	1
5.	Existencia de un Plan de Desarrollo Institucional	7
6.	Fomento de una cultura de calidad en la institución	9
7.	La existencia de sistemas de gestión de la calidad	5
8.	Las certificaciones de calidad de los procesos administrativos	10
9.	Acreditación internacional institucional y de programas	3

*En cuanto al Factor 11: Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	La adecuación de los recursos físicos	15
2.	La adecuación de los recursos educativos e informáticos	9
3.	Recursos bibliográficos y bases de datos	12
4.	Laboratorios	7

Los relacionados con los picos bajos

*En cuanto al Factor 1: Misión y Proyecto Institucional:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Coherencia de la misión con la naturaleza de la institución y el Proyecto Educativo Institucional	7
2.	Apropiación de la misión	4
3.	La pertinencia del Proyecto Educativo Institucional	5

*En cuanto al Factor 5: Visibilidad Nacional e Internacional:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Interacciones académicas externas de los profesores	9
2.	Proyectos de cooperación con comunidades académicas nacionales e internacionales	3
3.	Convenios interinstitucionales nacionales e internacionales celebrados con otras universidades y con entidades públicas y privadas	12
4.	Convenios de doble titulación	5
5.	Movilidad nacional e internacional saliente de profesores y estudiantes	11
6.	Movilidad nacional e internacional entrante de profesores y estudiantes	11
7.	Participación en asociaciones y redes nacionales o internacionales	3
8.	Posicionamiento de la universidad en rankings internacionales	1

*En cuanto al Factor 9: Bienestar Institucional:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Las políticas de bienestar institucional	5
2.	Los servicios de bienestar universitario	9
3.	Programas de bienestar para las comunidades menos favorecidas	4
4.	Fomento de un adecuado clima organizacional	3

*En cuanto al Factor 10: Organización, Gestión y Administración:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Compromiso y sentido de pertenencia de los estamentos universitarios	3
2.	Sistemas de información	4
3.	Sistemas de comunicación institucional	5
4.	Organización académica y administrativa	13
5.	Planeación y gestión eficiente	5
6.	Rendición de cuentas	3

*En cuanto al Factor 12: Recursos Financieros:*

No.	Criterio	Recurrencias
1.	Solidez financiera	6
2.	Fuentes de financiación	2
3.	Transparencia financiera	4
4.	Manejo eficiente de los recursos	7
5.	Viabilidad financiera	2
6.	Sistemas de gestión financiera	1

Los elementos considerados como misionales en las universidades son los que toman mayor relevancia en la emisión de los conceptos de calidad por parte del Ministerio de Educación al momento de otorgar las renovaciones de acreditación institucional.

Líneas base para la generación de políticas de aseguramiento de la calidad de las universidades en Colombia.

A manera de cierre y apertura, se establecen algunas líneas para la generación de políticas enfocadas en el aseguramiento de la calidad en las universidades desde sus procesos de gestión institucional.

- La universidad es ese territorio complejo donde los conocimientos humanos, decantados por la historia y la cultura y sometidos a una crítica constante, a una renovación permanente, son configurados, validados, comunicados, debatidos, transferidos, aplicados, revaluados..., en una palabra, interpelados; a través de una triada de funciones académicas complementarias que se suceden en una tensión fecunda que las potencia: la docencia, la investigación y la proyección social; bajo el telón y la finalidad de la formación humana integral y el desarrollo social.

- La gestión debe asumirse como una praxis comprensiva y transformadora que está siempre guiada por una intencionalidad teleológica; es decir, en función de finalidades de desarrollo integral de alta calidad, en este caso de la universidad.

- La planeación institucional debe entenderse como un proceso complejo de resignificación en el cual la reflexión permite la apropiación de la realidad organizacional, en la complementariedad de sus dimensiones instituida e instituyente y la definición de referentes prescriptivos, regulativos y evaluativos, de pensamiento y de acción.

- Los procesos de autoevaluación en las universidades deben desarrollarse con un carácter académico e investigativo que estimule la movilización de los actores sociales.

#### Referencias Bibliográficas

Bardin, L. (1991). Análisis de contenido. Ediciones Akal

Barnett, R. (2001). Los Límites de la Competencia. 1ed. Barcelona: Gedisa, 286p. ISBN 84-7432-851-9.

Blackmur, D. (2007). The public regulation of higher education qualities: rationale, processes, and outcomes. In Quality assurance in higher education (pp. 15-45). Springer Netherlands.

Consejo Nacional de Acreditación. (2008). Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. Recuperado de: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

Consejo Nacional de Acreditación. (2015). "Lineamientos para la Acreditación Institucional". Bogotá.

Gadamer, H. G. (2007). Hermenéutica em retrospectiva: Heidegger em retrospectiva. Vozes.

Habermas, J. (1968). Ciencia y Técnica como Ideología. Editorial Tecnos, Madrid.

Morín, E. (1996). El pensamiento complejo contra el pensamiento único. Entrevista realizada por Nelson Vallejo Gómez, en Sociología y Política, Nueva época, 4(8).

Morín, E. (1998). El Método IV: Las Ideas. Su Hábitat, su Vida, sus Costumbres, su Organización. 1ed. Cátedra-Teorema. Madrid.

Morín, E. (2003). Educar en la era planetaria. Editorial Gedisa.

Murcia, N., & Jaramillo, L. (2008). Investigación Cualitativa "La Complementariedad". Armenia: Editorial Kinesis.

Pintos. J. (2000). El metacódigo, relevancia/opacidad, en la construcción sistémica de las

realidades. Universidad de Compostela, España.

Rodríguez, R. (2004). Transmodernidad. Barcelona, Anthropos.

Salazar, J. (2011). Módulo: Modelos de aseguramiento de la calidad en la educación superior. Documento de Trabajo.

Sánchez, J. (2010). Hacia un Paradigma emergente de la planeación: Resignificación desde las instituciones universitarias. Santa Marta.: Editorial Unimagdalena.

Sánchez, J. (2012). La constitución del objeto de estudio de la Línea de Investigación sobre Administración y Desarrollo de los Sistemas Educativos. Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena – RUDECOLOMBIA. Santa Marta, Colombia.

Sánchez, J. (2016). Prácticas de gestión directiva y académica que interpelan significativamente la calidad de las instituciones públicas de educación básica y media del Distrito de Santa Marta. Facultad de Ciencias de la Educación Universidad del Magdalena. Santa Marta, Colombia

Searle, J. (1997). La Construcción de la Realidad Social. 1ed. Paidós, Barcelona. 1997.

Schleiermacher, F. (1998). Schleiermacher: hermeneutics and criticism: and other writings. Cambridge University Press.

Van Dijk, T. (1996). Análisis del discurso ideológico. Versión, 6(10), 15-42.

## Capítulo 78

### Notas sobre a flexibilização/precarização do trabalho docente no ensino superior

Vinicius Porto de Avila<sup>1</sup> y Andrea Poletto Oltramari<sup>2</sup>

#### 1. Introdução

A partir de meados da década de 1970 ocorreram mudanças significativas na estrutura do capitalismo industrial. Após um longo período caracterizado pela acumulação de capitais, o sistema econômico vigente começou a dar sinais de um quadro preocupante, cujos traços mais nítidos foram: queda das taxas de lucro; o esgotamento do padrão de acumulação nos modelos taylorista/fordista de produção; o fortalecimento da área financeira; maior concentração do capital devido às fusões entre empresas monopolista e oligopolistas; a crise do Estado do bem-estar social e; o incremento acentuado das privatizações (Antunes, 1999).

Parte-se, desse modo, da caracterização de uma nova fase do capitalismo contemporâneo, também denominado de capitalismo flexível (Sennett, 2012) ou acumulação flexível (Harvey, 2007). A flexibilidade é enfatizada. Busca-se combater as formas rígidas de burocracia, os males das rotinas e dos procedimentos cegos (Boltanski & Chiapello, 2009). Espera-se que os trabalhadores sejam ágeis, que estejam sempre prontos e abertos para mudanças a curto prazo, que assumam riscos continuamente, e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Essa ênfase exacerbada na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho, assim como as palavras que empregamos para explicá-lo. O capitalismo flexível anulou a estrada reta da carreira, desviando constantemente os empregados de um tipo de trabalho para outro (Sennett, 2012).

As discussões sobre as metamorfoses do mundo do trabalho têm tratado a precarização do trabalho como sendo o movimento de desconstrução da relação salarial iniciada a partir do capitalismo pós-guerra. A precarização do trabalho teria um sentido objetivo de perda da razão social do trabalho devido às mudanças na ordem salarial que levariam a perda de direitos do trabalhador. Diante disso, a precarização do trabalho seria compreendida como o desmantelamento de formas

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS / Centro Universitário Cenecista de Osório – UNICNEC. Email: [vinicius.porto@ufrgs.br](mailto:vinicius.porto@ufrgs.br)

2. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Email: [andrea.oltramari@ufrgs.br](mailto:andrea.oltramari@ufrgs.br)

reguladas de exploração da força laboral como mercadoria. A continuidade do novo capitalismo flexível, com o surgimento de novas modalidades de contratação, desregulação da jornada de trabalho e a adoção de novos modelos de remuneração flexível, seriam consideradas formas de precarização da força de trabalho (Alves, 2011a; Sennett, 2012).

As transformações ocorridas no capitalismo e no mundo do trabalho refletiram no campo educacional, tornando os impactos sobre a educação visíveis. Analisando especificamente o ensino superior, os últimos anos ficaram caracterizados pelo aumento de vagas nas instituições públicas e privadas, abertura de cursos de graduação e pós-graduação, implantação do ensino a distância e acréscimo na emissão de diplomas de nível superior. Esse quadro aponta para um modelo de educação mercantilista e instrumental, predominando o ensino virtual, os modelos de franquia educacional e das avaliações baseadas em critérios quantitativos. No que diz respeito ao trabalho dos docentes, percebe-se evidentes transformações (Santos, 2012).

Nas instituições públicas poucos concursos têm sido realizados para o ingresso na carreira docente, e estes, quando ocorrem, em muitos casos são em caráter de substituição, ou seja, por um período predeterminado. As instituições particulares acabam se tornando, para muitos professores, uma “alternativa” para a complementação salarial, ou mesmo a única fonte de renda. Nesses casos, como o valor da hora-aula costuma ser baixo, o docente acaba se vinculando, simultaneamente, a diferentes instituições de ensino, ministrando diferentes disciplinas – algumas delas incompatíveis com a sua formação acadêmica – e deslocando-se de uma instituição para outra objetivando cumprir a sua jornada de trabalho (Santos, 2012; França & França, 2008; Araújo & Mendonça, 2008). Assim, esse ensaio, parte de uma proposta inicial de estudo, tem como objetivo apresentar e discutir alguns aspectos relacionados à precarização/flexibilização do trabalho do docente do ensino superior.

## 2. Educação Superior: a realidade brasileira

O ensino superior brasileiro vem passando por importantes mudanças nas últimas décadas, entre essas mudanças podem ser destacadas: a expansão e a diversificação do sistema de ensino superior; a mudança no perfil do estudante ingressante e no perfil do egresso do ensino superior; as mudanças no paradigma científico e pedagógico; e a emergência de um novo perfil de professor universitário (Lourenço; Lima & Narciso, 2013). As reformas educacionais realizadas nos últimos anos no Brasil e demais países latino-americanos tiveram impacto considerável nas condições dos trabalhadores docentes de todos os níveis escolares. Um dos

principais aspectos observados foi a transposição do viés empresarial para o setor educacional, conseqüentemente, acentuaram-se os processos de flexibilização e precarização das relações de emprego e trabalho. Esses aspectos passam pela questão da desvalorização e proletarização do ensino superior (França & França, 2008).

Entre os anos de 1994 e 2004, ocorreu uma grande expansão do ensino superior no Brasil. Dois aspectos foram apresentados para os profissionais que atuam nesse nível de ensino: (1) grande possibilidade de inserção profissional, apontando para a melhoria das condições salariais; (2) alta competitividade entre as instituições de ensino. O número de instituições de ensino superior de caráter privado aumentou exponencialmente. As causas dessa expansão envolvem uma complexidade de fatores. Entre esses estão o desmantelamento da universidade pública, os cortes de verbas para a educação, a necessidade da grande maioria dos estudantes de trabalhar durante o dia e buscar o ensino no período noturno, entre outros. Dois aspectos incidem diretamente sobre a qualidade do ensino superior: (1) a ambivalência da instituição, simultaneamente pública e privada e; (2) a profissionalização e formação dos indivíduos que nela atuam (França & França, 2008).

O projeto de expansão do ensino superior foi prejudicado pelo empobrecimento da classe média brasileira no final da década de 1990, distanciando ricos e pobres para além de patamares aceitáveis. Essa situação desencadeou uma acentuada evasão de alunos das instituições de ensino superior privadas no Brasil, provocando, por um lado, um aumento significativo de vagas ociosas e, por outro, o conseqüente fechamento de turmas e cursos. Com o objetivo de ajustar essa situação, o Governo Federal interveio implementando uma “política de salvação” dessas instituições através de programas de financiamento educacional, tais como FIES e PROUNI. Esses programas visam a inserção das classes menos favorecidas no ensino superior, assim como a permanência daqueles que já haviam ingressado, além de tentar amenizar a situação de déficit de alunos nas instituições de ensino superior privadas no país. Importante ressaltar que essa crise não ocorre somente nas instituições educacionais privadas, mas também nas universidades públicas (França & França, 2008).

Com a expansão do ensino superior verificou-se o crescimento significativo de vagas de docentes, causando uma superlotação dos cursos de pós-graduação por parte dos candidatos a professor de ensino superior. Em diversas regiões do Brasil, o docente de ensino superior privado tornou-se um profissional bem pago, se comparado aos professores das universidades públicas. Essa realidade teve duração relativamente curta, devido à queda das matrículas nas

instituições de ensino superior privadas, causando a demissão de muitos professores. Além da demissão, outras situações foram percebidas, como, por exemplo, a demissão dos professores com títulos de mestre e doutor, substituindo-os por especialistas, visando a minimização dos custos operacionais para garantir uma boa margem de lucratividade (França & França, 2008). Entretanto, o aspecto que busca-se salientar neste ensaio é a precarização das relações e das condições de trabalho impostas aos docentes do ensino superior, que passa pelos seguintes fatores, tomando como base o exposto por França & França (2008):

1. *Relações de trabalho profundamente hierarquizadas, caracterizando o professor do ensino superior como um mero tarefeiro, secundarizando seu papel de intelectual;*
2. *Subordinação do processo educacional, nesse nível de ensino, aos pré-requisitos do mercado, ou seja, formação voltada para a competitividade, de caráter acrítico, ensino compartimentado, desvinculado das condições reais de trabalho e de vida e, portanto, altamente alienado, tendo o professor que incorporar obrigatoriamente esse discurso em sua prática;*
3. *Condições precárias do exercício do magistério a partir da consideração da minimização de custos;*
4. *Ausência de representação de classe e sindicato para garantia dos interesses dos professores;*
5. *A relação professor e aluno se apresenta profundamente deficitária, em virtude do entendimento que o aluno é, na verdade, um cliente, e o professor tem que garantir, a qualquer custo, a sua satisfação* (França & França, 2008, p. 161).

Com isso, percebe-se que o trabalho do docente do ensino superior apresenta-se como fator de negação da potencialidade humana (França & França, 2008). Essa caracterização nos força a pensar sobre os objetivos que se têm com a educação desqualificada e precária aos interesses do capital. Da mesma forma, incentiva a refletir sobre o papel da universidade e o trabalho docente como possibilidade concreta de mediação dos interesses da maioria discriminada, “exatamente porque a prática pedagógica é prática contraditória, que emerge em meio a conflitos e tensões da cotidianidade e que incita complexos movimentos” (Santos, 2012, p. 242). A educação superior, analisada através de uma concepção quase utópica, “pode representar a formação contínua do homem, durante toda a vida, sobre áreas de conhecimento que lhe propiciam diferentes e complementares formas de torná-lo mais humano” (Araújo & Mendonça, 2008, p. 178).

### 3. A Precarização do Trabalho Docente no Ensino Superior

Em algumas profissões têm-se o que pode ser denominado de “trabalho criativo”, essas ocupações exigem abnegação e doação. Pode-se citar como exemplos o trabalho dos docentes e dos profissionais que prestam assistência à outras pessoas, como os médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, entre outros. Esses trabalhos são impregnados pela lógica do trabalho estranhado que estabelece uma implicação perversa. Por um lado, o “trabalho criativo”, pela sua própria natureza, envolve a pessoa humana, implicando no auxílio de outras pessoas com dedicação e doação pessoal. Por outro lado, na medida em que a lógica do capital absorve a relação laboral das profissões vocacionadas, o “trabalho criativo” estranhado desefetiva o ser genérico do homem, perturbando a vida pessoal do indivíduo, “reduzindo tempo de vida a tempo de trabalho estranhado, corroendo o campo de desenvolvimento humano” (Alves, 2012).

Seguindo essa lógica, a escola, a faculdade e a universidade são vistas como locais de formação profissional, a promessa de emprego é guiada pela ênfase nas capacidades e competências que cada pessoa deve adquirir no mercado educacional para atingir uma melhor colocação no mercado profissional. Dentro dessa perspectiva, vários mecanismos de avaliação do sistema educativo têm sido implementados pelos órgãos governamentais para ajudar o “cliente/consumidor” a escolher “a melhor” instituição de ensino. Essas avaliações são construídas através de comparações e rankings e visam o controle da qualidade dos serviços educacionais, da mesma forma que ocorre no mundo empresarial. Essa aproximação entre mercado e educação fica ainda mais evidenciada verificando as palavras que começam a fazer parte do cotidiano de instituições de ensino: produtividade, eficiência, eficácia, gestão por metas, *feedback*, gerenciamento.... Essas expressões, utilizadas com vistas a reproduzir o capital flexível, afetam a escola, a universidade, os alunos e os docentes (Gentili, 2005).

Depreende-se desse contexto que, no Brasil contemporâneo, o trabalho docente insere-se em meio a duas problemáticas centrais: a primeira refere-se às transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho devido à configuração que o capitalismo vem assumindo nas últimas décadas, no que se refere à sua estrutura produtiva e ao seu universo de ideários e valores; já a segunda refere-se a uma série de medidas que, geralmente chamadas de “reformas”, estabelecem-se sob a hegemonia das concepções neoliberais e redefinem o papel do Estado na sua relação com a educação (Santos, 2012; Gentili, 2005; Alves 2011b).

Dessa forma, a crescente mercantilização do setor privado impõe cada vez mais dificuldades

(e sofrimentos) ao trabalho do docente. Destacamos aqui as principais barreiras impostas ao docente no ensino superior:

1. Aumento das exigências em relação à sua qualificação e à sua competência. No contexto universitário atual, os docentes não se reconhecem enquanto unidade e disputam cada mísero recurso disponibilizado para pesquisa pelas instituições e agências de fomento (Santos, 2012).

