

XIX

24/09/2014 A 26/09/2014

INSTITUTO DE ECONOMÍA
UNIVERSIDAD DE CAMPINAS
BRASIL

REUNIÓN ANUAL DE LA RED PYMES MERCOSUR

PYMES, INNOVACIÓN Y DESARROLLO

Gestión Empresarial y organización del trabajo en las Pymes.

Editores

Rubén Ascúa, Sonia Roitter, Miguel Bacic, Franco
Chiodi y Sofía Baez



RED PYMES

2014

Lecturas seleccionadas de la XIX Reunión Anual Red Pymes Mercosur

ISBN: 978-987-3608-07-0

ISBN: 978-987-3608-11-7

Introducción

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

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

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

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

En la presente compilación se presentan los trabajos realizados bajo el eje temático “Gestión Empresarial y organización del trabajo en las Pymes”. Diecisiete de ellos surgen de trabajos de investigación y solo uno corresponde a la categoría presentación de experiencias.

Un primer grupo de cuatro trabajos problematiza sobre cuestiones referidas a la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas. Dos de ellos se orientan a un análisis micro de la organización colocando el énfasis de la investigación en el cuerpo dirigente de las firmas mientras que los otros dos analizan las relaciones con el entorno haciendo hincapié en la creación de ventajas competitivas y las relaciones con los grupos de interés o stakeholders.

El primer artículo, de Kristiane Cêra Carvalho y Edmundo Escrivão Filho, tiene como objetivo presentar una propuesta para la comprensión de las prácticas estratégicas de los dirigentes de la pequeña empresa desde una mirada etnometodológica. Para ello sugieren adoptar una postura epistemológica subjetivista que puede ser entendida como interpretativista. Concluyen que el investigador debe ser un "observador participante" del día a día de la organización y que deben entender el contexto de las prácticas para lograr comprender su significado. Finalmente sostienen que la observación del trabajo y las relaciones cotidianas entre los actores es fundamental para entender el discurso de los líderes y por lo tanto sus etnométodos, alejando a los investigadores de las pequeñas y medianas empresas de la perspectiva teórica y orientándolos hacia el entendimiento de las prácticas de los dirigentes a través de un "razonamiento práctico".

Basada en las especificidades de gestión organizacional, decisional e individual que diferencia a las pymes de las grandes empresas, el segundo trabajo realizado por Marcelo Bussab Fonseca, Rodrigo Messias de Andrade, Daniela Rosim y Edmundo Escrivão Filho reflexiona sobre la importancia de la planificación estratégica desde la perspectiva del dirigente de la pequeña empresa. Mediante el análisis de una encuesta enumerada bajo la escala de Likert realizada a 98 empresas del sector metalmeccánico de San Carlos, Brasil, los autores demuestran empíricamente la importancia de las prácticas de planificación estratégica para el éxito de las pequeñas empresas dado que les proporciona la posibilidad de tener ciclos de largo plazo, la capacidad de predecir las crisis e incertidumbres y además les brinda la habilidad de generar procesos de adaptación a las variaciones en el entorno, obteniendo así mayores grados de flexibilidad. Finalmente los autores señalan que este tipo de planificación es importante en la divulgación de la estrategia en todos los niveles jerárquicos puesto que, una vez que la comunicación es facilitada el planeamiento estratégico les permite alinear a todos los miembros de la organización bajo un mismo objetivo.

El tercer artículo de esta sección pretende valorar y analizar las capacidades con las que cuentan las pymes del sector metalmeccánico de Olavarría para determinar el logro de ventajas competitivas. A partir de la utilización de una encuesta realizada en los rubros industriales más relevantes del sector metalmeccánico y utilizando la teoría de los recursos y las capacidades como marco teórico, los autores Carolina Saavedra Sueldo; Daiana Ottogalli; Silvia Urrutia; Claudia Rohvein; Diana Paravié; Geraldina Roark y Guillermo Corres concluyen que las empresas pertenecientes a este sector no utilizan sus recursos para lograr ventajas competitivas sostenibles, sino para desarrollar sus actividades de forma que les permitan mantenerse en el sector sin

profundizar en la diferenciación. En el mismo sentido, advierten que solo algunas de las empresas que cuentan con capacidades principales logran una posición de ventaja competitiva temporal. Si bien, estas capacidades son valiosas y raras para aquellas organizaciones que las poseen no son caras de imitar, si los competidores lograran desarrollarlas en un futuro quedarían en igualdad competitiva. Esto demuestra la importancia de explotar constantemente sus recursos y capacidades actuales para conseguir nuevas ventajas competitivas que les permitan sostener su posicionamiento en el mercado.

El último trabajo referido a la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas tiene como objetivo contribuir a efectuar una operacionalización adecuada de las relaciones con los grupos de interés o stakeholders. Las autoras, Luisa Lazzari y Patricia Mouliá, presentan un modelo alternativo para la identificación y priorización de los grupos de interés y lo aplican al caso de una PyME de la provincia de Salta. Concluyen que los modelos lingüísticos fuzzy responden adecuadamente a las necesidades planteadas en la teoría de stakeholders porque permiten captar la subjetividad que debe tenerse en cuenta en este tipo de procesos. Los mismos presentan una contribución significativa al permitir ordenar y clasificar todos los datos obtenidos en un proceso de agregación sin pérdida de información y además agregar, de manera sencilla, información ponderada lingüísticamente. Finalmente advierten que la propuesta presentada debe ser complementada con otras técnicas que permitan la verificación de los resultados obtenidos y con encuestas a los grupos de interés con el fin de detectar sus demandas y necesidades.

Un segundo grupo de trabajos se ha orientado al estudio de diversos aspectos de la dirección de las pequeñas y medianas empresas. Partiendo desde la visión del líder hasta la gestión de clusters, los trabajos presentados en esta sección comienzan analizando las características del dirigente pyme y su relación con la gestión para posteriormente pasar a un estudio sobre la formación del personal en pymes españolas. El espectro de análisis se amplía con un trabajo que indaga sobre la dirigencia y estructura organizacional en un sector industrial; dos investigaciones abocadas al gobierno corporativo y se cierra con un estudio que reflexiona sobre la estructura de gobierno de la organización productiva local de software.

El primer artículo, cuyos autores son Daniela Rosim, Lie Yamanhaka, Jair de Oliveira, Edmundo Escrivão Filho, identifica la necesidad de profundizar la investigación existente sobre la naturaleza del trabajo del líder de las pequeñas empresas, para compararla con los ejecutivos de las grandes empresas. Mediante la combinación de

fuentes primarias y secundarias de información basados en una observación estructurada con instrumento de recolección de datos pre planificados los investigadores concluyen que los dirigentes de la pequeña empresa, a diferencia de los gerentes de grandes organizaciones, no se reconoce en el desempeño de actividades interpersonales. Teniendo en cuenta que el papel interpersonal describe el administrador como el principal representante de la empresa, como líder y el enlace con la red de contactos internos y externos (Mintzberg, 1973) los autores concluyen que la cercanía de los dirigentes con la comunidad en la que opera la compañía es un factor que rutiniza y naturaliza las relaciones interpersonales separándola de la percepción del compromiso laboral.

El segundo artículo plantea el estudio de la formación de los directivos y su efecto en el resultado organizacional desde la teoría institucional. Sus autores, Antonio Aragón-Sánchez y Nuria Esteban-Lloret, argumentan que las empresas forman a sus empleados por motivos distintos a los económico-racionales, y que con ello, esperan obtener un beneficio no solo estrictamente económico, sino que también lo buscan en términos de una mayor legitimidad o reconocimiento en el entorno en el que operan.