2. Avaliação e valorização do docente através de um critério expresso pela quantidade de publicações e pela pontuação a elas atribuídas, muitas vezes sem a devida preocupação acerca da qualidade de tais preocupações. A dimensão crítica é subtraída da produção do conhecimento, do campo, da política e da ética que envolvem o trabalho docente (Santos, 2012; Mancebo, 2003).

3. O trabalho do docente, cada vez mais, tem se tornado trabalho alienado, “pois estão subordinados à divisão hierárquica do trabalho que caracteriza o controle do metabolismo social do capital em sua forma estatal” (Alves, 2012). O trabalho alienado dos docentes do ensino superior está implicado numa relação perversa entre trabalho criativo com dedicação e amor pelo ofício e fala de democracia nas decisões do processo de trabalho (Alves, 2011a, 2011b, 2012).

4. O tempo (pessoal e laboral) do docente tem se tornado mais escasso, na medida em que o número de tarefas tem aumentado e o número de profissionais para realiza-las não tem acompanhado esse crescimento proporcionalmente. A carga horária dos docentes do ensino superior é fragmentada em diferentes tarefas, tais como: preparação e realização de aulas presenciais, confecção de conteúdos e acompanhamento de aulas da modalidade a distância, execução de atividades administrativas de coordenação de cursos, participação em comissões, colegiados, NDEs (Núcleo Docente Estruturante), conselho editorial e científico de periódicos, e demais atividades realizadas pelas instituições.

5. A precariedade das condições objetivas de trabalho do docente, a desqualificação do trabalho, o aviltamento do salário e o desrespeito aos direitos e vantagens trabalhistas básicas são situações comuns em nosso país (Bento & Padilha, 2008). Esse aspecto pode ser dividido em duas categorias: docentes de instituições privadas e docentes de instituições públicas. Cada uma dessas categorias apresenta características específicas.

6. Os problemas de saúde enfrentados pelos docentes estão diretamente relacionados a uma série de fatores, entre os quais podemos destacar: o tipo de trabalho exercido, tendo em vista a responsabilidade pela formação de outros sujeitos; o excesso de trabalho; a perda de autonomia e sobrecarga de trabalho burocrático e; o envolvimento estabelecido em relação às condições de vida dos alunos. Além dessas questões subjetivas citadas, é possível acrescentar as condições objetivas impostas pelas reformas educacionais realizadas a partir da segunda metade da década de 1990, que implicam em processos marcados por mecanismos de avaliação institucional e do conhecimento centralizados e desvinculados da prática cotidiana do trabalho do docente, típicos de um modelo produtivista e pragmático (Silva & Carvalho, 2017; Carlotto, 2002; Pizzio & Klein, 2015; Codo, 1999; Lemos, 2005; Esteve, 1999).

#### 4. Considerações Finais

De acordo com Birgin (2001), o trabalho docente transcorre historicamente por processos sociais que regulam a sua profissão, sendo que estes dizem respeito a dispositivos que controlam, oprimem e limitam o seu fazer. O contexto em que os trabalhadores docentes estão inseridos está permeado pelo modo de produção e de exploração do sistema capitalista. Isto porque os docentes se encontram em um sistema educacional imposto pela burguesia, que tende a perpetuar a dicotomia entre os trabalhadores intelectuais e os trabalhadores manuais (Ramos, Chaves & Maia, 2010).

O trabalho do docente “é “trabalho criativo”, que, em si, possui uma dimensão invasiva tendo em vista que o artífice não distingue trabalho de vida e vida de trabalho” (Alves, 2012). O docente encontra satisfação e prazer no labor criativo, na percepção de construção de algo importante para as pessoas, para a sociedade. Contudo, o problema não se encontra na implicação criativa do binômio trabalho-vida/vida-trabalho, mas especificamente, na captura do trabalho criativo pela lógica do trabalho abstrato, através da sua dimensão alienada, isto é, “trabalho para outro e trabalho subordinado à lógica do capital com suas personificações estranhadas” (Alves, 2012). O trabalho estranhado encontra no trabalho criativo a oportunidade ideal para invadir espaços vitais dos artífices (Alves, 2012). Os docentes do ensino superior executam um trabalho alicerçado na dedicação profissional. Porém, alguns aspectos do trabalho pedagógico ficam prejudicados pelo peso das cobranças e outras mazelas de uma sociedade que vive um estado de “barbárie social” (Alves, 2011a) que dezfetiva o sentido do ofício do docente.

As práticas precárias envolvendo o trabalho do docente do ensino superior têm aumentado

nos últimos anos, seja na esfera pública ou privada. No setor público, observa-se um quadro de precariedade laboral desde o estabelecimento da relação contratual dos docentes, até uma precarização no próprio cotidiano deste profissional. Na iniciativa privada, tem-se percebido nas últimas décadas uma verdadeira mercantilização da educação. O estudante passou da condição de aluno para cliente. Diante desse quadro, o docente passou a ser um “prestador de serviço” que tem como objetivo garantir a satisfação do cliente/aluno. Os vínculos empregatícios são extremamente frágeis, sem a menor garantia que o docente será contratado para o semestre subsequente. Algumas instituições contratam docentes levando em consideração uma formação abaixo da real formação do profissional, objetivando assim baratear o valor da hora-aula. Dessa forma, vive-se um quadro precarizante na educação superior brasileira (Nery, 2017).

Segundo Esteve (1999), têm aumentado as responsabilidades e exigências colocadas sobre os profissionais de ensino, coincidindo com um processo histórico de uma rápida transformação do contexto social, o qual tem se traduzido na modificação do papel do docente. Essas transformações “supõem um profundo e exigente desafio pessoal para os docentes que se propõem a responder às novas expectativas projetadas sobre eles (Esteve, 1999, p.31). O docente, neste processo, “se depara com a necessidade de desempenhar vários papéis, muitas vezes contraditórios, que lhe exigem manter o equilíbrio em várias situações” (Carlotto, 2002, p. 23).

Em situações extremas o docente pode desenvolver patologias como a Síndrome de *Burnout*. Nas palavras de Carlotto (2002), a Síndrome de *Burnout* em docentes se caracteriza como um fenômeno completo e multidimensional resultante da interação entre aspectos individuais e aspectos relacionados ao ambiente de trabalho. Portanto, o desafio apresentando está na capacidade de construir conhecimento a partir do contexto e das transformações atuais. Analisar as condições laborais (e pessoais) do docente no Ensino Superior é uma forma de promover o debate, a reflexão e o dissenso, não apenas desafiando “o paradigma de cunho neoliberal que quer se impor como pensamento único” (Santos, 2012, p.243), mas, também, discutindo sobre o papel do docente/educador na sociedade brasileira.

## Referências

Alves, G. (2012). Trabalho docente e precarização do homem que trabalha. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2012/11/16/trabalho-docente-e-precariizacao-do-homem-que-trabalha/>. Acesso em: 10/09/2017.

Alves, G. (2011a) Trabalho e subjetividade: o espírito do Toyotismo na era do capitalismo manipulatório. Boitempo Editorial.

Alves, G. (2011b) Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. Revista Estudos do Trabalho. Ano IV, n. 8.

Antunes, R. (1999). Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo Editorial.

Araújo, J. C. S., & Mendonça, Z. G. C. (2008). Educação superior e trabalho: considerações iniciais sobre a expansão e a interiorização da UFG. In: Trabalho, precarização e formação humana. Carlos Lucena (org.). Campinas/SP: Editora Alínea.

Bento, F., & Padilha, N. S. (2008). A relação de trabalho entre o professor e a instituição de ensino: recordando os direitos especiais do professor empregado. In: VI SEMINÁRIO DO TRABALHO, 2008, Marília. Anais...Marília/UNESP, 2008. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/flaviobentoenormasuelipadilha.pdf>. Acesso em: 10/09/2017.

Birgin, A. (2001) La docencia como trabajo: la construcción de nuevas pautas de inclusión y exclusión. In: Gentili P., & Frigotto, G. A cidadania negada: políticas de exclusão da educação e no trabalho. 2. Ed. São Paulo: Cortez, p. 223-242.

Boltanski, L. Chiapello, E. (2009). O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes.

Carlotto, M. S. (2002) A síndrome de Burnout e o trabalho docente. Psicologia em Estudo, Maringá, v.7, n.1, p. 21-29.

Codo, W. (1999). Educação: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes.

Esteve, J. M. (1999). O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores. São Paulo: EDUSC.

França, P. I. S., & França, R. L. (2008). A dimensão ontológica do trabalho e a relação com o reducionismo ao economicismo do emprego no ensino superior. In: Trabalho, precarização e formação humana. Carlos Lucena (org.). Campinas/SP: Editora Alínea.

Gentili, P. (2005) Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In:

Lombardi, J., Saviania, D., & Sanfelice, J. (Org.). Capitalismo, trabalho e educação. 3. ed. – Campinas, SP: Autores associados.

Harvey, D. (2007). *Condição Pós-Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola.

Lemos, J. C. (2005) *Cargas psíquicas no trabalho e processos de saúde em professores universitários*. Florianópolis/SC: UFSC. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC.

Lourenço, C. D. S., Lima, M. C., & Narciso, E. R. P. *Formação Pedagógica no Ensino Superior: o que diz a Legislação e a literatura em Educação e Administração?* In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4, Brasília. Anais... Brasília/DF: ANPAD, 2013.

Mancebo, D. (2003) *Trabalho docente: políticas e subjetividade*. Projeto de pesquisa – Uni-versidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ. Rio de Janeiro.

Nery, R. (2017) *A precarização laboral no ensino superior brasileiro*. Disponível em: <https://esquerdasocialista.com.br/precarizacao-laboral-no-ensino-superior-brasileiro/>. Acessado em: 17/09/2017.

Pizzio, A., & Klein, K. (2015). *Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do ensino superior*. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 36, n. 131, p. 493-513.

Ramos, J. F. P., Chaves, S. A., & Maia, J. G. B. (2010). *Trabalho docente alienado*. Disponível em: <http://educas.com.br/blog/wp-content/uploads/2010/03/Trabalho-Docente-Alienado.pdf>. Acessado em: 11/09/2017.

Santos, S. D, M. (2012). *A precarização do trabalho docente no ensino superior: dos impasses às possibilidades de mudança*. *Educar em Revista*. Curitiba, n.6, p. 229-244.

Sennett, R. (2012). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 17ª ed. Rio de Janeiro: Record.

Silva, W. R., & Carvalho, N. M. S. (2017) *O adoecimento do docente de ensino superior e a repercussão sobre a sua saúde e o ensino*. Disponível em: [http://www.catolicaonline.com.br/semanapedagogia/trabalhos\\_completos/0%20ADOECIMENTO%20DO%20DOCENTE%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR%20E%20A%20REPERCUSS%C3%83O%20SOBRE%20A%20SUA%20SA%C3%9ADE%20E%20O%20ENSINO.pdf](http://www.catolicaonline.com.br/semanapedagogia/trabalhos_completos/0%20ADOECIMENTO%20DO%20DOCENTE%20DE%20ENSINO%20SUPERIOR%20E%20A%20REPERCUSS%C3%83O%20SOBRE%20A%20SUA%20SA%C3%9ADE%20E%20O%20ENSINO.pdf). Acesso em: 10/09/2017.

## Capítulo 79

### A Inserção das Organizações Sociais (OS) na administração pública da área da cultura: uma análise sobre as Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro

Rafaela Carvalho Nascimento Silva<sup>1</sup>, Janaína Machado Simões<sup>2</sup> y Morgany Leite dos Santos<sup>3</sup>

#### 1. Introdução

Tendo como justificativa otimizar os processos de gestão e melhorar o desempenho do setor público, o modelo de Organizações Sociais (OS) surge como uma alternativa a ser adotada na administração pública decorrente da introdução da perspectiva gerencialista como lógica orientadora para as ações do Estado. Para Olivo (2005), as Organizações Sociais tem como objetivo central a descentralização dos serviços públicos não exclusivos, presumindo que estes serviços possam ser realizados com eficiência pelo setor não-estatal. Assim, diante de um contexto marcado por crises e reformas na estrutura do Estado, a adoção do modelo de OS tem sido cada vez mais frequente na administração pública brasileira.

O modelo de OS vem sendo utilizado nas esferas federal, estadual e municipal, principalmente nas áreas da saúde e da cultura. Especificamente no setor cultural, as OS tem sido inseridas na administração de equipamentos culturais. Nesse contexto, o município do Rio de Janeiro passou a adotar o modelo de OS para a gestão de suas organizações culturais. Dessa forma, as Arenas, Areninhas e Lonas Culturais - consideradas como equipamentos essenciais para a democratização do acesso à cultura, passaram a ser gerenciadas por Organizações Sociais.

De acordo com Portal Lona Cultural (2017) a proposta das Lonas Culturais no Rio de Janeiro surgiu a partir de instalações criadas durante o evento RIO ECO 92. Hoje, as Lonas Culturais são de responsabilidade do poder público municipal, mas administradas por meio de OS. Elas funcionam em diversos bairros da cidade como uma série de teatros de arena cobertos - onde ocorrem atividades culturais como shows, peças teatrais, oficinas, feiras de arte, entre outros. Diante disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a inserção das Organizações Sociais na

1. Discente Mestrado Acadêmico em Administração da UFRRJ. Email: rafaelanascimento@hotmail.com

2. Docente do Curso de Administração no DAT/UFRRJ/IM e do Mestrado Acadêmico em Administração da UFRRJ. Email: janainamsimoes@gmail.com

3. Discente do curso de Administração no DAT/UFRRJ/IM. Email: morganylds@gmail.com

administração das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do Município do Rio de Janeiro.

#### 2. Referencial Teórico

##### 2.1. Políticas Culturais

As Políticas Culturais podem ser entendidas como um conjunto de formulações de medidas e/ou iniciativas de apoio institucional sistemático elaboradas pela administração pública, organizações não-governamentais e empresas privadas, com a finalidade de proporcionar intervenções sociais por intermédio da cultura (Felix & Fernandes, 2001). Segundo Garcia Canclini (1987), política cultural pode ser definida como:

*[...] o conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, por instituições civis e por grupos comunitários organizados, para orientar o desenvolvimento simbólico, satisfazer as necessidades culturais da população e obter consenso para um tipo de ordem ou de transformação social.* (Garcia Canclini, 1987, p. 26, tradução nossa)

De acordo com Reis (2001) tal definição limita-se a atuação estatal, estando restrita a um mecanismo público que capta as necessidades culturais da população através da utilização eficiente de recursos humanos e materiais. Já segundo Ramos (2017), a política cultural dedica-se a princípios, meios e fins responsáveis por nortear o comportamento de todos os atores envolvidos no campo cultural. Assim, a compreensão de como o poder público administra suas organizações culturais torna-se essencial. Ou seja, para Coelho (1997) se a política cultural se apresenta como o conjunto de ações tomadas com o propósito de disseminar a cultura, a discussão sobre a estruturação e o funcionamento dos equipamentos culturais mostra-se cada vez mais importante no contexto brasileiro.

Nesse sentido, tais perspectivas podem servir para entender as políticas culturais no contexto brasileiro, especialmente quando se analisa a criação do Plano Nacional de Cultura (PNC), que tem por finalidade o planejamento e a implementação de políticas públicas de longo prazo voltadas à proteção e promoção da diversidade cultural brasileira (Brasil, 2008) e do Sistema Nacional de Cultura (SNC), que pode ser definido como “[...] um instrumento de gestão compartilhada de políticas públicas de cultura entre os entes federados e a sociedade civil” (Brasil, 2013, p.14), que visa o fortalecimento das políticas culturais a nível federal, estadual e municipal, por intermédio da institucionalização e ampliação da participação social, com o propósito de

promover o desenvolvimento humano, social e econômico (Brasil, 2013).

## 2.2. Administração Pública

Ao longo do tempo, a administração pública brasileira passou por várias transformações, com o intuito de superar dificuldades organizacionais e gerenciais do setor público (Klering, Porse & Guadagnin, 2010). Segundo os autores, as mudanças no modelo administrativo do país começaram na década de 30, sendo o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o responsável por modificações estruturais de caráter gerencialista na área pública. Para Paes de Paula (2005), com a Reforma do Aparelho do Estado, o governo deixa para a sociedade civil e para as instituições sem fins lucrativos a administração de setores como: saúde, educação, assistência social, cultura, entre outros setores do Estado considerados não exclusivos. Assim, a produção de bens e serviços será realizada pelo Estado através de empresas de economia mista, que atuam no serviço público ou/e em setores estratégicos (Bresser-Pereira, 1996).

Nesse contexto, segundo Santana (2015), as atividades que antes eram exercidas pelo Poder Público são assumidas pelas organizações privadas – sujeitas ao controle estatal - para que mantenham sua função social e efetuem, mesmo que indiretamente, o bem comum. Assim, a partir de tal reforma, novos formatos organizacionais passaram a compor a estrutura administrativa do Estado, tais como “as agências reguladoras, as agências executivas, e as organizações sociais” (Bresser-Pereira, 2000, p.16).

## 2.3. Organizações Sociais

As Organizações Sociais (OS) são instituições sem fins lucrativos que têm como propósito a descentralização de atividades não exclusivas do Estado (Brasil, 1998). O modelo de OS foi idealizado pelo Governo Federal durante o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE). Contudo, sua implementação ocorreu ano de 1998, com a aprovação do Programa Nacional de Publicização através da Lei Federal nº 9.637 (Brasil, 1998), sendo:

*um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. (Brasil, 1998, p. 13).*

Nesse sentido, as Organizações Sociais são caracterizadas por Rodrigues, Kozonoi & Arruda (2012) como um modelo de gestão híbrido, já que estas têm aspectos de organismos públicos, pois gerenciam recursos provenientes do Estado para executar as atividades de interesse social. Contudo, segundo Machado (2016), seguem, em sua gestão, critérios do direito privado embora não tenham como objetivo alcançar o lucro. Elas são, assim, mecanismos de intervenção pública no âmbito social, tornando-se uma alternativa no que tange a transferência de atividades dos serviços não-exclusivos ou competitivos desenvolvidos pelo Estado para a sociedade civil (Brasil, 1997; Pires, 2011).

Assim, confiar a gestão de bens públicos às OS, por forma de permissão de uso, justifica-se na literatura pela busca por maior flexibilidade de gestão, melhoria na qualidade dos serviços prestados, menor consumo de recursos financeiros e ênfase nos resultados voltados para o cliente-cidadão. Além disso, sua escolha aparece como capaz de proporcionar a redução de processos burocratizados, sendo possível a uma OS fazer uso de bens públicos sem a obrigatoriedade de convocação de processos licitatórios (Dias, Silva & Campodónico, 2010), propiciando a obtenção de ganhos de produtividade (Alcoforado, 2012).

## 3. Metodologia

O presente estudo foi construído a partir de uma orientação qualitativa (Gil, 2008), por meio de pesquisa de campo na qual foram realizadas entrevistas, observação e pesquisa bibliográfica e documental. A investigação contemplou as catorze Lonas Culturais do Município do Rio de Janeiro: Arena Carioca Abelardo Barbosa- Chacrinha, Arena Carioca Jovelina Pérola Negra, Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró, Arena Carioca Fernando Torres, Areninha Carioca Hermeto Pascoal, Areninha Carioca Renato Russo, Areninha Carioca Gilberto Gil, Lona Cultural Municipal João Bosco, Lona Cultural Carlos Zéfiro, Lona Cultural Municipal Terra, Lona cultural Municipal Jacob do Bandolim, Lona Cultural Municipal Elza Osborne, Lona Cultural Municipal Herbert Vianna, Lona Cultural Municipal Sandra de Sá. (SMC, 2018).

A coleta de dados bibliográficos foi desenvolvida com base em material já elaborado, sendo constituída principalmente por livros e artigos. Já para a parte documental foram utilizados relatórios, documentos técnicos, editais e legislação sobre a temática. A observação foi realizada in loco, nos equipamentos culturais estudados e nas redes sociais, via acompanhamento das páginas das catorze Lonas, entre janeiro de 2017 a junho de 2018. As entrevistas semi-abertas

foram feitas com os gestores da Secretaria Municipal de Cultura e das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais do município do Rio de Janeiro. Por fim, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

#### 4. Apresentação e análise dos Dados

##### 4.1 As Organizações Sociais na administração das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais

As Arenas, Areninhas e Lonas Culturais podem ser entendidas como uma série de teatros de arena cobertos, pertencentes à rede de equipamentos culturais do Município do Rio de Janeiro (SMC, 2017). Lá se realizam atividades artísticas, de ensino, de lazer, de entretenimento, de gastronomia, de disseminação da arte e de atendimento à população (SMC, 2017). Tais equipamentos estão localizados no Município do Rio de Janeiro e foram criados em 1993, pela Secretária Municipal de Cultura (SMC), com o objetivo de incluir e descentralizar a culturalmente o municípios do Rio de Janeiro (SMC, 2017).

As primeiras Lonas Culturais surgiram a partir de um movimento comunitário de agentes culturais das zonas oeste e norte da cidade. Ainda segundo a Secretaria Municipal de Cultura, elas surgiram durante a ocupação dos centros de debates de ONG's utilizadas durante a conferência RIO ECO' 92. Grupos culturais, artísticos e os grupos de ativistas, solicitaram à administração pública a utilização do espaço físico para criação de espaços de arte e cultura no subúrbio carioca (SMC, 2018). Logo, as Lonas foram desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Cultura, com o intuito de descentralizar a produção artística da cidade do Rio de Janeiro (SMC, 2018), sendo um importante espaço para a disseminação cultural e para a participação da sociedade, além de terem a expectativa de promover uma transformação social, como é visto no trecho de entrevista a seguir:

*[...] então quando a gente fala das Lonas não é apenas uma ação qualquer da secretaria municipal de cultura, é uma chance de você trazer [...] uma participação de todos, de você garantir direitos a essas pessoas e principalmente, abrir uma perspectiva de vida que é o que pode mudar a sociedade, né! [...]* ((Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro, 2018)

Além disso, observa-se, como pode ser visto no trecho de entrevista a seguir, que a importância da Lona está atrela aos objetivos de formação de público e a democratização da cultura:

*A Lona Cultural, acho que o nome já diz tudo! [...] A importância da Lona é a gente conseguir alcançar o público e espalhar o máximo de cultura que a gente conseguir pras pessoas.* (Areninha Carioca Renato Russo, 2018)

As Lonas Culturais, em geral, estão inseridas em espaços abertos onde podem ser desenvolvidas atividades que necessitam de áreas externas (Portal Lona Cultural, 2017). Elas possuem capacidade para apresentar e receber as mais variadas expressões artísticas, como, espetáculos de teatro, atividades circenses, dança, música, poesia, saraus, shows e oficinas culturais (SMC, 2015). Nesse sentido, o poder público espera que:

*haja espetáculos de músicas, rodas de leitura, oficinas de teatro, dança. Dentro daqueles parâmetros do edital, cada OS apresenta sua programação tornando o equipamento um importante vetor da cultural das localidades onde se encontram* (Subsecretária de Cultura do Município do Rio de Janeiro, 2018)

Ao observar o trecho da entrevista acima, destaca-se que a gestão de tais equipamentos, embora tenha sua lógica definida e operacionalizada pelas OS, segue pressupostos estabelecidos por parâmetros de natureza burocrática e gerencial, advindos da Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro.

Com o intuito de compreender a dinâmica das Lonas culturais, foi observado que os eventos mais recorrentes são teatro, shows e feiras, conforme é apresentado no apêndice do trabalho. Os eventos que ocorreram nas Arenas, Areninhas e Lonas Culturais apresentam valores de acordo com as atrações. Existem eventos gratuitos e eventos pagos que variam de R\$ 5,00 a R\$40,00. Observou-se que as Lonas utilizam-se da resolução de nº 309/2015 da Secretaria Municipal de Cultura do Município do Rio de Janeiro, além de outras promoções como: os 100 primeiros pagam meia, os 50 primeiros tem desconto, entre outros. Sendo shows e peças infantis as atrações mais recorrentes. Contudo, percebe-se que os valores dos ingressos mudam de acordo com a Lona em que se apresentam.

Quadro 1: Eventos realizados entre janeiro de 2017 e junho de 2018. Fonte: Elaborado pelas autoras

Lonas Culturais	Teatro	Show	Feiras
Arena Carioca Abelardo Barbosa (Chacrinha)	34	34	17
Arena Carioca Jovelina Pérola Negra	16	20	16
Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dieró	19	61	17
Arena Carioca Fernando Torres	23	30	7
Areninha Carioca Hermeto Pascoal	15	24	9
Areninha Carioca Renato Russo	22	23	5
Areninha Carioca Gilberto Gil	35	50	4
Lona Cultural Municipal João Bosco	27	29	7
Lona Cultural Municipal Carlos Zéfiro	26	39	18
Lona Cultural Municipal Terra	18	27	8
Lona Cultural Municipal Jacob do Bandolim	6	37	5
Lona Cultural Municipal Herbert Vianna	8	29	8
Lona Cultural Municipal Sandra de Sá	1	2	5
Lona Cultural Municipal Elza Osborne	50	32	3
Total	300	437	129

Assim, com o intuito de preservar as tradições culturais, tradicionalmente reconhecidas pela população carioca (SMC, 2015), o projeto das Lonas Culturais é entendido como um instrumento de transformação social, que influencia de forma positiva as comunidades nas quais estão inseridas, e o seu entorno.

Cabe destacar que a administração das catorze Lonas Culturais - instaladas em diferentes pontos da cidade do Rio de Janeiro, onde há maior concentração populacional (SMC, 2015) - ocorre em conjunto com a Secretaria Municipal de Cultura e as Organizações Sociais por meio de um contrato de gestão. O processo para celebração do contrato de gestão começa a partir do edital de Convocação Pública, onde a Secretaria de Cultura do Município do Rio de Janeiro institui uma comissão especial para seleção de propostas de trabalho por pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos para a gestão das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais (SMC, 2015). Porém, segundo a SMC, a OS precisa ter determinados requisitos necessários para que haja a celebração do contrato, tais como: experiência de gestão, penetração na área geográfica e uma proposta condizente com o espaço a ser gerenciado.

Segundo os documentos coletados, a gestão das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais por organizações sociais teve seu início no ano de 2009. Sendo este modelo de gestão adotado, segundo a subsecretária de cultura, em virtude da *expertise* dessas entidades na gestão de espaços dessa natureza. Esse processo ocorre, segundo ela, sempre em parceria com o poder público e deve considerar sua relação com os territórios onde as Lonas Culturais ficam localizadas. As Organizações Sociais possuem permissão de uso de 1 (um) ano, sendo renovável por mais 1 (um) ano. Contudo, algumas estão a mais tempo, tendo em vista que existe a possibilidade de se concorrer novamente ao edital.

Por fim, após o Contrato de Gestão, é transferido para a Organização Social o uso dos bens móveis e imóveis das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais mediante a celebração de Termos de Permissão. As Organizações Sociais contempladas recebem, segundo a SMC, R\$ 75.000,00, trimestralmente, para a manutenção do espaço, para a limpeza, para pequenos consertos, para a remuneração da equipe física e para eventuais contratações. Contudo, obras estruturais como, modernização do espaço, são de responsabilidade da prefeitura.

Por fim, indo ao encontro do que afirmam Dias; Silva & Campodonico (2010), as OS devem garantir a conservação, preservação, manutenção e o custeio das despesas relativas para o seu funcionamento. Desta forma, a SMC responsabiliza-se pela parte da execução do contrato através de análise da programação mensal e visitas técnicas, enquanto a prestação de contas é feita trimestralmente a subsecretaria de gestão.

## 5. Considerações Finais

Foi possível verificar que a administração de equipamentos culturais - especificamente das Arenas, Areninhas e Lonas Culturais, é feita por diversas organizações da sociedade civil escolhidas por meio de abertura de editais públicos. A proposta de gestão compartilhada entre Estado e sociedade é estabelecida por meio de contratos de gestão, firmados na expectativa de uma maior flexibilidade na administração desses equipamentos culturais. Contudo, os dados apontam que o controle sobre os contratos, a busca por maior transparência nos processos de gestão e a natureza das relações de trabalho representam entraves significativos para a adoção do modelo de OS na área da cultura.

## Referências

Alcoforado, F. (2012) Obstáculos à implementação da reforma gerencial: as organizações sociais. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2012. 337f

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Brasil. (1998) Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria da Reforma do Estado. Organizações Sociais. / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Brasil. (2008). Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura Diretrizes Gerais. 2ª edição. Brasília

\_\_\_\_\_. (2013). Ministério da Cultura. Plano Nacional da Cultura. Brasília.

\_\_\_\_\_. (1997). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado / Secretaria da Reforma do Estado. Organizações Sociais. / Secretaria da Reforma do Estado. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado.

Bresser Pereira, L. C.(1996). Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 7.

\_\_\_\_\_, L.C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. Revista de administração pública, v.34, n.4, p. 7-26.

Coelho, T. (1997) Dicionário crítico de política cultural. São Paulo: Iluminuras.

Dias, F. P.; Silva, A.L. & Campodonico, T. C. (2010). Organizações Sociais Civis de Interesse Público no Contexto da Reforma Gerencial Brasileira. In: CONSAD III Congresso de Gestão Pública. Brasília. Anais... III Congresso de Gestão Pública Brasília, 2010.

Dos Reis, P. F. ( 2001) Estado e políticas culturais.

Félix, P. & Fernandes, T. (2006) Política Cultural. Mais definições em trânsito. 2001 In: Dicionário de Conceitos Históricos - Kalina Vanderlei Silva e Maciel Henrique Silva – Ed. Contexto – São Paulo; 2006

Garcia C. N. (1987) Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. In: Garcia Canclini, Néstor (Org.). Políticas Culturales en América Latina. Buenos Aires: Grijalbo, 1987. p. 13-59.

Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas

Klering, L. R.; Porsse, M. C. S. & Guadagnin, L. A.(2010) Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. Revista Análise, Porto Alegre,v.21, n.1,p.4-14,jan./jun.

Olivo, L. C. C. (2005) As Organizações Sociais e o novo espaço público. Florianópolis; FEPESE/Editorial, Stduim.

Paes de Paula. A. (2005) Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49

Portal Lona Cultural. (2018) Disponível em: <http://www.lonacultural.com.br/site/home.asp?lona=1> Acesso em; 25 de mar. 2018.

Pires, M. C. S. (2011) Reforma do Estado e Organizações Sociais. 2011

Ramos, B. H. A..(2017) Uma Reflexão crítica: UNESCO, política e gestão cultural . Seminário Internacional Políticas Culturais (8. : 2017 : Rio de Janeiro, RJ) Anais do VIII Seminário Internacional de Políticas Culturais, 23 a 26 de maio de 2017, Rio de Janeiro / Organizadores, Lia Calabre... [et al.] – Rio de Janeiro : Fundação Casa de Rui Barbosa, 2017.

Rodrigues, A. L.; Kozonoi, N.& Arruda, F. A. M. (2012) Organizações sociais : um estudo de caso sobre possibilidades e limitações da geração de inovação social pela Osesp. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. 2, p. 344-368.

Santana, L. F. de. (2015) Análise do desempenho dos serviços prestados através das organizações sociais de saúde no estado do Rio de Janeiro, Rio de janeiro. Dissertação (mestrado)- Escola

Brasileira de Administração Pública e Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 116 f.

SMC. (2018). Lonas Culturais. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/smc/lonas-culturais>> Acesso em: 10 de jan. 2018

Vergara, S. C. (2004). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. - 5. Ed.- São Paulo: Atlas

## Capítulo 80

### Organizações de Economia Criativa em um espaço de coworking na cidade do Rio de Janeiro

Carolina Silva Canedo<sup>1</sup>, Janaina Machado Simões<sup>2</sup>, Leonardo Vasconcelos Cavalier Darbilly<sup>3</sup> y Marina Teixeira Gonçalves<sup>4</sup>

#### Introdução

As organizações, a partir do século XXI, vêm passando por mudanças significativas no que tange a suas características e dinâmica de trabalho. Nesse cenário de transformações, os espaços de *coworking* surgiram como um novo modelo para as organizações. Tais espaços se contrapõem aos modelos corporativos tradicionais observados em organizações de grande porte, por possuírem aspectos e características próprias que atendem à dinâmica e à necessidade das organizações contemporâneas. em especial, aquelas pertencentes ao setor de Economia Criativa.

No Brasil, os *coworkings* são espaços de trabalho voltados para profissionais de diferentes setores e organizações, inclusive do setor cultural (Munhoz et al., 2013). Se anteriormente as organizações tradicionais e burocráticas em sua essência, utilizavam predominantemente escritórios e salas de natureza corporativas e comerciais, hoje, os *coworking* se estabelecem como novas opções de espaço de trabalho no mercado.

A conjuntura de mudanças na política e na economia no Brasil possibilitaram, nesse novo contexto, a ascensão do setor de Economia Criativa. Nesse contexto seus avanços se deram a partir do entendimento de que a cultura é um fator que se encontra inserido ao sistema econômico social brasileiro (Gameiro, Tometich & Silva, 2015).. Assim, a Economia Criativa ganha força no Brasil e surge com objetivo de impulsionar o desenvolvimento de organizações da área e, conforme o MinC (2012), propicia o aumento da capacidade produtiva do setor cultural. Nesse sentido, pode-se afirmar que a cultura passa a ser entendida a partir do seu potencial de

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Email: [carolinacanedo@gmail.com](mailto:carolinacanedo@gmail.com)

2. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Email: [janainamsimoes@gmail.com](mailto:janainamsimoes@gmail.com)

3. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Email: [leonardo.darbilly1@gmail.com](mailto:leonardo.darbilly1@gmail.com)

4. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: [marinatgoncalves@gmail.com](mailto:marinatgoncalves@gmail.com)

atuar como vetor para o desenvolvimento da economia no Brasil. Logo, o objetivo proposto no presente trabalho é analisar as características das Organizações de Economia Criativa a partir de sua inserção em espaços de *coworking*.

## Economia Criativa

Duisenberg (2012) afirma que a Economia Criativa está relacionada ao desenvolvimento global ocorrido no início do século XXI. A dinâmica do capitalismo nos últimos anos propiciou a intensificação do papel da cultura na economia e o avanço da produção cultural no Brasil (Bolaño, 2012). Entende-se assim que a relevância da cultura passa a ser considerada para a análise do setor de Economia Criativa. (Reis, 2008).

Para Madeira (2014), o conceito de Economia Criativa tomou forma no começo do século XXI, a partir de transformações na economia global que compreendem o conhecimento como recurso essencial para o sistema de produção. Além disso, Reis (2008) entende que as mudanças ocorridas a partir do processo de globalização e da revolução tecnológica impulsionaram o desenvolvendo do conceito de Economia Criativa.

A expressão Economia Criativa está relacionada à noção das indústrias que utilizam atividades vinculadas à cultura a partir de tecnologias digitais (Newbigini, 2010). Parte das definições do termo associam o conceito de Economia Criativa à ideia de produção cultural (Bolaño, 2012).

Nesse sentido, parte-se aqui da definição de Economia Criativa desenvolvida pela Unctad (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento) e proposta no relatório de Economia Criativa do ano de 2010. Conforme estabelecido pela Unctad (2012), a Economia Criativa ainda é um conceito em evolução. Dentre os principais pontos que o relatório expõe, estabelece-se que a Economia Criativa busca: “(...) estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano” (Unctad, p.10, 2012).

Ainda em relação à definição do termo, o relatório compreende que a perspectiva de Economia Criativa é baseada em uma congregação de aspectos econômicos, culturais e sociais que, com auxílio da tecnologia, podem promover avanços na economia e sociedade (Unctad, 2012). Além disso, o conhecimento que pode ser gerado na área é uma importante dimensão para o desenvolvimento econômico e social, em níveis macro e micro.

Assim, a Economia Criativa, ao considerar tanto aspectos ligados à cultura quanto à inovação tecnológica, representa uma possibilidade de alcançar resultados expressivos para a economia (Duisenberg, 2008). O autor ainda argumenta que a abordagem de Economia Criativa contempla mudanças nas estratégias de desenvolvimento mais convencionais, ampliando seu conceito para uma perspectiva multidisciplinar, que conecta fatores econômicos, culturais e tecnológicos.

## Espaços de *Coworking*

Os espaços de *coworking*, segundo a perspectiva de Santos (2014), podem representar um novo elemento no contexto organizacional. Dessa forma, eles se apresentam no Brasil como uma opção de local de trabalho capaz de absorver organizações de inúmeros ramos, inclusive do setor cultural (Munhoz et al, 2013). Para Leforestier (2009), os ambientes de *coworking* consistem em espaços de trabalho, geralmente oferecidos para aluguel em períodos flexíveis, nos quais o ambiente físico é compartilhado por representantes de diferentes segmentos, tais como profissionais autônomos, startups, associações, artistas, estudantes e pesquisadores (Leforestier, 2009).

Cabe destacar que o termo *coworking* “foi criado em 1999, por Bernie DeKoven, como uma extensão do trabalho no ambiente online, conhecido como *home office*” (Munhoz et al, p.15, 2013). Já em relação ao papel do *coworking*, Zanon (2015) entende que sua denominação está relacionada a uma plataforma de trabalho que possui dinâmica própria. Com isso, os espaços de *coworking* são compreendidos como um novo elemento no contexto organizacional (Santos, 2014).