Los investigadores Aislan Oliveira Pinto y Jair de Oliveira, en este tercer trabajo, realizan una comparación de las estructuras organizacionales y los perfiles de los líderes del sector metalmeccánico de la región meso de Paraná con la región de San Carlos utilizando como dimensiones de análisis la estructura organizacional y el trabajo del cuerpo dirigente. La metodología empleada es la encuesta de opinión, con el que se analizar el perfil empresarial en distintos campos (Marketing, Planificación, Ciclo de Vida, Producción y Organización).

El cuarto trabajo, de los autores Diego Santoliquido; Anahí Briozzo y Diana Albanese, enfoca su objetivo en estudiar el gobierno corporativo (GC) de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sujetas al régimen de oferta pública en el Mercado de Valores de Buenos Aires, por su condición de emisoras de acciones y/u obligaciones negociables (ON). Centrando el análisis en tres aspectos, concentración de la propiedad, composición del directorio, e independencia del auditor externo los autores demuestran la existencia de una fuerte concentración de la propiedad, una tendencia general a cumplir solo con el mínimo requerido de integrantes del directorio caracterizado por la baja participación femenina en el órgano de administración. Finalmente añaden que a independencia del auditor externo, está regulada por la normativa vigente y código de ética, pero resulta difícil de evaluar a través de la información públicamente disponible.

Los investigadores Arnoldo Javier Rodríguez-García y Preciado Juan Flores, en el quinto estudio, realizan una exploración empírica de la conformación del órgano de gobierno de una empresa familiar haciendo hincapié en el control de la propiedad y la toma de decisiones. Mediante el análisis de un estudio de caso, utilizando entrevistas y cuestionarios como herramienta metodológica, los autores afirman que la reunión familiar es el tipo de estructura de gobierno que utiliza la familia-empresa para solventar los asuntos familiares, la propiedad y las decisiones empresariales. Además sostienen que las decisiones se encuentran centralizadas únicamente es el director quien se auxilia de las opiniones de los familiares-hermanos. Finalmente concluyen que la empresa familiar requiere reformar los estatutos para dejar por escrito los derechos de los familiares sobre la propiedad y sustentar el órgano de gobierno de la empresa-familia con base en el reglamento corporativo-familiar.

El último trabajo de esta sección, cuyos autores son Flavia F. M. dos Anjos; Silvio A. F. Cario; Gabriela G. S. Fiates, tiene como finalidad analizar la estructura de gobierno de la organización productiva local (APL) de software de la Gran Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil. Basados un análisis teórico-metodológico y mediante la utilización de encuestas como instrumento de sondeo, los autores destacan entre sus principales resultados el predominio de las MYPEs, el reducido número de acciones de cooperación y la escasa sinergia. Como principal conclusión advierten la existencia de una estructura de gobierno desarticulada. Finalmente, los investigadores destacan la necesidad de desarrollar políticas que promuevan una acción conjunta entre las instituciones públicas y privadas destinadas a la integración de los agentes de APL.

El tercer conjunto de trabajos se orientan a diversos temas dentro del eje “Gestión Empresarial y organización de empleo”. Esta sección se compone de investigaciones que atañen a las áreas de gestión del conocimiento, comunicación y desempeño organizacional, gestión de la cadena de suministros, acceso al financiamiento y calidad de empleo.

El primer trabajo de esta sección, elaborado por Daniela Rosim, Lie Yamanhaka, Heloisa Lirani, Rodrigo Messias de Andrade, Luiz Philippsen Jr., Tiago Musseti, Edmundo Escrivão Filho, ha realizado la identificación de temas relevantes sobre gestión de la pequeña empresa a través de la revisión sistemática, en el período 1960-2014, de las principales bases periódicas.

La investigadora Gisela Carrero Morales, en el segundo trabajo, realiza un estudio comparativo sobre el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico, Estados Unidos, Croacia y Chile. La metodología empleada es el modelo

Lussier, que considera quince factores previamente estudiados como factores claves en el éxito o fracaso de las PYMES midiendo el éxito mediante la comparación del desempeño de la empresa en los pasados tres años con el promedio de la industria. Mediante la utilización de un modelo de regresión logística las autoras demuestran que esta herramienta es capaz de clasificar las empresas el 71.6% de las veces. Al igual que en los otros países donde se ha utilizado (EEUU, Croacia y Chile), el modelo ha demostrado su capacidad para predecir éxito o fracaso en las PYMEs, 69.16%, 72.32% y 63.2%, respectivamente. Para finalizar concluyen que en los cuatro países que utilizaron el modelo reducido tuvieron como el factor significativo a los recursos humanos y que su vez el factor educación fue significativo para Croacia y Chile.

El tercer estudio, dirigido por la investigadora Yanyn Rincón Quintero, tiene como finalidad proponer estrategias de comunicación para la articulación, desarrollo y fortalecimiento de las Pymes en América Latina y el Caribe. En tal sentido, se analiza de manera crítica la realidad de las pymes desde la visión de diversas instituciones y organizaciones, a objeto de determinar los factores clave a considerar para su desarrollo y fortalecimiento, y donde la comunicación constituye un elemento fundamental para la articulación de este sector empresarial al servir de plataforma para el impulso, desarrollo y fortalecimiento de la gestión de las Pymes en América Latina y el Caribe.

El cuarto trabajo de este grupo presenta un estudio teórico-metodológico realizado por Martín Rodríguez Miglio, Analia Erbes, Sonia Roitter y Andrea Pujol que analiza las especificidades que adquiere la calidad del empleo en los sectores automotriz y de alimentos, considerando las diferencias existentes en términos del tamaño de las empresas. Para ello retoman la visión de los trabajadores combinando las dimensiones institucionales, de organización productiva y gestión del trabajo y de representación sindical. Todos estos aspectos son evaluados a través una combinación de indicadores de carácter objetivo y otros subjetivos, los primeros están asociados a las condiciones materiales concretas en que se inscribe la actividad laboral mientras que los subjetivos remiten a la percepción de los trabajadores sobre su inserción profesional teniendo en cuenta las experiencias de trabajo vivenciadas. Basados en un Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM) los investigadores pudieron establecer cuatro grupos de trabajadores cuyas condiciones de empleo se asemejan, en mayor o menor medida, a los tipos ideales planteados quedando definido entre ambos extremos dos grupos intermedios. De esta forma, el grupo de menor calidad relativa se acerca a la posición de carencia caracterizada por los niveles más bajos en la mayor parte de los indicadores mientras que el grupo de

mayor calidad relativa comparte en gran medida los rasgos definidos en el “tipo ideal” de empleo de calidad.

En el quinto trabajo los investigadores Luis Aguilera Enriquez, Octavio Hernandez Castorena, y Monica Colin Salgado confirman, a través de un estudio de caso, que actualmente para la Pyme manufacturera, por la naturaleza de sus actividades operativas, el manejo de la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) incide de manera significativa en el Rendimiento de este tipo de organizaciones. Los autores, mediante un análisis de carácter empírico, exploratorio y correlacional muestran que la Pyme manufacturera en el estado de Aguascalientes considera que la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS), por compleja que esta sea, es un elemento esencial en la dinámica relacionada con el suministro de los recursos materiales. En este sentido, es importante que los empresarios responsables de las operaciones de este tipo de empresas, tengan presente que la relación que requieran tener con las organizaciones fuentes del suministro debe ser de estrecha colaboración y de establecer acuerdos con la finalidad de evitar al máximo las demoras en las entregas de los suministros y con ello evitar problemas al interior de los procesos que tengan las organizaciones.