A partir do entendimento de boa parte da literatura, a proposta do *coworking* enquadra-se na concepção de um espaço capaz de flexibilizar as relações entre os indivíduos que o utilizam. Medina (2016), aponta que a procura por tais espaços é motivada pela quebra do isolamento e por ser uma alternativa a ambientes domésticos e públicos utilizados como espaços para trabalho. Ou seja, o *coworking* pode propiciar uma certa flexibilidade no trabalho e uma maior autonomia (Medina, 2016).

Para Leforestier (2009), esses espaços, segundo os próprios *coworkers*, encontram-se em constante movimento e permitem a realização de diferentes serviços e a absorção de distintas

culturas organizacionais. Logo, existem valores que são compartilhados entre todos, como: abertura, colaboração, comunidade e sustentabilidade (Leforestier, 2009). Além disso, esses espaços podem catalisar oportunidades para os trabalhadores (Santos, 2014) e promover a participação e bem-estar, na medida que os usuários buscam se beneficiar de um ambiente que seja amigável e colaborativo e que incentive a criatividade e inovação (Munhoz et al, 2013).

## Metodologia

Com relação ao método, o presente artigo parte de uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual foram coletados dados por meio de dez entrevistas semiestruturadas com gestores de um espaço de *coworking* localizado no município do Rio de Janeiro – RJ e com representantes das organizações de Economia Criativa nele inseridas. Já a análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Assim, os dados da pesquisa foram organizados e distribuídos em categorias de análise que possibilitaram a melhor compreensão do objetivo aqui proposto. As categorias de análise foram: objetivos da organização, características, estrutura organizacional, influência da tecnologia e resultados esperados pelas organizações.

## Apresentação e Análise dos Resultados

Observou-se, a partir da análise dos dados coletados que, em sua maioria, as organizações de Economia Criativa presentes nesse espaço de *coworking* realizam atividades centradas na propriedade intelectual, na criatividade, na inovação e no conhecimento, reforçando as afirmações presentes nos textos da Unctad (2012) e de Madeira (2014).

Além disso, qualquer organização ou indivíduo pode utilizar o *coworking*, seja qual for seu objetivo. Entretanto, percebeu-se a predominância de organizações de pequeno e médio porte, startups e profissionais liberais no espaço. Nesse sentido, corrobora-se o exposto por Medina (2016), de que o tipo estrutural e a flexibilidade de tais espaços possibilitam a predominância de organizações e de profissionais do setor de Economia Criativa. Segue um trecho que corrobora esta afirmação:

*Tem de tudo um pouco mas acho que são empresas de formatos menores, assim, a empresa maior aqui tem dez pessoas, a gente vê, sabe, que eles são os maiores. De resto, é uma galera de três, quatro pessoas, as vezes uma empresa de uma pessoa só. Então eu entendo que seja micro e pequenas empresas de, sim, áreas muito variadas. (Gestor -*

## Consultoria e Branding)

Quanto à estrutura organizacional, as organizações de Economia Criativa observadas no espaço estudado, apresentam hierarquia flexível, predomínio das relações horizontais entre os indivíduos, decisões centralizadas e contam com grupos pequenos ou unitários. Além disso, elas buscam uma estrutura mais robusta que garanta sua sustentabilidade financeira.

*Cara, não tem muita coisa, a gente não tem exatamente, né, a gente não tem uma gestora exatamente, um gestor, a gente tenta..., como não tem muita gente, somos seis, somos cinco pessoas, seis, é uma, a gente faz do jeito que a gente consegue, uma coisa explícita mesmo, clara, tudo horizontal, todo mundo sabe de tudo, o que acontece, não tem exatamente uma forma. (Gestor - Design Gráfico 1)*

*A gente, então, a gente ainda é bem misturado. A gente trabalha em rede com outros parceiros, até porque o nosso trabalho, digamos a parte de branding, ela exige uma etapa, normalmente, de identidade visual e identidade virtual, que a gente não faz, a gente faz a parte estratégica. Mas eu, eu faço, quando eu monto o projeto pro cliente eu entrego ele inteiro, mas eu assumo que eu tenho um parceiro nesse processo. Então, não é que a gente terceirize, porque eu acho que terceirizar tem meio uma coisa que é você ganhar dinheiro em cima pra pra oferecer, mas a gente trabalha em rede com parceiros, então, sim a gente traz pessoas pra projetos. (Gestores- Consultoria e Branding)*

Já quanto aos mecanismos de gestão das organizações estudadas, verifica-se a utilização de formas básicas de planejamento e a adoção de estratégias pautadas na demanda por projetos. Foi verificado ainda que a administração geral do espaço de *coworking* atua no intuito de facilitar nesse processo. Cabe também destacar o papel dos gestores no processo decisório. Os gestores são os principais responsáveis pelas decisões finais das atividades da organização, o que evidencia, mesmo com a flexibilidade estrutural, a centralização dos processos de tomada de decisão. Além disso, tendo em vista os tipos de grupos existentes e o tamanho das organizações, foram verificadas práticas relacionadas ao poder e ao controle no espaço de *coworking*.

*Mas, o que a gente tem normalmente, a gente tem os projetos, tem sempre um que é responsável por aquele projeto, então você vê que o, vou ficar assim, como chefe daquele projeto, digamos assim, embora outros trabalhem também no mesmo projeto, mas sempre tem um que é responsável e que normalmente faz a ponte com os clientes(...) Então,*

*basicamente o que a gente faz é programar, normalmente semana a semana, assim, claro antes de começar se faz um planejamento de mais longo, gente planeja a obra como um todo. (Gestor – Produtora de Vídeo 2)*

*Então, é, o que a gente faz, é, dentro de, a gente divide o projeto por etapa e ai nesse calendário a gente trabalha, aqui ta o mês, a gente trabalha sempre em três semanas, a gente vai prevendo as entregas das três semanas e a gente se divide de acordo com quem ta liderando o que, quem vai fazer que parte do projeto. (Gestores – Consultoria e Branding)*

Nas relações estabelecidas pelos indivíduos nas organizações de Economia Criativa pertencentes ao espaço foram observados traços de flexibilidade, oposto à formalidade característica dos ambientes corporativos tradicionais. Um aspecto enfatizado pela maioria dos entrevistados foi de predomínio de relações informais. Para os mesmos, o espaço apresenta elementos opostos às organizações tradicionais, como a forma da estrutura física e a possibilidade de compartilhamento. Porém, aspectos como a existência de normas de utilização, o controle de entrada e saída de pessoas e a delimitação de espaços privativos, demonstram aspectos observados em espaços de trabalho habituais. Logo, percebeu-se que não houve uma ruptura completa com a forma corporativa clássica, como os trechos abaixo evidenciam:

*Eu gosto de trabalhar aqui, eu acho legal, quando eu chego aqui e saio eu sinto prazer, me sinto bem de trabalhar aqui, acho que as pessoas de certa forma também é assim, elas interagem com outras pessoas e isso é uma coisa boa também, é uma coisa que também traz um prazer, né. É uma boa relação, acho que não tenho muito a reclamar não. (Gestor - Design Gráfico 1)*

*A gente trabalha muito com produtividade, então se não quiser vir trabalha amanhã, mas po você sabe das suas responsabilidades, cada um sabe o que tem que entregar durante a semana, todo mundo sabe as gravações que tem, então cada um tem suas, ninguém vai dar pra traz ou ai, esqueci, isso aqui não existe o esqueci, então vamo perguntar; ninguém vai dar pra traz ou ai, esqueci, isso aqui não existe o esqueci, então vamo perguntar. (Gestor – Produtora de Vídeo 3)*

*Então a gente tem que ficar em cima e vendo quem ta cumprindo, se ta cumprindo a meta, se ta fazendo, lembrando, cobrando, se ta fluindo tudo bem... De vez enquanto a gente*

*tem que tá lembrando e cobrando porque a filosofia da empresa da uma certa liberdade, entendeu, pra que cada um consiga organizar o seu tempo, seu horário, seus prazos e fazer as tarefas, mas a empresa também funciona como uma incubadora de talentos, então o pessoal é jovem, é, não tem um treinamento, uma formação específica, né. Então, é..., é um processo de ensino, vigilância, cobrança, e tentando dar uma liberdade, assim... (Gerente – Incubadora)*

Quanto ao processo de comunicação entre os gestores das organizações e do espaço, foi possível evidenciar a importância da tecnologia para a gestão das organizações e do coworking. No espaço estudado, a comunicação ocorre por meio de aplicativos para celulares, sistemas internos, e-mails, redes sociais e contato direto. Logo, indo ao encontro do que afirma Newbiggin (2010), a tecnologia é uma dimensão de extrema relevância para o setor de Economia Criativa:

*É tudo muito bem comunicado por e-mail e pelo facebook. A gente no início tentou usar muito o facebook pra fazer as reclamações e tal, mas a gente conseguiu negociar isso pra não sujar o facebook de reclamação. Que é fechado, porém com trezentos membros. E-mail é o mais forte. É o melhor. (Gestor – Consultoria e Branding)*

*A gente tem muito contato via e-mail, porque acaba que quando a gente manda proposta, quando a gente fecha contrato, o e-mail é um canal que a gente usa pra isso, então, todos eles têm esse nosso contato. A gente tem um grupo no facebook que a ideia dele é muito mais que ele seja um catalisador da rede, muito menos um ponto de contato entre a gente, mas um catalisador da rede. (Gestores – Espaço de Coworking)*

Outro relevante fator observado na pesquisa é que a produção artística dessas organizações depende, em algum grau, de fatores tecnológicos como, por exemplo, nas atividades produtivas. Verificou-se, ainda, a centralidade do uso de equipamentos de base tecnológica e de softwares para as atividades de produção de conteúdo criativo. Tais fatos corroboram a discussão de Reis (2008) sobre a relevância da infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação para o desenvolvimento do setor de Economia Criativa no Brasil.

Quanto aos resultados esperados pelas organizações de Economia Criativa no espaço de coworking, foram ressaltados aspectos como a satisfação pessoal pelo resultado da produção final e a possibilidade de ser referência em seu campo de atuação. Tais aspectos reforçam a influência da lógica de mercado na dinâmica do setor:

*Primeiro, pra mim, é uma satisfação pessoal. Se eu puder escolher, a satisfação ela é prioridade pra mim. Claro tem que o mínimo, né. Se não eu vou trabalhar pra ONG. (Gestor – Produtora de Vídeo 2)*

*A nossa meta é...virar um influenciador e a referência dentro do marketing de saúde digital, aquela pessoa, assim, você quer saber sobre saúde digital no brasil, na américa latina, ah então a gente sabe todas as informações que você precisa, sobre isso ou sobre o marketing, o que que ta acontecendo o que que é bom. Emtao, a gente vai medindo na forma que as coisas vao acontecendo, ne. É, qual trabalho que a gente fez, o que que deu certo, o que que não deu, é, a gente funciona muito com uma mentalidade de startup assim, vai fazendo, vai vendo, tem as ideias do que que vai dar certo mas nem sempre tudo acontece como você planejou, então a gente vai fazendo essa balança e vai vendo e fazendo esse registro né? (Gerente – Incubadora)*

Por fim, com relação aos principais resultados encontrados cabe destacar que o espaço de *coworking* pesquisado possui como objetivo ser uma plataforma de trabalho que se contrapõe àquelas observadas nos espaços corporativos mais tradicionais, além de se apresentar como nova opção de ambiente para as organizações. Além disso, conceitos como colaboração, compartilhamento, *networking* e interação entre seus integrantes são características organizacionais necessárias e reforçadas, segundo a gestão do espaço, para a melhor funcionalidade do *coworking*.

## Conclusão

Por fim, foi possível verificar que a proposta de *coworking* é assimilada pelas organizações como sendo um espaço flexível e informal, mas que ainda contempla características de ambientes corporativos tradicionais. Logo, a partir disso, entende-se que não há uma ruptura completa de tais espaços com os modelos corporativos mais predominantes no mercado, e sim uma reformulação de configurações tradicionais de trabalho.

Portanto, para pesquisas futuras sugere-se o estudo sobre as formas organizativas das organizações de Economia Criativa. Além disso, seria importante a ampliação de discussões e estudos sobre a dinâmica das relações de trabalho em espaços de *coworking*.

## Referências

- Bolaño, C. (2012). Economia política, indústrias criativas e pensamento. In: MinC. Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações. Brasília: Ministério da Cultura
- Duisenberg, E. (2012) Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento / organização Ana Carla Fonseca Reis. – São Paulo: Itaú Cultural.
- Duisenberg, E. (2012) Secretaria da Economia Criativa no Brasil. In: MinC. Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações. Brasília: Ministério da Cultura.
- Gameiro, R; Tometich, P; Silva, RC. (2015). Política Federal de Cultura de Economia Criativa como experimento da renovação do neoliberalismo. In: Anais... XI Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (ENECULT), 11-14 de agosto de 2015, Salvador, Brasil.
- Leforestier, A. (2009). The co-working space concept. CINE Term Project. Indian Institute of Management (IIMAHD), Ahmedabad.
- Madeira, M. G. (2014) Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: FUNAG, 321 p. ISBN: 978-85-7631-509-4. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/1096-economia-criativa.pdf>.
- Ministério da Cultura, Minc. (2012). Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011- 2014. Brasília, 2012. 148 p. Disponível em: <http://www2.cultura.gov.br/site/wpcontent/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economi-a-Criativa.pdf>. Acesso em: 21 abril 2017.
- Medina, P. F. (2016). Carreiras de profissionais que atuam em *coworking*: entre os novos arranjos e os velhos hábitos de trabalho. Florianópolis, Sc., 128p.
- Munhoz, A. C. C., Sengia, B. D. O., Fazzio, B. J., De Oliveira, G. P. S., & Ades, C. (2013) *Coworking e Crowdsourcing: Como modelos de negócios inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups*. Anais do XVI SemeAd, p. 1-15.
- Newbiggin, John. (2010) A economia criativa: um guia introdutório. Londres: British Council.

REIS, C. F. A (2008) Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento / organização Ana Carla Fonseca Reis. – São Paulo: Itaú Cultural.

Santos, R. M, Barbosa, F. C.; Morais, H. M., Vieira, R.S.G (2015). Coworking e Ambiente Criativo: Modelo Organizacional para Comunidades Criativas. Anais do XXXIX Encontro da ANPAD, Belo Horizonte, MG, 39.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2012) Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 424 p. ISBN 978-85-7979-035-5. Disponível em: [http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103\\_pt.pdf](http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf)

Zanon, B. V. B. (2015) Network, Coworking and intangible emancipation: a look at flexibility, biopolitics and subjectivity from the productive restructuring. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2015.

## Capítulo 81

### O novo espírito do capitalismo e a construção da universidade empreendedora

*Alice Hübner Franz<sup>1</sup> y Gabriel Bandeira Coelho<sup>2</sup>*

#### 1. Introdução

Flexibilidade, inovação, empreendedorismo, adaptação, autonomia, mobilidade são termos que têm sido amplamente disseminados no espaço social, tornando-se cada vez mais comuns na atualidade, figurando tanto em estudos e em pesquisas no cenário intelectual nacional e internacional, quanto no ambiente empresarial.

A ampla disseminação desses termos, assim como de práticas a eles ligadas se dá, de acordo com Boltanski e Chiapello (2009), em virtude da dinâmica do sistema capitalista que, para manter a sua existência, a sua expansão e a adesão de diferentes atores, necessita de um amplo aparato moral, normativo e justificativo que acabam por refletir a essência do espírito do capitalismo. O espírito que rege atualmente o capitalismo, ou seja, o “novo espírito do capitalismo”, conforme defendem Boltanski e Chiapello (2009), edificado a partir dos anos 1970 em resposta às críticas advindas, sobretudo, dos movimentos do maio de 1968, está ancorado em justificativas que prezam por um modo de vida mais flexível, móvel e leve.

Dado que esse espírito caracteriza-se como uma ideologia dominante, ele acaba perpassando os mais diferentes aspectos da vida, refletindo em novas configurações no tecido social, cujos efeitos podem ser observados na dinâmica das instituições familiares – as quais se tornaram mais frágeis e móveis –, na organização das empresas – que agora prezam pela flexibilidade, inovatividade e mobilidade –, além da organização do próprio trabalho – que também passa a flexibilizar-se a partir da terceirização, dos contratos temporários, da intensificação do trabalho autônomo, entre outros (Boltanski & Chiapello, 2009).

1. Bacharel em Administração de empresas (Universidade Católica de Pelotas – UCPel); Mestranda em Desenvolvimento territorial e sistemas agroindustriais (Universidade Federal de Pelotas – UFPel); Bolsista CAPES. Email: [alicefranz1@gmail.com](mailto:alicefranz1@gmail.com).

2. Graduado em Ciências Sociais (UFPel); Mestre em Sociologia (UFPel); Doutorando em Sociologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS); Bolsista CAPES; membro do grupo de pesquisa Tecnologia, Meio Ambiente e Sociedade (TEMAS-UFRGS). Email: [gabrielbandeiracoelho@yahoo.com.br](mailto:gabrielbandeiracoelho@yahoo.com.br).

Tendo em vista que o cabedal teórico desses autores tem sido utilizado para observar os mais diferentes fenômenos sociais (Maia & Germano, 2014; Casaqui, 2015; Petry, 2017), neste trabalho interessa-nos identificar se a reestruturação do capitalismo, vislumbrada a partir da emergência de um novo espírito, tem afetado também as construções discursivas no âmbito da educação e, mais especificamente, da educação superior. Para tanto, parte-se do estudo de um discurso em especial, o qual tem se intensificado nos últimos anos no contexto social brasileiro: a universidade empreendedora.

Dito isso, o presente artigo se propõe a analisar, à luz da teoria do novo espírito do capitalismo, dos sociólogos Luc Boltanski e Éve Chiapello, o documento “Universidades Empreendedoras” (Brasil Junior et al, 2016), o qual foi elaborado em 2016 pela Confederação Brasileira de Empresas Junior em conjunto com outras instituições representativas. Este documento aborda o índice das universidades mais empreendedoras do Brasil. Logo, a questão norteadora deste artigo é: O discurso presente no documento “Universidades Empreendedoras” reflete a lógica social característica do novo espírito do capitalismo?

Mais especificamente intenta-se identificar, no documento proposto para a análise, argumentos, valores, justificações e características que possam remeter ao aparato ideológico típico do novo espírito do capitalismo.

Justifica-se o interesse em lançar os olhares às universidades empreendedoras, a partir do documento acima mencionado, pois se acredita que o mesmo fornece um quadro analítico conceitual recente, o qual trabalha o conceito de universidade empreendedora voltado para o contexto brasileiro e para as suas universidades.