El último trabajo presentado en esta sección corresponde los autores Luciana Villar; Anahí Briozzo; Gabriela Pesce y Hernán Vigier. Ellos se proponen determinar las características diferenciales de las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas en relación a sus decisiones en la toma de créditos a través de la banca privada y pública. Con el fin de contribuir a la literatura sobre este tema presentan un análisis exploratorio descriptivo basado en un estudio de campo realizado en la ciudad de Bahía Blanca durante el año 2010. El acercamiento desde esta perspectiva les permite concluir que las empresas que emplean en mayor medida financiamiento en la banca pública son las que integran el grupo de micro y pequeñas que tienen como clientes otras PyMEs o consumidores finales, y que además no discriminan en la decisión de financiamiento si el tipo de activo a financiar es activo fijo o capital de trabajo.

El libro cierra con una presentación de experiencia realizada por M. Belén Guercio, Hernán Vigier, Anahí Briozzo, Lisana B. Martinez y Antonio Terceño. Los autores dan cuenta de que financiamiento externo es uno de los principales problemas que presentan las pequeñas y medianas empresas, si bien realizan una descripción bibliográfica sobre los enfoques que se han desarrollado para explicar dichas limitaciones destacan los escasos de construcciones teóricas que tengan en cuenta las peculiaridades de las economías emergentes, con sistemas financieros poco desarrollados y mercados de capitales muy reducidos. Dado este contexto, el objetivo

de este trabajo es analizar la estructura de financiamiento de las PyMEs del subsector Software y Servicios Informáticos (SSI) en Argentina. Sobre la base de una base de datos del World Bank Enterprise Survey (WBES) para los años 2006 y 2010 y a través de un análisis comparativo los investigadores concluyen que las Pymes del subsector SSI son más jóvenes, más grandes en términos de número de empleados y volumen de ventas y exportan más que las Pymes de los restantes subsectores del sector servicios. Finalmente en relación a la estructura de financiamiento, destacan diferencias significativas para el año 2006, que no se repiten para los datos referentes al año 2010.

Índice

Compreendendo as Práticas Estratégicas do Dirigente da Pequena Empresa no Olhar da Etnometodologia: Uma visão interpretativista <i>Kristiane Cêra Carvalho; Edmundo Escrivão Filho</i>	13
Qual a importância do planejamento estratégico na visão do dirigente da pequena empresa? Uma explicação por meio das especificidades de gestão. <i>Marcelo Bussab Fonseca; Rodrigo Messias de Andrade; Daniela Rosim; Edmundo Escrivão Filho</i>	35
Determinación de capacidades estratégicas en el sector metalmecánico de Olavarría <i>Saavedra Sueldo Carolina; Ottogalli Daiana; Urrutia Silvia; Rohvein Claudia; Paravié Diana; Roark Geraldina; Corres Guillermo</i>	46
Enfoque innovador para jerarquizar los stakeholders de una Pyme <i>Luisa Lazzari; Patricia Moulia</i>	60
Por que o dirigente da pequena empresa não se reconhece no desempenho de atividades interpessoais? Comparação de estudos com executivos de grandes empresas <i>Daniela Rosim, Lie Yamanhaka, Jair de Oliveira, Edmundo Escrivão Filho</i>	80
Factores explicativos de la formación de directivos en las empresas españolas <i>Antonio Aragón-Sánchez, Nuria Esteban-Lloret</i>	90
Caracterização do setor metal-mecânico da Meso região do Paraná e comparação com a região de São Carlos – SP, a partir das dimensões: Estrutura Organizacional e Dirigentes <i>Aislan Oliveira Pinto; Jair de Oliveira</i>	115
Gobierno corporativo en PyMEs: el caso de las empresas emisoras en el Mercado de Valores de Buenos Aires <i>Diego Santoliquido, Anahí Briozzo, Diana Albanese</i>	131
Exploración empírica de la conformación del órgano de gobierno de la empresa familiar La Sociedad de la Esperanza, S.A. de C.V.: Una simulación escenográfica de las implicaciones de los familiares que trabajan en la empresa para evaluar el control de la propiedad y las decisiones. <i>Rodríguez-García, Arnoldo Javier; Flores, Preciado Juan</i>	164
Avaliação da estrutura de governança do arranjo produtivo local (APL) De software da grande Florianópolis (SC)- Brasil <i>Flavia F. M. dos Anjos, Silvio A. F. Cario, Gabriela G. S. Fiates</i>	191
Especificidades de gestão da pequena empresa: Identificação de temas relevantes no período 1960-2014 por meio de levantamento sistemático <i>Daniela Rosim, Lie Yamanhaka, Heloisa Lirani, Rodrigo Messias de Andrade, Luiz Philippsen Jr., Tiago Musseti, Edmundo Escrivão Filho</i>	224

Estudio comparativo sobre el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico, Estados Unidos, Croacia y Chile, el modelo reducido
Gisela Carrero Morales 242

Comunicación como elemento articulador para el desarrollo y fortalecimiento de las pymes en América Latina y el Caribe
Yanyñ Rincón Quintero, Jairo Contreras y otros 252

Especificidades sectoriales en la calidad del empleo: los casos de las industrias alimenticia y automotriz en Argentina
Rodríguez Miglio, Martín; Erbes, Analía; Roitter, Sonia y Pujol, Andrea 272

La Gestión de la Cadena de Suministro y su Impacto en el Rendimiento de la Pyme Manufacturera
Luis Aguilera Enriquez, Octavio Hernandez Castorena, Monica Colin Salgado 309

Banca privada vs. banca pública en el financiamiento de las PyMEs. Un análisis del lado de la demanda.
Luciana Villar; Anahí Briozzo; Gabriela Pesce; Hernán Vigier 316

La estructura de financiamiento de las Pymes del sector de Software y Servicios Informáticos en Argentina. Un estudio comparado.
M.Belén Guercio; Hernán Vigier; Anahí Briozzo; Lisana B. Martinez; Antonio Terceño

333

Comité de Evaluadores

Alejandro Bricker

Alfredo Rebori

Ana Lucia Tatsch

Andrea Rivero

Carolina Souza

Claudia D'Annunzio

Dr. César DELLAMEA

Edmundo Inácio

Florencia Barletta

Gabriel Bezchinsky

Graciela Susana Landriscini

Héctor Formento

José Borello

Leandro Lepratte

María Fernanda Andrés

Mariela Carattoli

Martín Rodríguez Miglio

Renato Garcia

Sabrina Ibarra García

Silvio Cario

Veneziano Araujo

Alexandra Guerrero Arellano

Ana Lucia Gonçalves da Silva

Andrea Pujol

Antonio Carlos Diegues

Cecilia Menéndez

Diana Suarez

Edmundo Escrivão

Fernando Graña

Franco Chiodi

Germán Camprubi

Gustavo Baruj

Jorge Motta

Juan Federico

Marcelo Delfini

Maria Isabel Camio

Marisa dos Reis Botelho

Paula Báscolo

Ruben Ascúa

Sergio Drucaroff

Sonia Roitter

Proposição de Orientação Interpretativista para Estudo das Práticas Estratégicas do Dirigente da Pequena Empresa: um ensaio teórico