Cabe destacar ainda, que este artigo caracteriza-se por ser de natureza descritiva e por utilizar uma abordagem de caráter eminentemente qualitativa. Considerando o seu caráter e a natureza da pesquisa, a análise dos dados foi realizada a partir de uma análise descritiva-interpretativa que, de acordo com Triviños (2015), visa descrever com precisão os fatos e fenômenos da realidade investigada. Porém, como estas realidades estão repletas de significados atribuídos pelo ambiente, além de serem fruto de uma visão subjetiva, descrevê-las apenas não basta. Torna-se necessário, portanto, a interpretação das informações levantadas para que sejam captadas, não somente a aparência dos fenômenos, mas também a sua essência (triviños, 2015).

## 2. Capitalismo, espírito do capitalismo e crítica: uma síntese teórica

As mudanças de caráter ideológico<sup>3</sup>, as quais têm acompanhado as recentes transformações ocorridas no capitalismo constituem o cerne do desenvolvimento do livro “O novo espírito do capitalismo”, escrito pelos sociólogos Luc Boltanski e Éve Chiapello. Tendo em vista a busca pelo entendimento de tais mudanças, os autores desenvolvem uma articulação, até então inédita, entre os conceitos de “capitalismo”, “espírito do capitalismo” e “crítica”. Conceitos esses que são essenciais para as análises compreendidas pelos autores em seu arcabouço teórico. A partir da identificação desses conceitos chave, elaborados por Boltanski e Chiapello (2009), torna-se igualmente relevante elucidar a forma como cada um deles é compreendido pelos autores, bem como narrar o emaranhado teórico proposto por eles com o intuito de dar conta das modificações ideológicas relacionadas ao desenvolvimento capitalista das últimas décadas.

Boltanski e Chiapello (2009, p. 35) entendem o capitalismo como sendo “a exigência de acumulação ilimitada do capital por meios formalmente pacíficos”. Trata-se, portanto, conforme evidenciam os autores, da necessidade de incorporar constantemente o capital junto à dinâmica econômica, com o propósito de gerar lucros para que ele possa ser novamente reinvestido. Esta é, logo, a essência do capitalismo, aquilo que proporciona a sua dinâmica e a sua força transformadora (Boltanski & Chiapello, 2009).

Para que essa dinâmica do capitalismo possa obter êxito, ela prescinde da colaboração ativa e voluntária de diferentes atores, os quais possuem papéis distintos nesse processo de acumulação do capital. Dentre esses atores encontram-se os capitalistas, ou seja, aqueles que são responsáveis pela acumulação de capital e, conseqüentemente, pelo seu crescimento, além dos assalariados, caracterizados por serem aqueles, os quais, ao não possuírem os meios de produção, vendem sua força de trabalho para adquirirem seus rendimentos (Boltanski & Chiapello, 2009).

Para que esses atores, protagonistas desse sistema, mantenham-se engajados e motivados para atuarem nessa dinâmica capitalista, torna-se necessária a existência de justificações, pois somente fatores monetários e/ou formas coercitivas não asseguram esse empenho, principalmente quando se trata daqueles atores cuja possibilidade de lucro é mínima (Boltanski & Chiapello, 2009). Essas justificações, conforme discorrem Boltanski e Chiapello (2009), relacionam-se tanto a garantias individuais (motivações pessoais que servem de incentivo

3. Boltanski e Chiapello entendem ideologia, de acordo com Dumont, como um “conjunto de crenças compartilhadas, inscritas em instituições, implicadas em ações e, portanto, ancoradas na realidade” (2009, p. 33).

para que o indivíduo empenhe-se na empresa capitalista), assim como garantias mais gerais, relacionadas essencialmente ao bem comum. Ou seja, por trás da justificação há uma legitimidade quase que natural, a qual mantém essa estrutura, essa relação entre patrão e empregado.

Logo, evidencia-se que o capitalismo carece de um conjunto de crenças e de valores que o justifique de tal modo que seja capaz de convencer e de manter o estímulo e o engajamento dos diferentes atores indispensáveis para a sua manutenção. Assim, é nesse contexto que emerge, segundo Boltanski e Chiapello (2009), o “espírito do capitalismo”, conceito que representa a “ideologia que justifica o engajamento no capitalismo” (p. 39), isto é, “o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela” (p. 42).

Em síntese, o capitalismo deve desenvolver justificações que sejam atraentes o suficiente para que os indivíduos mantenham-se comprometidos no processo de acumulação instituído pelo capitalismo, proporcionando-lhes, ao mesmo tempo, garantias de segurança, além de indicar razões que sejam moralmente aceitas para permanecerem atuantes neste processo. Infere-se, ante a esse argumento, que existe um imaginário – nos termos de Harari (2017) – que legitima, justifica e cria uma moral, uma crença coletiva e intersubjetiva que institucionaliza e até mesmo naturaliza a ordem capitalista.

Frente à construção desse cenário, torna-se essencial trazer à tona o conceito de “cidade” (cités), entendida como um tipo de convenção mais ampla, a qual o capitalismo se reporta e que está diretamente voltada para o bem comum e para a justiça, cuja pretensão é ter uma validade universal (Boltanski & Chiapello, 2009). São essas cidades que tornam viáveis a identificação dos diferentes regimes de justificação presentes no espírito do capitalismo e as essas cidades que o capitalismo faz referência para moldar o seu espírito. Essa é, destarte, a essência do espírito do capitalismo, o qual se modifica com o passar do tempo conforme as expectativas existentes dos indivíduos que ele busca mobilizar, conforme as esperanças com as quais eles cresceram e conforme a configuração que a acumulação assume nas diferentes épocas (Boltanski & Chiapello, 2009).

Ademais, tais regimes de justificação se tornam importantes instrumentos utilizados pelo capitalismo para criar uma força de resistência perante as críticas anticapitalistas que emergem com o decorrer dos anos. Portanto, o espírito do capitalismo não se modifica por acaso ou por influência das mudanças econômicas de caráter estruturais que acabam por afetar o próprio

capitalismo, mas sim, em função das críticas direcionadas ao capitalismo que, conforme apontam Boltanski e Chiapello (2009), funcionam como uma mola propulsora para essas modificações. Infere-se que a crítica à ordem capitalista influencia diretamente no espírito do capitalismo, causando impactos significativos sobre este último. Em geral, quando o capitalismo é levado a responder as críticas a ele destinadas, ele incorpora, em parte, os valores pelos quais é criticado, passando a alterar o modo pelo qual atua, modificando, conseqüentemente, o seu espírito (Boltanski & Chiapello, 2009). A partir do momento em que o capitalismo internaliza os valores exaltados pela crítica, ele acaba por apaziguá-la, além de torná-lo novamente legítimo aos olhos daqueles de quem ele necessita para manter-se. Nesse sentido, o capitalismo vai se modificando, transformando o seu espírito, visando, sobretudo, atender, de modo satisfatório, as exigências relacionadas às questões de estímulo, de justiça e de segurança.

### 3. Universidade empreendedora: principais conceitos e características

Até o presente momento foram apresentados os pressupostos teóricos que dão sustentação à análise que se pretende empreender neste artigo. Tendo em vista que se pretende olhar para a universidade empreendedora utilizando-se a lente da teoria proposta por Boltanski e Chiapello (2009), torna-se igualmente relevante expor, através de uma rápida revisão dos autores da área, alguns conceitos e características que visam resgatar o que a literatura entende como sendo uma universidade empreendedora.

Desta forma, Clark (1998), um dos primeiros autores a falar de universidade empreendedora, a define como sendo aquela que busca inovar ativamente em sua forma de atuação, que busca promover mudanças em sua arquitetura organizacional visando um futuro promissor e que procura tornar-se uma universidade “stand up”, configurando-se como um importante ator. Esse processo de construção de uma universidade empreendedora exige esforços voluntários que irão demandar muita atividade e energia, além da existência de riscos por serem adotadas novas práticas com resultados ainda desconhecidos (Clark, 1998).

Para Etzkowitz et al (2000) e Etzkowitz (2003), as universidades empreendedoras são aquelas que englobam em sua missão, além do ensino e da pesquisa, o desenvolvimento econômico e passam a atuar em prol deste. O autor defende que a universidade deve definir uma direção estratégica, com a formulação de objetivos claros e com a transformação do conhecimento produzido em valor econômico e social, além de acreditar que a universidade é um *locus* apropriado para a criação de inovações, tendo em vista a concentração de conhecimento e de

capital intelectual existente.

Em uma mesma linha de raciocínio, Morgades (2016) aponta que as universidades proativas e atentas às demandas do setor empresarial e da sociedade são universidades caracterizadas como empreendedoras. Por conseguinte, para Rothaermel, Agung e Jiang (2007), a universidade empreendedora está no centro do sistema geral de inovação universitária, gerando avanços tecnológicos e facilitando as transferências tecnológicas, através de mecanismos como os escritórios de transferências tecnológicas, as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos.

Segundo Etzkowitz et al (2000), para que as universidades tornem-se efetivas universidades empreendedoras, elas devem incorporar os mecanismos de desenvolvimento e as estruturas emergentes abaixo descritas:

a) Transformação interna: as tradicionais tarefas da Universidade são revistas e ampliadas conforme as novas demandas;

b) Impacto trans-institucional: indústria e governo desenvolvem cada vez mais capacidades intermediárias semelhantes, emergindo um equilíbrio dessas esferas institucionais;

c) Processos de interface: a Universidade empreendedora exige uma maior capacidade de inteligência, monitoramento e negociação com outras esferas institucionais, especialmente a indústria e o governo;

d) Efeitos Recursivos: além de estabelecer vínculos com organizações existentes, a Universidade empreendedora também desenvolve mecanismos que auxiliam na criação de novas empresas.

Especificamente no contexto brasileiro, no ano de 2016, foi lançado pela Confederação de Empresas Juniors (Brasil Junior), com o apoio de outras organizações<sup>4</sup>, um índice inédito que elenca as principais universidades empreendedoras brasileiras, construído com o objetivo de dar novos estímulos à educação superior (Brasil Junior et al, 2016), com o intuito de consolidar as transformações ocorridas no âmbito das universidades brasileiras e evidenciar o rumo que tais transformações estão tomando. Neste índice<sup>5</sup> define-se universidade empreendedora como “a comunidade acadêmica inserida em um ecossistema favorável, que desenvolve a sociedade por

4. Rede CsF, Aiesec, Brasa e Enactus.

5. Cabe salientar que este índice foi construído a partir de uma pesquisa realizada com a comunidade acadêmica das Universidades escolhidas para participarem do ranking. Portanto, a construção deste índice reflete o pensamento de sua comunidade acadêmica.

meio de práticas inovadoras” (p.31).

Os criadores deste índice entendem, portanto:

*[...] que as instituições são compostas especialmente por pessoas que a ela se integram, sendo a Universidade Empreendedora a comunidade acadêmica, medida por meio da sua cultura empreendedora. Ela deve estar inserida em um ecossistema favorável que significa ter: infraestrutura, capital financeiro e internacionalização de boas práticas e projetos (Brasil Junior et al, p. 33, 2016).*

Cabe destacar que, como este índice foi construído voltado à educação superior brasileira, ele será, então, utilizado como objeto da análise proposta neste artigo.

#### 4. Resultados e discussões

Ao traçar como objetivo principal “dar novos estímulos à educação superior” (p. 25), o documento “Universidades Empreendedoras” (Brasil Junior et al, 2016) se configura como uma tentativa de promover um ideal de universidade ao trazer as “diretrizes pragmáticas e casos de sucesso nacionais e internacionais que podem ser aplicados diretamente em nossas universidades, seja por meio do protagonismo acadêmico, de políticas públicas ou da sociedade de forma geral” (p. 25). Por ser um documento voltado para as universidades e para a sua comunidade acadêmica em geral, o qual traz em seu cerne uma avaliação das práticas universitárias através da elaboração de um índice que elenca as universidades mais empreendedoras do Brasil, esse documento possui um apelo moral e normativo, capaz de exercer forte influência no ambiente acadêmico, ao defender a aplicabilidade de um projeto de universidade em específico, ou seja, por difundir práticas, estruturas e ideais organizacionais voltados a um tipo-ideal de universidade que assume o adjetivo de “empreendedora”.

Os autores do documento defendem que uma universidade empreendedora se constitui na sua “comunidade acadêmica, inserida num ecossistema favorável, que desenvolve a sociedade por meio de práticas inovadoras” (Brasil Junior et al, 2016, p. 44). Assim, a noção de ecossistema, apresentada no conceito, liga-se à ideia de que, no ambiente universitário, existem pessoas que estão integradas e em constante interação, gerenciando os mais diferentes recursos disponíveis. Para que esse ecossistema torne-se empreendedor e, conseqüentemente, favorável ao desenvolvimento da sociedade, algumas variáveis específicas devem ser potencializadas e

estimuladas (Brasil Junior et al, 2016). Dito isso, entende-se que é somente através da criação de um ambiente ou de um “ecossistema” que priorize o empreendedorismo, que a universidade irá aderir e estimular práticas inovadoras, a fim de proporcionar o desenvolvimento da sociedade. Tanto a defesa e o estímulo ao empreendedor e ao empreendedorismo, quanto a defesa de práticas inovadoras são elementos característicos e amplamente exaltados que atravessam o imaginário dessa nova configuração ideológica do capitalismo atual. Além disto, destaca-se que o “desenvolvimento da sociedade” emerge como uma forma de justificação para facilitar a adoção e a reprodução de práticas que garantam adesão e o engajamento dos indivíduos junto ao novo espírito do capitalismo.

## 5. A guisa de conclusão

Observou-se que o documento “Universidades Empreendedoras” (Brasil Junior et al, 2016) apresenta argumentos que refletem os novos imperativos advindos da instauração de um novo espírito do capitalismo, conforme proposto por Boltanski e Chiapello (2009).

Ao explicitar que o objetivo central do livro é lançar novos estímulos à educação superior brasileira, o documento se destaca por idealizar um projeto de universidade específico que deve priorizar, em sua organização, aspectos típicos desse novo espírito do capitalismo, tal como o empreendedorismo, a inovatividade, a flexibilidade, os projetos, a interação, a criatividade, entre outros.

Ao propor um “tipo-ideal” de universidade e ao realizar um índice que tem como eixo norteador o “empreendedorismo”, o documento analisado legitima as práticas do novo espírito e acaba, também, por contribuir com a sua estruturação.

O discurso presente no documento “Universidades Empreendedoras” (Brasil Junior et al, 2016) reflete o novo espírito do capitalismo, ao mesmo tempo em que contribui para legitimá-lo e estruturá-lo, ao estimular a reprodução de práticas a ele relacionadas. Assim, o novo espírito do capitalismo não se manifesta somente na estruturação e na defesa de um tipo de universidade específica – a universidade empreendedora –, mas também se encontra presente quando proposto o tipo de comportamento desejável com relação aos docentes e discentes, a saber: a postura empreendedora. Postura esta que muito se assemelha as características individuais dos “grandes” no novo espírito do capitalismo, conforme descrito em Boltanski e Chiapello (2009). Tendo em vista o que foi até aqui exposto, pode-se concluir que o documento “Universidades

Empreendedoras” (Brasil Junior et al, 2016) preza por um discurso que visa inserir as universidades, bem como os indivíduos que as compõem, no contexto do capitalismo atual, defendendo uma reconfiguração e uma atuação em prol das ideologias e dos valores dominantes, priorizando uma educação voltada muito mais para a profissionalização do que para a formação, com grande ênfase na ação individual do homem empreendedor em detrimento do coletivo, com uma maior valorização do conhecimento aplicado e da produção de inovações e patentes, além do fomento da concorrência através do estabelecimento de ranqueamentos e de índices educacionais.

## Referências

- Boltanski, I.; Chiapello, e. (2009). O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes.
- Brasil Junior. (2016). O índice de Universidades Empreendedoras. São Paulo: Brasil Junior. Recuperado em 22 novembro, 2017, de <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/17112016-Livro-Universidades-Empreendedoras.pdf>.
- Casaqui, V. (2015). A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo. *Galáxia*, 29, pp. 44-56.
- Clark, B.R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Issues in Higher. New York: Elsevier..
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as “quasi-firms”: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32, pp. 109-121.
- Etzkowitz, H.; Webster, A.; Gebhardt, C.; Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Amsterdã, 29, pp. 313-330.
- Harari, Y. N. (2017). *Sapiens: uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM.
- Maia, C. M.; Germano, I. M. P. (2014). Economia solidária e o novo espírito do capitalismo: uma análise do discurso dos trabalhadores do assentamento coqueirinho. *Revista de Psicologia*, 5(2), pp. 39-52.

Morgades, R. F. K. M.. (2016). A Universidade Empreendedora no Novo Modo de Produção da Ciência Contemporânea: Um Estudo de Caso da Universidade Estadual Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF. Dissertação de Mestrado em Cognição e Linguagem, Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes.

Petry, C. (2017). O novo “espírito do capitalismo” na reforma curricular do ensino médio da rede pública estadual do RS. *Educ. Foco*, 22(1), pp. 1-39.

Rothaermel, F. T.; Agung, S. D.; Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v (4), pp. 1-101.

Triviños, A. N. S. (2015). Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

## Capítulo 82

### A constituição do sujeito sociopolítico na disputa do Plano Nacional de Educação no Brasil<sup>1</sup>

*Gabriel Borges da Cunha<sup>2</sup> y Sueli Goulart<sup>3</sup>*

Neste artigo analisamos a articulação de atores sociais na constituição de um sujeito sociopolítico (Rauber, 2001) para acumular poder e alcançar força para disputar a produção de um projeto de educação para o Brasil. Esta análise foi construída a partir do estudo das disputas que ocorreram no contexto de elaboração do I Plano Nacional de Educação (I PNE) brasileiro e, mais especificamente, em seus desdobramentos. O PNE, previsto na Constituição Federal de 1988 e iniciado após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, é o principal instrumento de planejamento e organização da educação no Brasil; tem vigência de 10 anos, tendo o primeiro vigorado no período de 2001 a 2010 e o segundo, ainda em vigência, se iniciado em 2014, encerrando-se em 2024.

A construção do primeiro PNE se deu através de duas diferentes proposições: o PNE – Proposta da Sociedade Brasileira (Congresso Nacional de Educação [CONED], 1997) e o PNE proposto pelo Poder Executivo. Essas duas propostas sintetizavam os interesses de diferentes grupos e foram constituídas a partir das interações dos envolvidos na construção de cada uma delas.

Após a tramitação de ambos os Planos no Congresso Nacional, o I PNE foi aprovado em 2001 (Brasil, 2001), atendendo, predominantemente, as propostas do Poder Executivo (Valente & Romano, 2002). Em 2003, ainda sob a vigência do I PNE, teve início o governo de Luis Inácio Lula da Silva, que optou pela manutenção das metas e diretrizes previstas e nelas se amparou para promover a ampliação do acesso ao ensino. A ampliação contemplou não só instituições públicas, mas também organizações não governamentais (ONG) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), dando sequência às práticas adotadas durante o governo de FHC (Oliveira, 2009). Além disso, as ações de ampliação ao acesso ao ensino superior foram

1. Este trabalho foi produzido no âmbito do projeto de pesquisa “Ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

2. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Técnico-administrativo na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul. Email: gabrielbcunha91@gmail.com

3. Professora e pesquisadora na Escola de Administração / Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Email: sueli.goulart@ufrgs.br

marcadas pelo Programa Universidade para Todos (PROUNI), que garante o financiamento público a instituições particulares através de renúncia fiscal, e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) que ampliou as possibilidades de financiamento a estudantes junto às instituições privadas (Misoczky, 2016).

Devido a discordâncias em relação às políticas educacionais do governo Lula, parte das organizações e entidades que construíram o PNE – Proposta da Sociedade Brasileira se afastou das instâncias formais de participação criados pelo poder público, como a Conferência Nacional de Educação (CONAE). A discordância central deu-se em torno da concessão de recursos públicos a instituições privadas, que se aprofundou com a formulação do II PNE, com a participação de novos grupos<sup>4</sup> – fortalecendo os interesses privados na elaboração do novo Plano.

O desacordo em relação ao I PNE e a destinação de, aproximadamente, 5,6% do PIB para a educação no ano de 2010 (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2015) fez com que diferentes entidades, tais como o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN), a Central Sindical e Popular Conlutas (CSP-CONLUTAS), o Diretório Central dos Estudantes (DCE) da UFPA, se articulassem e lançassem, em 2011, no estado do Pará, o Comitê Nacional em Defesa dos 10% do PIB para a Educação Pública, Já!

O lançamento desse Comitê visou à coordenação de forças para pressionar o governo federal para garantir o percentual de 10% do PIB brasileiro exclusivamente para a educação pública. O Comitê atuou como um espaço de oposição às metas e diretrizes previstas no PNE e desde 2013 agrega diferentes organizações sociais, estudantis e sindicais. A principal atividade do Comitê desde então tem sido a organização do Encontro Nacional de Educação (ENE), tendo sido realizadas já duas edições – uma em 2014 e outra em 2016. A retomada do Comitê, bem como a realização de um plebiscito que votou a destinação de 10% do PIB exclusivamente para a educação pública, não surtiu efeito na produção do II PNE tendo este Plano sido elaborado com base no documento oriundo da CONAE de 2010. O Projeto de Lei n 8.035/2010 tramitou junto ao Congresso Nacional por quatro anos e, em 25 de junho de 2014, foi aprovado o II PNE (Brasil,

4. Dentre os novos atores cabe destacar a participação do movimento Todos pela Educação, fundado em 2008, e da Associação Nacional de Pesquisadores em Financiamento da Educação (FINEDUCA), fundada em 2011. O Todos pela Educação reúne diferentes institutos e fundações privadas que possuem interesse na qualificação da mão de obra para o mercado. São mantenedores desse movimento: Fundação Itaú Social, Fundação Bradesco, Fundação Telefônica, Gerdau, Instituto Camargo Correa, Instituto Unibanco, Itaú BBA, Santander, Suzano, Fundação Lemann, Instituto Península, DPachoaal. Entre seus parceiros figuram Fundação Santillana, Instituto Ayrton Senna, Fundação Victor Civita, McKinsey & Company, Instituto Natura, Saraiva, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (Brasil, 2014b, p. 8).

2014a).

Com a intenção de ser um contraponto à II CONAE, que seria realizada no final de 2014, e ao II PNE, e com o desejo de que fossem retomadas as propostas oriundas do PNE – Proposta da Sociedade Brasileira foi organizado, pelo Comitê Nacional em Defesa dos 10% do PIB para a Educação Pública, o I ENE em 2014, tendo como pilar a relação trabalho-educação pretendendo, assim, articular a formação geral com a formação técnica, tecnológica e crítica a fim de que se enfrentasse o projeto de educação previsto no II PNE. Essa contraposição seria essencial para que fossem fortalecidos os interesses e as mobilizações da classe trabalhadora contra o PNE vigente (Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior [ANDES-SN], 2014).

A segunda edição do ENE aconteceu no ano de 2016, buscando orientar as discussões em torno de um projeto de educação classista e democrático de educação, em todos os níveis. Diversas entidades e organizações compuseram o II ENE, dentre as quais, o ANDES-SN, a Assembleia Nacional dos Estudantes Livre (ANEL) e a Oposição de Esquerda da União Nacional dos Estudantes (OPOSIÇÃO-UNE); o Partido Socialista dos Trabalhadores Unidos (PSTU), o Partido Comunista Brasileiro (PCB) e o Partido Socialismo e Liberdade (PSOL); a FASUBRA; e o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional (SINASEFE).

As tarefas previstas na Declaração Política do II ENE apontaram para a necessidade de construção de uma ampla unidade entre entidades e organizações em defesa da educação pública. Considerando a pluralidade de entidades e organizações envolvidas no ENE e para dar sequência às lutas, foi realizada a mudança de nome do Comitê Nacional da Campanha pelos 10% do PIB para Educação Pública, Já!, passando a denominar-se Coordenação Nacional das Entidades em Defesa da Educação Pública e Gratuita (CONEDEP) (Encontro Nacional de Educação [ENE], 2016).

A CONEDEP constituiu-se, então, como espaço organizativo de uma diversidade de atores sociais que, buscando atuar em unidade, permanece ativa na luta por um projeto de educação que se contrapõe ao PNE vigente, na expectativa de forjar um novo projeto “classista e democrático de educação” (ENE, 2016, p. 9).

Acompanhando a trajetória desse conjunto de atores, buscamos compreender o modo como se articulam para continuar a disputa pela produção de um outro PNE. Para isso, recorreremos

às proposições de Carlos Matus, segundo as quais se podem entender as disputas como um jogo social (Matus, 1997; 2005), em que diferentes atores acumulam força, têm interesses, necessidades e atuam produzindo fatos.

O jogo social é interativo, um espaço de conflito e de cooperação entre atores. A partir dos recursos que possuem, os atores sociais realizam as suas produções que variam de acordo com seus valores e ideologias. “No jogo social, cada participante não joga por si mesmo, cego à ação do outro, mas joga em interação com o cooperante e com o adversário” (Matus, 1996, p. 14). A ação de um ator não é completa sem a ação anterior e posterior do outro. Ao interagirem, no jogo, os atores sociais desenvolvem estratégias. Em Matus (1996), a estratégia se refere à interação entre dois ou mais atores sociais e diz respeito à forma de solucionar um problema de interação cooperativa ou conflitiva cujos extremos são a cooperação aberta e o confronto aberto. São três os tipos de estratégia interativa: 1) cooperação; 2) oposição; e 3) confronto violento. A situação de um ator fará com que ele eleja uma determinada estratégia fazendo com que sejam produzidas determinadas interações entre os atores sociais que disputam o jogo (Matus, 1996).

As disputas no jogo social se dão entre os diversos atores que produzem jogadas de acordo com os objetivos que perseguem. A capacidade de produção dos atores refere-se à força que um ator tem. A força é uma acumulação concreta que depende do poder de um ator em um jogo concreto. O poder é uma potencialidade, abrindo espaço para a acumulação de força. O poder é inseparável da dimensão situacional; ele “[...] é tudo o que pode ser utilizado contra um adversário, ou para cooperar com um aliado numa situação concreta” (Matus, 1996, p. 120, grifos do autor). Sob essa lente, podemos afirmar que os atores constitutivos da CONEDep precisam acumular poder para que se apresentem no jogo social com potencialidade para atuarem com força e pressão, condições determinantes para continuarem atuando no jogo da disputa por um plano nacional de educação para o Brasil.

Por isso, buscamos em Rauber (2001), elementos que nos permitiram fazer um recorte e focalizar um conjunto específico de atores que se opõe aos PNEs já elaborados e em implementação e, ao mesmo tempo, visa construir um outro Plano, com diretrizes que contemplem os princípios de gratuidade e compromisso social da educação. Em interação cooperativa (Matus, 2005), atuando em um setor específico, o coletivo de atores sociais com objetivos e situações em comum, possuindo um projeto político de ação pode vir a constituir um sujeito sociopolítico (Rauber, 2008; 2001).

A articulação entre atores sociais não ocorre espontaneamente; para que seja construída, é necessário que os atores estejam empenhados na busca de caminhos que levem a isso. Identificar elementos que aproximem os atores, bem como o que buscam ao se articularem, com a participação dos diferentes atores e o direcionamento de ação em relação a um problema central compartilhado, são ferramentas metodológicas que possibilitam a articulação (Rauber, 2006). O sujeito sociopolítico seria então capaz de organizar e projetar um sentido estratégico a suas lutas e acumular poder para disputar, com força ampliada, o jogo social.

Os atores identificados em articulação cooperativa na CONEDep, em nível nacional, foram o ANDES-SN; a ANEL; a FASUBRA; o SINASEFE, a Oposição de esquerda da UNE; o Conselho Federal de Serviço Social (CFESS); a CSP-Conlutas; e a Federação Nacional dos Estudantes do Ensino Técnico (FENET), com base nos documentos produzidos até o II ENE, ocorrido em Brasília, em 2016, em observações e entrevistas. Tais entidades e organizações possuem capacidade de ação e peso coletivo, atuaram historicamente nas lutas pela educação pública e capitanearam a organização dos Encontros e a formação da CONEDep. São ligadas à classe trabalhadora e a organizações estudantis, tendo como elemento comum a defesa intransigente da destinação de recursos públicos exclusivamente a escolas e instituições públicas.

Além de compartilharem princípios comuns em relação a uma proposição, esses atores desenvolvem práticas que, de acordo com Rauber (2001) são fundamentais para a constituição do sujeito sociopolítico. A promoção da participação plena dos atores no processo de decisão e execução, respeitando as capacidades de cada um é prática corrente nas atividades de planejamento, realização e avaliação em vistas da preparação dos Encontros que, até aqui, tem sido a tarefa de maior visibilidade e em torno da qual se agregam. Assim, organizações e entidades assumem tarefas de acordo com suas capacidades, ao mesmo tempo em participam plenamente do processo decisório, como destacaram a FASUBRA e a Oposição UNE, em entrevistas.

O respeito às especificidades de cada ator foi também observada, particularmente em momentos de manifestações coletivas, durante a realização do II ENE, do qual participamos como militantes pesquisadores. Considerando as especificidades de entidades e organizações, suas expressões podiam, eventualmente, se diferenciarem em tópicos específicos, sem que houvesse repreensão de qualquer das demais. Essas especificidades, entretanto, não impedem a construção de consensos, princípio metodológico da articulação. O espaço para discussões, mesmo que exaustivas, são garantidos a todos, como destacaram a ANEL, a CSP-Conlutas e a FASUBRA.

Rauber (2006; 2008) destaca que o projeto político é o elemento central para que as lutas sejam mantidas e ampliadas em torno de um objetivo compartilhado, configurando, assim, um caráter estratégico à ação do coletivo articulado. Os dois Encontros já realizados trabalharam eixos fundantes do projeto de educação a ser construído pela CONED, tendo a Declaração Política do II Encontro Nacional da Educação (ENE, 2016, p. 9) afirmado que seu objetivo central “será acumular e coordenar a construção do projeto classista e democrático de educação, apontando ações de enfrentamento à precarização e privatização da educação a serem construídas nacionalmente em conjunto com todos os setores que defendem a educação pública”. Esta é a proposição para o III ENE, que se realizará em abril de 2019.

No intervalo entre um Encontro e outro, os atores se mantêm em articulação, buscando ampliar o coletivo e realizando atividades em diversas escalas, como as reuniões e encontros municipais e estaduais. Entendemos estas ações como elementos importantes para a constituição do sujeito sociopolítico que poderá contribuir para a acumulação de poder desse conjunto de atores. Não obstante, há que se reforçar que a construção de um projeto unificado é fundamental para esse acúmulo, configurando um sentido estratégico à produção do sujeito sociopolítico. Para isso, é necessária a ação coordenada desses atores tendo em vista que a organização é também fonte de poder complementar por indicar a perícia para a realização de jogadas. Além disso, a articulação entre os atores sociais envolvidos no ENE possibilita que o sujeito sociopolítico controle diferentes recursos econômicos, políticos e organizacionais. O controle desses recursos potencializa o peso da ação do sujeito sociopolítico para as novas jogadas.

O atual PNE tem vigência até o final do ano de 2023. Ao longo dos próximos anos, os espaços disponibilizados pelo governo para a consolidação do PNE vigente e, posteriormente, para a construção do terceiro Plano, como a CONAE, terão início. Diferentes atores, com diversos objetivos e interesses irão participar desses espaços buscando concretizar os seus projetos para a educação brasileira. Caberá então ao sujeito sociopolítico que se constitua a partir da CONED sustentar a sua posição e disputar a produção de um projeto de educação para o Brasil com força para que os objetivos que persegue sejam alcançados.

#### Referências

ANDES-SN. (2014). InformANDES. Informativo especial. Encontro Nacional de Educação. Brasília, abril. Recuperado de <http://portal.andes.org.br/imprensa/noticias/imp-ult-830257882.pdf>.

Brasil. Ministério da Educação. (2001). Lei nº 010172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 9 de janeiro. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>.

Brasil. (2014a). Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm).

Brasil. Câmara dos Deputados. (2014b). Plano Nacional de Educação 2014-2024. Brasília, Centro de Documentação e Informação. Recuperado de <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf>.

CONED, Belo Horizonte, 2. (1997, novembro). Plano Nacional de Educação - proposta da sociedade brasileira. Recuperado de <https://www.adusp.org.br/files/PNE/pnebra.pdf>.

ENE. (2016). Declaração Política do II Encontro Nacional de Educação. Brasília. Recuperado de [http://www.adua.org.br/controlsites/publicacoes/img/20160628163726Declaracao\\_Politica\\_do\\_II\\_ENE.pdf](http://www.adua.org.br/controlsites/publicacoes/img/20160628163726Declaracao_Politica_do_II_ENE.pdf).

INEP. (2015). Percentual do investimento total em relação ao PIB por nível de ensino. 2015. Brasília. Recuperado de [http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseducao-indicadores\\_financeiros-p.t.i.\\_nivel\\_ensino.htm](http://portal.inep.gov.br/estatisticas-gastoseducao-indicadores_financeiros-p.t.i._nivel_ensino.htm).

Matus, C. (1996). Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi: estratégias políticas. São Paulo: FUNDAP.

Matus, C. (1997). Política, Planejamento e Governo (3. ed.). Brasília: IPEA. vol. 1.

Matus, C. (2005). Teoria do Jogo Social. São Paulo: FUNDAP.

Misoczky, M. C. (2016). A produção social de políticas públicas: os casos da política nacional de combate ao *Aedes aegypti* e agravos associados, da política nacional de educação e da política de reciclagem de lixo de Porto Alegre. [Working paper].

Oliveira, D. A. (2009). As políticas educacionais no governo Lula: rupturas e permanências. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 25(2)197-209. Recuperado de

<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19491/11317>.

Rauber, I. (2001). Actores sociales, luchas reivindicativas y política popular. Recuperado de <http://www.rebellion.org/docs/4856.pdf>.

Rauber, I. (2006). Sujetos Políticos – Rumbos estratégicos y tareas actuales de los movimientos sociales y políticos (5. ed.). Santo Domingo: FyS Gráfica.

Rauber, I. (2008). Luchas sociales y organizaciones políticas. Recuperado de <https://www.alainet.org/es/active/22633>.

Valente, I. & Romano, R. (2002). PNE: Plano Nacional de Educação ou carta de intenção? Educação e Sociedade, 23 (80), 96-107.

## Capítulo 83

“Sigo com meu ideal e com minha liberdade de criar ou me encaixo no padrão para ganhar algum reconhecimento?” Uma perspectiva psicodinâmica do reconhecimento do trabalho artístico na sociedade de consumo

Monique Nascimento<sup>1</sup> y Eloise Helena Livramento Dellagnelo<sup>2</sup>

### Contextualização

O reconhecimento é considerado, por autores como Gernet & Dejours (2011), uma modalidade particular de julgamento do trabalho que contribui de maneira significativa para a construção do sentido do trabalho. Para a psicodinâmica do trabalho, a formulação de julgamentos – referentes ao reconhecimento do trabalho –, pode ocorrer de duas maneiras: por intermédio da apreciação relativa à utilidade técnica, econômica ou social; e, por meio da apreciação quanto à beleza do trabalho.

Apesar de discussões relativas à relevância do reconhecimento serem recorrentes no universo do trabalho (Dejours, 2012), diferentes exercícios laborais compreendem diferentes dinâmicas de reconhecimento (Gernet & Dejours, 2011). Existem profissões de prestígio, valorizadas e reconhecidas, e aquelas não legitimadas socialmente como trabalho ou desvalorizadas. Ainda, trabalhadores cujas atividades não resultam em produtos visíveis, mensuráveis, funcionais e comparáveis – caso característico do fazer artístico – tendem a enfrentar dificuldades quanto à dinâmica do reconhecimento.

Segundo Segnini (2008), pesquisas sobre o trabalho artístico fazem parte de um campo de estudos relativamente novo, mas com relevantes contribuições. De maneira especial, a autora elucida que no Brasil poucas análises foram elaboradas sobre o trabalho do artista. Frisamos que após revisão sistemática de literatura na base de dados *Scopus*, não foram encontradas investigações que promovam indagações relativas às implicações do processo de integração da

1. Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Email: [moniquenn@gmail.com](mailto:moniquenn@gmail.com)

2. Doutora em Engenharia de Produção. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Email: [eloise.livramento@ufsc.br](mailto:eloise.livramento@ufsc.br)

cultura à lógica de consumo – e a diferenciação social que a permeia – no conteúdo dos bens culturais e reconhecimento do trabalho artístico. Justifica-se, pois, a investigação proposta: discutir e analisar as possíveis relações existentes entre o consumo cultural e a dinâmica do reconhecimento do trabalho artístico.

#### O consumo cultural e o trabalho artístico na sociedade de consumo

Para Baudrillard (2003, p. 94), o consumo pode ser compreendido “como um sistema de comunicação e de permuta, como código de signos continuamente emitidos, recebidos e inventados, como linguagem”. Como componente de um sistema de valores, o consumo implica na integração e no controle social. O autor elucida que as sociedades capitalistas não se caracterizam exclusivamente pela produção, mas pelo consumo, dada a manifesta ordem dos signos, em um processo de socialização dos indivíduos à aprendizagem e à iniciação social ao consumo.

Baudrillard (2003) explica que, ao contrário do pensamento amplamente difundido de que se vive em uma nova era, na qual a produção é colocada a serviço da satisfação dos desejos e necessidades do ser humano, o sistema de necessidades é, em realidade, produto do sistema de produção. Conforme Baudrillard (2003), vivemos em um ambiente de homogeneização, no qual a cultura como objeto de consumo, é integrada e mistura-se à vida cotidiana. A arte insere-se, nesta perspectiva, à mesma lógica de consumo que os demais objetos e é apropriada da mesma maneira, sendo absorvida não pelo seu valor de uso, mas pelo valor de troca ou diferenciação social.

Baudrillard (2003) argumenta a perversidade do processo de socialização a que os sujeitos são expostos para tornarem-se consumidores de cultura. Ao invés do “acesso à cultura” estimular uma real democratização, tende a ocorrer, uma pseudoformação, considerando-se que a relação promovida entre os cidadãos e os bens culturais é destituída de uma vivência cultural autêntica. Baudrillard (2003, p. 108) usa o termo “Menor Cultura Comum” (M.C.C.) para designar “a menor panóplia comum de objetos a possuir pelo cidadão médio para aceder ao título de cidadão da sociedade de consumo”, e/ou “a menor panóplia de respostas justas que se supõe possuir o indivíduo médio para alcançar a patente de cidadania cultural” – medida da pseudoformação cultural para a inscrição social.

Baudrillard (2003) observa que, se os bens culturais são vendidos e consumidos, é porque a

cultura encontra-se submetida ao modo concorrencial de signos de outros objetos, sendo, por consequência, produzida em função deste. A partir deste pensamento, refletimos as implicações do processo de integração da cultura à lógica de consumo – e da diferenciação social que a permeia – ao conteúdo dos bens culturais e, conseqüentemente, ao fazer artístico.

Frente a tal perspectiva, ao discutir o significado, o sentido e as tensões no trabalho artístico Bendassolli & Borges-Andrade (2015) ressaltam o caráter conflituoso da relação artes-negócios. A orientação excessivamente comercial, segundo os autores, pode destruir o valor da arte e bloquear a criatividade e um espírito independente, ambos fundamentais para a criação artística (Bendassolli, 2009).

As orientações contraditórias que a esfera artística tem aglutinado, principalmente nos dois últimos séculos, são também destacadas por Menger (2005), como aquelas que envolvem os valores simbólicos que permeiam a arte e a submissão do trabalho artístico ao atual sistema econômico.

Percebemos, assim, um encadeamento que configura uma dinâmica conflituosa e nociva na atividade artística provocada pelo sistema de mercado e pelo consumo cultural, por ele determinado, que influencia o processo psicodinâmico do reconhecimento da arte enquanto trabalho e afeta a subjetividade destes trabalhadores.

#### O processo psicodinâmico do reconhecimento

Segundo Dejours (2012), o reconhecimento no trabalho é uma forma de retribuição simbólica, proferida por atores engajados na organização, pelos esforços e contribuições do sujeito ao realizar aquilo que lhe foi designado. Tal retribuição, é capaz de oferecer uma gratificação ao sujeito em relação às suas expectativas, face à realização de si mesmo. Nessa acepção, o reconhecimento é caracterizado por um processo dinâmico e intersubjetivo.

Cabe destacar que na perspectiva dejouriana, o reconhecimento não é simples gratificação, e para ter eficiência simbólica, passa por julgamentos. O julgamento por sua vez, assume duas formas: o julgamento da beleza; e o julgamento da utilidade (Lima, 2013, Dejours, 2012). O julgamento de utilidade diz respeito à utilidade econômica, técnica e/ou social do trabalho realizado (de maneira singular e coletiva) conferindo ao trabalhador sua afirmação na esfera do trabalho. Nesse julgamento, é proferida uma avaliação sobre o trabalho efetuado, sobretudo,

verticalmente por superiores hierárquicos, e eventualmente, por clientes (Lima, 2013, Dejours, 2012).

A apreciação quanto beleza, que diz respeito à qualidade do trabalho, é expressa, sobretudo, em termos principalmente estéticos (Dejours, 2012), e é proferida, geralmente, pela linha horizontal (Lima, 2013). Este julgamento só pode ser proferido por aqueles que conhecem a fundo o trabalho. Ele credencia um retorno de pertencimento a um coletivo (Dejours, 2012), pode possibilitar o reconhecimento de uma identidade singular (Lima, 2013), e decompõe-se em dois níveis, a saber: julgamento da conformidade e julgamento da originalidade (Lima, 2013).

O julgamento da conformidade, é um julgamento muito mais severo e exigente que o julgamento da utilidade, tendo em vista que não é proferido por hierarquias ou clientes, mas sim por aqueles que conhecem a fundo o trabalho realizado, os pares (Lima, 2013). O julgamento da originalidade, trata-se de ir além das qualidades comuns. Nesse julgamento, a originalidade é reconhecida, e o mesmo é proferido em termos estéticos “é uma bela obra de arte” (Lima, 2013).

Dessa forma, para a psicodinâmica do trabalho, a saúde no trabalho é uma construção mediada pela dinâmica intersubjetiva do reconhecimento, que ao conferir julgamento de utilidade, de beleza ao trabalho, possibilita a construção da identidade do trabalhador, considerada central para a busca de equilíbrio psíquico. Quando não há o reconhecimento, o sofrimento acaba não sendo ressignificado em prazer e o trabalho perde então seu sentido subjetivo, possibilitando o aparecimento da crise de identidade e de outras patologias (Dejours, 2012).

#### Procedimentos metodológicos

Realizamos um estudo de caso instrumental como exemplo ilustrativo da reflexão proposta e linha argumentativa desenvolvida. Utilizamos métodos qualitativos para coleta dos dados. Compreendemos que a investigação do caso específico poderia fornecer insights e facilitar o entendimento mais amplo da dinâmica do reconhecimento do trabalho artístico na sociedade contemporânea caracterizada pelo consumo.

Estabelecemos como critério para a escolha da artista participante desta pesquisa a atuação em pelo menos uma das áreas do setor cultural que estivesse em consonância com aquelas abrangidas pela delimitação de economia da cultura, realizada pela Fundação Getúlio Vargas (2015), e com as áreas relacionadas à atividade artística por Throsby (2001). Para FGV (2015),

a economia da cultura corresponde a setores tipicamente conectados à produção artístico-cultural, a saber: música; dança; teatro; artes visuais; literatura; patrimônio cultural e circo. Destacamos que as áreas elencadas por David Throsby como relacionadas à atividade artística, aproximam-se daquelas identificadas por FGV (2015) como concernentes à economia da cultura. Outro pressuposto para a seleção da artista foi a satisfação de ao menos dois aspectos evidenciados por David Throsby (2001), como relevantes para se considerar um sujeito enquanto artista profissional, sendo eles: demonstrar evidência de aceitação pelos pares; possuir qualificações educacionais adequadas e/ou ter um conjunto suficiente de experiência em atividades artísticas ao invés de treinamento formal; dedicar uma quantidade mínima de tempo no trabalho criativo durante um período determinado; pertencer a um organismo de certificação; e ganhar certo nível de rendimentos advindo do trabalho artístico.

Quatro sujeitos participaram da primeira seleção e foram protagonistas de um estudo relacionado às vivências de prazer e sofrimento no trabalho artístico. Após a realização de tal estudo, optamos pelo caso das entrevistadas, a Equilibrista, para a investigação aqui proposta, tendo em vista que sua história e trajetória profissional podem contribuir para compreensão da relação entre o consumo cultural e a dinâmica do reconhecimento do trabalho artístico. No momento da investigação, Equilibrista possuía vinte e seis anos de idade, aproximadamente vinte anos de vivências na área da dança e trabalhava há cinco anos exclusivamente como artista.

Realizamos observações de sua rotina de trabalho e quatro entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade (com duração aproximada de uma hora cada), entre os meses de setembro a 2016 e junho de 2017. No primeiro contato com a artista o sigilo em relação a sua identificação foi reforçado, o termo de consentimento livre e esclarecido foi explicado e assinado. Observamos o cotidiano laboral, conforme a disponibilidade da artista e também acompanhamos apresentações abertas ao público. Registramos os dados por gravações, fotografias e diário de campo.

O conteúdo das entrevistas foi analisado a partir de categorias definidas a priori – julgamento da beleza e julgamento da utilidade – com base no método de análise de conteúdo, desenvolvido por Bardin (2016). Posteriormente, os dados provenientes da análise de conteúdo e das observações foram analisados à luz do arcabouço teórico da Psicodinâmica do Trabalho, de discussões empreendidas por Baudrillard (2003) e de literaturas relacionadas ao trabalho artístico.

O reconhecimento do trabalho artístico na sociedade do consumo

A partir da análise das vivências relatadas nas entrevistas, observamos um imbricamento entre inteligência prática, espaço público de discussão, cooperação e a dinâmica intersubjetiva do reconhecimento. Nas situações em que o reconhecimento do trabalho de Equilibrista se fez presente, a partir do julgamento da beleza, foi possível perceber a existência de relações de cooperação, maior facilidade para a manutenção de um espaço de discussão, bem como a legitimação de ações concernentes ao uso da inteligência prática entre Equilibrista e seus pares. Na medida em que a manutenção de relações de cooperação entre os pares oportuniza o julgamento da beleza, a tensão decorrente do ambiente de competições, a busca por espaço e destaque em eventos dificulta o reconhecimento por meio desta forma de apreciação do trabalho artístico, ao tolher a existência de relações de cooperação e a manutenção de espaços públicos de discussão, ao dificultar a legitimação de ações referentes ao uso da inteligência prática, entre artistas de diferentes grupos. Todavia, a lógica concorrencial dos eventos de dança e o modelo de avaliação padronizado tende, assim, a reduzir o reconhecimento entre os pares.

Equilibrista relata também, que enfrenta sistematicamente o conflito entre a decisão de criar em que goze total liberdade, inclusive, como possibilidade de exposição de seus posicionamentos sociais e políticos, e a decisão estratégica de montar uma sequência técnica de movimento que atenda ao rigor dos critérios padronizados de avaliações de festivais/concursos para garantir reconhecimento. Tal situação, reforça a observação de Baudrillard (2003) sobre a submissão contemporânea da cultura à mesma lógica concorrencial de signos que outros objetos, e sua consequente produção em função dela.

No que concerne ao julgamento emitido pelo público, mencionamos ainda, que não adotamos o público expectador como emissor de julgamento estético no contexto da arte, por não possuir a compreensão técnica e cotidiana do saber fazer que envolve a criação artística. Em um trabalho cujo resultado perpassa a experiência estética, a apreciação da obra e o reconhecimento do belo podem estar relacionados à satisfação dos desejos ou necessidades, daqueles que com elas se deleitam, e não necessariamente à compreensão do saber fazer que as envolvem.

Tal circunstância é corroborada por Baudrillard (2003), ao argumentar que, como bem de consumo, a cultura é experienciada não pelo valor de uso, mas pelo valor de troca ou diferenciação social. O primeiro contato de Equilibrista com o mundo artístico ilustra a relação utilitária. A inserção de Equilibrista na dança deu-se por indicação médica, como uma possibilidade de auxiliar na melhoria de uma condição física. Assim como com Equilibrista quanto criança, muitos

de seus alunos infanto-juvenis, começaram a dançar por influência dos pais, motivados por algum fator externo à experimentação da arte em si.

Na perspectiva de Baudrillard (2003), o consumo é uma atividade sistemática de manipulação de significados com uma ênfase maior na expressividade que em seus aspectos funcionais, tendo valor enquanto interage com o mundo em que existe e significa algo. Já a mercadoria é o próprio significado, existe se houver significado a ser consumido, um significado à vista dos outros. Assim, Equilibrista, na sociedade de consumo tende a ser considerada ao mesmo tempo, produto – mercadoria – e produtora, e como tal, a partir do julgamento da utilidade, seu trabalho é reconhecido enquanto tiver significado para os outros sujeitos. Frisamos que de modo oposto aos produtos tangíveis, na dança, produto – mercadoria – e produtor estão presentes e ambos tendem a ser encarados como um signo.

Todavia, há algumas ressalvas a serem feitas no que concerne a tal reconhecimento e ao julgamento da utilidade. A partir do princípio que o julgamento da utilidade diz respeito à utilidade técnica, econômica e/ou social do trabalho realizado – conferindo ao trabalhador sua afirmação na esfera do trabalho –, cabe mencionar, que para Equilibrista, parece haver, na sociedade de consumo, uma tendência de não compreensão do fazer artístico como um trabalho, tendo em vista, que tal fazer diverge do entendimento de uma profissão demarcada, regular, sistemática, e metódica, relacionada ao ethos capitalista (Weber, 2013).

### Reflexões finais

Buscamos nesta investigação, discutir e analisar as possíveis relações existentes entre o consumo cultural e a dinâmica do reconhecimento do trabalho artístico. Defendemos que o trabalho artístico não passa incólume ao processo de homogeneização social. A arte está, assim, inserida na mesma lógica dos demais objetos e é também apropriada enquanto bem de consumo. A obra e o fazer artístico guardam, no entanto, especificidades que fazem sua inserção na sociedade ocidental-capitalista contemporânea produzir consequências ainda mais perversas.

Reconhecemos, a partir deste estudo, a predominância de pelo menos dois elementos, inter-relacionados e não exaustivos, que contribuem para uma não compreensão do trabalho artístico nas sociedades de consumo: a) a ascensão de um modo limitado de julgamento da utilidade, que dificulta o reconhecimento social do fazer artístico enquanto trabalho; e, b) a inibição do julgamento da beleza provocada pelo *ethos* competitivo do modo de produção capitalista.

Observamos que o distanciamento da vivência cultural como uma experiência autêntica tende a influenciar negativamente em sua dinâmica. Uma vez que a criação artística tende a ser inserida na lógica de consumo e desenvolvida em função de tal lógica, dificulta-se o julgamento da beleza e promove-se o julgamento da utilidade do trabalho artístico. Julgamento este, que ocorre de modo limitado, tendo em vista o questionamento da utilidade técnica, econômica e social da atividade artística nas sociedades atuais.

A noção restrita de exame da utilidade tem como consequência o não reconhecimento social do fazer artístico enquanto trabalho. O trabalho artístico afasta-se da ideia dominante de trabalho, associada ao esforço laboral executado mediante recompensa financeira por vínculo empregatício, preferencialmente formal; ao exercício de uma profissão demarcada, regular e sistemática relacionada ao *ethos* capitalista (Dejours, 2004, Weber, 2013). Ademais, o não reconhecimento do fazer enquanto trabalho implica no não reconhecimento do sujeito fazedor enquanto trabalhador, e na deslegitimação social - em uma sociedade em que a inscrição social tende a ser determinada pela inserção no mercado de trabalho.

No que concerne ao julgamento da beleza, observamos que a configuração de um cenário competitivo dificulta o reconhecimento por intermédio do mesmo. Fato que tende a tolher a existência de relações de cooperação, manutenção de um espaço de discussão, bem como a inibir a legitimação de ações referentes ao uso da inteligência prática, entre artistas de diferentes grupos.

Advertimos que o anseio não atendido pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido é nocivo para a subjetividade do trabalhador e constituição da sua identidade. Sublinhamos que tal situação pode implicar na não subversão do sofrimento em prazer, viabilizando o surgimento de uma crise de identidade ou de outras patologias.

## Referências

- Baudrillard, J. (2003). *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70, 2003.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bendassoli, P. F. (2009). *Significado do Trabalho e Carreira Artística*. Rio de Janeiro: FGV, p. 44.
- Bendassoli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (2011). Significado do trabalho nas indústrias criativas. *RAE*, (51) 2, p. 143-159.
- Benhamou, F. (2007). *A economia da cultura*. São Paulo: Ateliê Editorial.
- Dejours, J. C. (2004a). *Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou aliénation? Travailler*, (11), p. 25-40.
- Dejours, J. C. (2012). *Trabalho vivo: Trabalho e emancipação (Tomo II)*. Brasília: Paralelo 15.
- Gernet, I.; Dejours, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: Bendassoli, P. F.; Soboll, L. A. (Orgs.). (2011). *Clínicas do Trabalho*. São Paulo: Atlas. p. 61-70.
- LIMA S. C. C. Reconhecimento no Trabalho. In: Vieira, F. de O., Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Orgs.). (2013). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá, p. 249- 254.
- Menger, P-M. (2005). *Retrato do artista enquanto trabalhador: metamorfose do Capitalismo*. Lisboa: Editora Roma.
- Segnini, L. R. P. (2006). *Accords dissonants: rapports salariaux et rapports sociaux de sexe dans des orchestres*. In: *Cahiers du Genre*, nº 40, Paris: L'Harmattan.
- Segnini, L. R. P. (2014). Os músicos e seu trabalho: Diferenças de gênero e raça. *Tempo Social*, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 75-86, jun. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ts/article/view/84980>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- Segnini, L. R. P. *Relações de gênero nas profissões artísticas: comparação Brasil-França*. In: Costa, A. de O.; Sorj, B; Bruschini, C; Hirata, H. (orgs.). (2008). *Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais*. São Paulo: Editora FGV.
- Weber, M. (2013). *A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo*. 1. ed. São Paulo: Martin Claret.

## Capítulo 84

### A representação de sujeito no discurso da mídia infantil

Marina Coelho<sup>1</sup> y Kettle Paes<sup>2</sup>

#### Contextualização

“O que você quer ser quando crescer?": é uma das perguntas mais feitas a uma criança desconhecida. Espera-se uma profissão como resposta; não uma qualidade, um feito, um conto de humanidade. O reconhecimento social da saída da menoridade está, ordinariamente, associado, nas sociedades ocidentais contemporâneas, ao domínio de um exercício funcional/ produtivo legitimado por critérios eficientes. Subjacente, ao questionamento coloquial, está um imaginário social em que domina lógica de mercado (Castoriadis, 2000).

Não obstante, a expressão semântica evidencia a despersonalização do sujeito: importa “o que”; não “quem”. Importa como o recurso/instrumento/homem, considerando-se múltiplas combinações de força braçal ao capital intelectual, servirá voluntariamente e de modo dócil, disciplinado e produtivo ao sistema capitalista. O que o homem faz de seus dias, a maneira como se relaciona com a alteridade e os valores de cidadania que carrega, não escapam ao interesse do mundo organizacional, pois está já estabelecido normativamente que seus dias serão para o trabalho, suas relações, primordialmente utilitárias e funcionais, e, seus valores, sobretudo, alinhados com a sociedade disciplinar/controlada (Foucault, 2013, Deleuze, 1992).

Ainda, construída no singular e no tempo presente, a referida pergunta admite uma unidade perene como resposta e implica na antecipação do pensar infantil acerca da sua função futura na cadeia produtiva, ensaiando, desde então, as noções de previsão, controle e planejamento próprios do enclave do mercado (Ramos, 1989).

A questão, que põe título ao trabalho, ilustra e dá início aos nossos argumentos, é representativa. É na linguagem/discurso, sob a perspectiva lacaniana, que ocorre a entrada da criança na

1. Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Email: marinacoelho.nina@gmail.com

2. Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA). Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Brasil. Email: kettle.paes@gmail.com

constituição de si enquanto sujeito. Nesse processo de causalização subjetiva, para que o sujeito constitua sua identidade, atuam mecanismos inconscientes de identificação com as figuras de seu convívio e discursos sociais a que é exposto (Lacan, 1998). As operações de identificações inconscientes constituem a estrutura narcísica do sujeito, cujo cimento com o qual constitui sua identidade/subjetividade advém de valores da cultura dominante.

Com a criança colocada em contato prematuro com as expectativas e atribuições de um mundo centrado na economia, vê-se o desaparecimento da infância (Postman, 1999). Paulatinamente, o livre/lúdico brincar perde espaço para atividades programadas que representam investimento eficiente em capacitação de capital humano. Desde a mais tenra idade, o sujeito é educado para tornar-se um “ser empregável” (Gaulejac, 2014). No discurso de dar à criança a oportunidade de crescer “bem preparada” para o mercado de trabalho (tradução reduzida do mundo da vida), brinquedos, livros, filmes, desenhos passam a ser pensados estrategicamente para o desenvolvimento de um sujeito/trabalhador-ideal.

A influência de brinquedos e, especialmente, da mídia na formação infantil é reconhecida e tem sido estudada mais amplamente na área educacional, de comunicação e de psicologia (relacionados à formação de valores, de gênero, identidade, autoimagem, organização do brincar). Estudiosos do campo disciplinar de organizações também discutem a questão, notadamente, sob a ótica de formação do hábito de consumo e erotização precoce (Campos, Viégas & Mirada, 2010, Brei, Garcia, & Strehlau, 2012, Paula & outros, 2014, Pasdiora & Brei, 2014; Oliveira, Incerti & Casagrande, 2015). Dentre a produção científica concernente ao tema, na área de estudos organizacionais, nos interessa o estudo de Paula e outros (2014, p. 66) intitulado: Desenho também é coisa séria – desvelando o “funcionário padrão” da sociedade capitalista moderna no desenho animado bob esponja calça quadrada. Os resultados apontam para a supervalorização do trabalho na vida dos indivíduos e para a dinâmica “pautada no gerencialismo, que valoriza o alto desempenho e transforma o indivíduo em capital que deve ser produtivo a qualquer custo”.

Não obstante à referida pesquisa, há, na área de estudos organizacionais, uma insipiência nas discussões a respeito da especial influência da mídia infantil na construção da identidade sujeito. Compreendemos, ainda, que a exposição da criança (sujeito em fase de apreensão do mundo e de si), especificamente, ao desenho animado – cuja forma de expectativa é passiva, de longo prazo e repetida – potencializa a capacidade de modelagem da ideologia subjacente aos discursos em disputa.

Propomos, por esta razão, com base na Análise Crítica do Discurso anglo-saxã, o exame da representação de sujeito de uma série que há mais de sete décadas ganha espaço no imaginário infantil. Proveniente dos livros *The Railway Series*, criados, em 1945, pelo pastor anglicano Wilbert Awdry, “Thomas e seus amigos” é um desenho exibido desde 2000, atualmente na programação televisiva de mais de 130 países. Além das diferentes formas de exposição alcançadas pela obra (parques temáticos, livros, filmes, jogos e brinquedos) sua longevidade e abrangência em termos de espaço e público fazem-na um *corpus* de importância representativa para análise do discurso.

Salientamos, neste estudo, nossa posição denunciativa. Assumimos a linguagem como, nas palavras de Brient e Fuentes (2007, p.18), “o coração mesmo do projeto de submissão do sistema mercantil totalitário”. E, cremos que, assim como o discurso é um recurso fundamental na disseminação de ideias e progressiva naturalização das crenças é, também, essencial na transformação dos sujeitos (Van Dijk, 2010) e no processo de mudança social, através da incorporação de novos conceitos (Fairclough, 2003).

### O Espaço Do Trabalho Na Vida Do Sujeito

Discussões concernentes ao trabalho não são recentes e se fazem presentes em diversas áreas do conhecimento científico, todavia, estas tendem a ser repletas de ambiguidades. Ora aborda-se o trabalho como uma possibilidade de vivenciar felicidade, prazer, como atividade vital e central a vida dos seres humanos. Ora este é compreendido como uma forma de servidão, escravidão, sofrimento e degradação humana. Entre os gregos antigos, Hesíodo (2012, p. 95), em “Os Trabalhos e os dias” realiza uma ode ao trabalho e ao homem trabalhador, e uma crítica ao ócio ou ao não trabalho: “O trabalho não é nenhuma desonra; desonra é não trabalhar”. Para o poeta grego, o trabalho deveria ser vislumbrado como meio de justiça e de minorar ou superar o sofrimento humano.

Com um longo e complexo percurso, o pensamento cristão apresentou controvérsias acerca de como o trabalho devia ser concebido. Para o catolicismo o trabalho era um martírio resultante da transgressão do ser humano às determinações de seu criador. Já a reforma protestante, passou a relacionar o trabalho à vocação, um chamado de Deus para a salvação (Weber, 2013).

Na perspectiva calvinista, a prosperidade econômica, por intermédio do trabalho, é considerada um dos sinais da predestinação a salvação, o trabalho é a finalidade da vida, conforme ordenado

por Deus, e a indisposição para trabalhar, sintoma de falta de graça.

Segundo Weber (2013), a moral protestante, na qual a valorização do trabalho e da riqueza conduz a salvação, tende a engendrar um sujeito de personalidade sistemática e metódica. Apesar de manter-se próximo do catolicismo em relação a sua doutrina e organização hierárquica, o Anglicanismo sofreu influências da reforma protestante incentivando a valorização do trabalho enquanto algo que dignifica o ser humano, e vislumbrando nele a ascensão social (Guedes, 2010). Na contemporaneidade, promove-se, ainda, o trabalho em detrimento ao ócio e predomina uma concepção de trabalho pautada em critérios utilitários. Conforme Sell (2015), tal conjuntura pode ser relacionada aos processos de racionalização, desencantamento do mundo e secularização. Diante desses processos, a religião passou a ser gradualmente substituída pela razão. Em tal cenário, a racionalidade referente aos meios tomou conta da existência humana. Se após a reforma protestante, “o puritanismo fez do trabalho um meio de busca para a salvação, a racionalidade inerente ao mundo industrial moderno fez do trabalho uma atividade cujo fim é ele mesmo” (Sell, 2015, pp. 138-139).

Nas sociedades ocidentais contemporâneas, a predominância do paradigma utilitarista transformou a noção de sociedade em uma máquina a serviço da produção e o homem em um agente a serviço da mesma. Para tanto, o ser humano deve estabelecer uma contabilidade existencial para demonstrar sua empregabilidade, considerando-se que as sociedades se tornaram vastas empresas que integram aqueles que lhes são úteis e rejeitam os demais. A família tornou-se uma pequena empresa e os pais passaram a investir em seus filhos como se fossem um capital que convém valorizar, aplicando em sua educação uma lógica de gestão de pessoas. Assim, desde a infância, como afirma Gaulejac (2014), cada sujeito passou a ser educado com um objetivo de tornar-se um ser empregável.

Há, ideologicamente, uma inversão na relação social e econômica (Gaulejac, 2014). A aceitação social do sujeito implica na interiorização de valores do mundo econômico. Circunstância em que a vida passa a ser observada como um plano de carreira e onde tudo, desde os primeiros anos de vida dos sujeitos, deve ser colocado a serviço da construção de humanos empregáveis. Espera-se e busca-se incessantemente que os sujeitos impliquem-se subjetiva e afetivamente com tal lógica. Propaga-se o trabalho como sinônimo de identidade, em uma lógica perversa e repleta de efeitos deletérios aos referidos sujeitos.

### Análise Crítica Do Discurso Enquanto Método

A Análise Crítica do Discurso (ACD) de Norman Fairclough (2001, 2001a) sustenta uma teorização complexa sobre a relação entre discurso e estruturas sociais com um amplo suporte teórico das ciências sociais: de Antonio Gramsci, apropria-se da noção de hegemonia; do sociólogo Anthony Giddens, recorre à noção de estrutura social; de Mikhail Bakhtin, busca as teorizações de intertextualidade; de Michel Foucault se inspira sobre o conceito de discurso; de Jürgen Habermas, trabalha a ideia de colonização pelos discursos; entre outros (Fairclough, 2001, p.22).

A análise do discurso implica no movimento entre três dimensões: evento social, prática social e estrutura social (Fairclough, 2001, 2003). Fairclough (2001) reconhece quatro funções textuais simultâneas: a função representacional ou ideacional, que envolve a construção de sistemas de conhecimento e crença por meio da representação de mundo do locutor; a função identificacional, que contribui para a formação da auto-identidade e identidades coletivas; e, a função acional, que incorpora a função relacional e textual - escolhas léxico-gramaticais na organização das informações e elaboração da escrita/fala de acordo com o significado atribuído. O significado representacional, com o qual trabalharemos relaciona-se ao conceito mais concreto de discurso; que será objeto de análise neste estudo. O poder do discurso em representar aspectos do mundo material – processos, relações estruturas – e mental – pensamentos, crenças, sentimentos –, permite a identificação da ideologia subjacente ao texto através de sua análise.

A análise textual foi explorada a partir da ACD em seu significado representacional, capaz de revelar através do discurso as representações de mundo do locutor, permitindo a identificação da ideologia subjacente ao texto através de sua análise; que poderá denunciar tanto o reforço e naturalização da prática ideológica dominante como resistência contra a hegemonia (Fairclough, 2001).

Foram utilizadas na análise as categorias analítico-discursivas de Fairclough (2003): interdiscursividade, análise lexical, transitividade, intertextualidade, avaliação, modalidade, relação semântica, temporalidade e vocabulário – para tanto, incorporamos, ao longo da análise, novas explicações sobre a operacionalização das categorias. Além destas, analisamos no discurso a utilização de estratégias típicas de construção simbólica que, segundo Thompson (2002), representam modos de operação da ideologia e manutenção das relações de poder – legitimação (por racionalização, universalização e narrativação); dissimulação (por deslocamento, eufemização e tropo); unificação (por estandarização e simbolização de

unidade); fragmentação (por diferenciação e expurgo do outro); e, reificação (por naturalização, eternalização e naminalização/passivização).

Constituíram o *corpus* da análise crítica discursiva cinco músicas atuais da série infantil televisiva por acreditarmos que este material textual ganha força em representação discursiva não apenas pela repetição em diferentes episódios ou apelo melódico, mas por apresentarem/ caracterizarem os personagens da história aos quais as crianças, enquanto sujeitos em formação, criam identificação.

### O Caso De Thomas

A série Thomas e Seus Amigos teve seu início oficial com a publicação do primeiro livro em 1945. O reverendo Wilbert Awdry, criador original da série, seguiu escrevendo um novo livro a cada ano até sua vigésima sexta e última história. Quando Christopher Awdry, seu filho, o sucedeu e publicou, em 1983, “*Really Useful Engines*” – Locomotivas Muito Úteis, e mais outros 13 livros. Em 1984 “Thomas e seus amigos” foi ao ar no canal britânico ITV pela primeira vez (Gullane Limited, 2018). Em 1989 a série passou a ser transmitida nos Estados Unidos e no Canadá pela rede de televisão. Em 1991, no Japão, em 1997, na Alemanha. Atualmente a série é transmitida em 130 países por todo o mundo. No ano 2000, foi lançado o longa-metragem.

Destacamos que, além das diferentes formas de exposição alcançadas pela obra (parques temáticos, livros, filmes, jogos e brinquedos) sua longevidade (mais de sete décadas) e abrangência em termos de espaço e público fazem-na um *corpus* de importância representativa para análise do discurso. Importa-nos identificar, neste sentido, qual a ideologia subjacente à obra, que influencia na constituição dos sujeitos que estão expostos a ela. Aqui, parte-se da ideia de que o discurso tem o poder de constituir práticas sociais, e, portanto, sujeitos. Essa afirmação ganha potência quando se trata de um discurso veiculado repetidas vezes em mídia aberta para sujeitos em fase de apreensão do mundo, amadurecimento, em construção de consciência e senso crítico, como é o caso do público alvo da série “Thomas e seus amigos”, as crianças.

O discurso da série e reflexões sobre a influência da mídia infantil na constituição do sujeito

A análise crítica do *corpus* selecionado como representativo do discurso da Série Infantil Thomas e Seus Amigos permite a identificação de uma representação – consistente, com alto grau de comprometimento do emissor, em uma avaliação positiva (ideal, desejável e relevante)

e modeladora – de sujeito/homem refletida no trabalhador sempre bem-humorado, disposto, dedicado, agradecido e disciplinado; valorizado, reconhecido, realizado e feliz: apenas enquanto trabalha.

Consonante com o que Ricardo Antunes (1999) denomina *homens-que-vivem-para-o-trabalho*, o sujeito representado pela Série ocupa-se integralmente do universo produtivo (em tempo e espaço). Evidenciamos alto nível de comprometimento com a ideia de trabalho prolongado e ininterrupto: *Trabalhando, assim todo dia*. O controle do ritmo produtivo é exaltado, repetidamente, em tom normativo: Sem atraso.

A modelação identitária é agravada, ainda, pelo imaginário representativo de um indivíduo não-reflexivo sob sua própria condição e historicidade: *Trabalhar até o sol se por [...] sem parar e nunca olhar para trás*. A incitação à uma postura passiva, acrítica e subserviente como positiva envolve o não questionamento da hierarquia (ou relações de poder) a que é submetido. A autoridade “máxima e benigna com que foi agraciado” é representada na figura de um homem descrito como: *grande; olho vivo; que manda; comanda; bondoso; firme; preciso; precioso; um pai; ninguém vai negar; e todos vão amar*.

Há, no *corpus* analisado, uma recorrente ênfase da avaliação positiva do trabalho como parâmetro máximo de reconhecimento do valor social do sujeito, como no excerto: *No trabalho, cada um tem seu valor*. Além da associação direta forjada entre utilidade econômico-produtiva e o reconhecimento social (inversão já denunciada por Gaulejac (2014)), este aspecto reforça as ideias de individualismo e meritocracia (cada um tem o seu) inscritas no âmago do processo de produção capitalista.

Nesse sentido, pode-se inferir que a análise aqui proposta anuncia e denuncia a evidência contundente de que a representação de sujeito no discurso da série animada “Thomas e seus amigos”, (con)funde-se com a imagem de trabalhador ideal. A conduta proposta, exaltada, esperada e normatizada de sujeito o conduz a sustentar um corpo útil e dócil ao trabalho, e, portanto a manutenção da sociedade como uma máquina (locomotiva) produtiva: *Ser útil simplesmente faz seu dia bem contente*. O sujeito/homem ideal, portanto, é aquele que conduz sua vida pelo e para o trabalho (Foucault, 2013; Gaulejac, 2014).

Ressalta-se, ainda, que não apenas as presenças textuais carregam o discurso de sentido, mas as não existências, são parte fundamental das estratégias de construção simbólica. Apenas

valores positivos são associados ao trabalho, não há qualquer referência no *corpus* analisado à vivência de sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2012) enquanto se mantém os níveis impostos de performance. A referência, no *corpus* analisado, à vivência de sofrimento está associada exclusiva e marcadamente ao não-trabalho.

Ainda, não obstante ao título da série “Thomas e seus amigos”, não identificamos no enredo da obra e na análise empreendida qualquer alusão à situações, relações, questões ou atividades de cunho genuinamente íntimo/pessoal/social. O trabalho ocupa, assim, a condução da vida humana além dos valores, tempo e espaço, também o afeto. O lugar das relações afetivas, como amor e paternidade (no caso do chefe não dos pares), foram ocupadas, na série infantil, pelo círculo produtivo em que estão inseridos.

A longevidade da obra aqui analisada ilustra a permanência da condição humana. As tarefas (já nem sempre prescritas) e formas de controle (nem sempre físico) são alteradas pelas novas configurações tecnológicas do mercado, mas o discurso do sujeito/homem ideal vinculado ao de trabalhador, útil e feliz perdura no tempo. O discurso da obra infantil, não inova: contribui para a manutenção da ordem social vigente. Não apenas responde o que (ou como) o sujeito deve ser quando crescer, mas também o constitui à semelhança dos valores que cultiva o mundo ocidental moderno centrado no mercado.

#### Referências

- Antunes, R. (1999) Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- Brei, V. A., Garcia, L. B., & Strehlau, S. (2011). A influência do Marketing na erotização precoce infantil feminina. *Teoria e Prática em Administração*, 1 (1), 97-116.
- Brient, J- F & Fuentes, V. L. (2009) *Da servidão moderna*. Editora independente. 24p.
- Castoriadis, C. (2000) *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Deleuze, G. (1992) *Controle e Devir*. In: *Conversações*. Trad. de Peter Pál Pelbart. São Paulo: Editora 34.

Dejours, J. C. (2012) Trabalho vivo: Trabalho e emancipação (Tomo II). Brasília: Paralelo 15.

Fairclough, N. (2001) Discurso e Mudança Social. Tradução de Izabel Magalhães. 1. ed. Brasília: Universidade de Brasília.

Fairclough, N. A (2003) Analysing Discourse: textual analysis for social research. London: Routledge.

Foucault, M. (2013) Vigiar e punir: história da violência nas prisões. Tradução de Raquel Ramalheite. 41. ed. Petrópolis: Vozes.

Foucault, M. (2014) A Ordem do Discurso: Aula inaugural do Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Tradução Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24 ed. São Paulo: Loyola.

Gaulejac, V. (2014) Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras.

Guedes, B. L. (2010) História da Educação no Rio Grande do Sul, Maçonaria e Igreja Anglicana: algumas imbricações, contradições e paradoxos (1901/1970). Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil.

Gullane (Thomas) Limited. A história de Thomas e Seus Amigos. Recuperado em: 15 de maio, 2018, de <<https://www.thomasandfriends.com/pt-br>>.

Hesíodo (2012) Os Trabalhos e os Dias. (22<sup>a</sup> ed. A.R. Moura, Trad.) Curitiba: Segesta.

Lacan, J. (1998) Escritos. Rio de Janeiro (RJ): Zahar.

Oliveira, G.T.S, Incerti, T. G.V., & Casagrande, L.S. (2015) Impactos da mídia na construção da identidade psicossocial da criança contemporânea. VI Simpósio Nacional de Ciência, Tecnologia e Sociedade. Rio de Janeiro. p. 136-137.

Pasdiora, M. A. & Brei, V. A. (2014) A formação do hábito de consumo infantil: uma análise crítica da Teoria de Consumo de Status aplicada às classes sociais altas e baixas no Brasil. Revista Organizações e Sociedade, Salvador, v. 21, n. 68, p. 789-813.

Postman, N. (1999) O Desaparecimento da Infância. (S. M. A. Carvalho & J. L. Melo., trad.) Rio de Janeiro: Graphia Editorial.

Ramos, A. G. (1989) A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

Sell, C. E. (2013) Sociologia Clássica. 4. ed. Petrópolis: Vozes.

Thompson, J. (2002) Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes.

Van Dijk, T. (2010) Discurso e Poder. 2. ed. São Paulo: Contexto.

Weber, M. (2013) A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Martin Claret.