Resumo

O objetivo do artigo é construir uma orientação interpretativa para estudo das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa. O Paradigma Interpretativista diverge e desafia o Paradigma Funcionalista dominante em Sociologia, Teoria das Organizações e nos Estudos Administrativos. A proposta é considerar a etnometodologia como quadro teórico de análise. Etnometodologia é a ciência dos etnométodos, isto é, dos métodos ou procedimentos que as pessoas usam em suas práticas cotidianas. O referencial teórico sobre estratégia se baseia nas dez escolas de pensamento estratégico apresentadas no livro *Safári de Estratégia*. As escolas foram agrupadas em três níveis de análise: liderança, com as escolas que têm uma abordagem individual e interna à organização; organização, com escolas cuja abordagem é coletiva e interna à organização; e ambiente, com as escolas de abordagem externa à organização. Os três conceitos juntos formam um sistema de administração estratégica, assumindo a visão sistêmica, onde os elementos interagem entre si produzindo um resultado, sendo que qualquer alteração em um dos elementos causará mudança nos outros. Para se compreender as práticas estratégicas da pequena empresa, é fundamental reconhecer suas especificidades organizacionais e administrativas, que podem ser compreendidas mediante três dimensões: dirigente (questão da racionalidade), organização (estrutura administrativa simples) e ambiente (forma de inserção na estrutura de mercado). A natureza do artigo é um ensaio teórico e o método utilizado foi pesquisa bibliográfica. O resultado alcançado com o artigo é a construção de uma orientação interpretativista baseada na etnometodologia que possibilita compreender como os dirigentes da pequena empresa mostram na linguagem cotidiana sua “racionalidade prática”, teorizando e agindo estrategicamente. A contribuição é uma orientação alternativa ao funcionalismo dominante nos Estudos de Administração, pouco adequado em revelar as ações estratégicas do dirigente da pequena empresa.

1 Introdução

O objetivo deste artigo é discutir uma proposta para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa no olhar da etnometodologia.

Para se compreender estas práticas, propõem-se adotar uma postura epistemológica subjetivista, que pode ser considerada interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979; BURRELL, 1998; SCHWANDT, 2006; TRIVIÑOS, 2008).

Ao final da década de 1970, Burrell e Morgan (1979) escreveram um livro seminal para a Teoria das Organizações e os Estudos em Administração. Desenharam a produção dessas duas áreas por meio de quatro paradigmas com fundamentação sociológica e filosófica: funcionalista, interpretativista, humanista e estruturalista radical. Os autores apresentaram o paradigma funcionalista como a corrente de pensamento dominante.

Gioia e Pitre (1990) confirmaram a continuidade da dominação do paradigma funcionalista na década de 1980 e Caldas e Fachin (2005, p. 46) registraram que “é indiscutível que o funcionalismo continuou a expandir sua hegemonia até hoje no campo de estudos organizacionais”.

Para fazer uma ruptura com o pensamento dominante nos Estudos de Administração, este artigo se propõe a fundamentar-se no paradigma interpretativista. Tal opção não é tão somente um ato de rebeldia, mas uma crença de seus autores que para determinados temas e objetivos de pesquisa, a orientação conceitual do funcionalismo é inadequada, como é o caso do estudo da ação estratégica do dirigente da pequena empresa. O funcionalismo é uma boa opção técnica conceitual para estudar a estrutura social, mas inapropriada para estudar os atores e suas práticas.

Burrell e Morgan (1979) identificam Wilhelm Dilthey, Max Weber e Edmund Husserl como os teóricos mais influentes que contribuíram para as fundações intelectuais da sociologia interpretativa. Apesar de o paradigma interpretativo ter raízes intelectuais no idealismo alemão, é um fenômeno do século XX devido à influência dos trabalhos destes estudiosos.

A suposição subjacente do paradigma interpretativo no que diz respeito à posição ontológica do mundo social rejeita a utilidade de construção de uma ciência social com ênfase na análise de “estruturas”, rejeitando qualquer visão que atribui ao mundo social uma realidade que seja independente da mente dos homens. Enfatiza que o mundo social não é mais do que construções subjetivas de seres humanos individuais que, com o desenvolvimento e o uso de linguagem comum e de interações da vida

cotidiana, podem criar e sustentar um mundo social de significado compartilhado intersubjetivamente. O mundo social é assim de uma natureza essencialmente intangível e está em um processo contínuo de reafirmação ou de mudança (BURRELL; MORGAN, 1979).

Burrell e Morgan (1979) incluem no paradigma interpretativo quatro correntes, de acordo com o grau de “subjetividade”. São elas: hermenêutica, solipsismo, fenomenologia e sociologia fenomenológica. A escola hermenêutica ocupa a região menos subjetiva do paradigma e deriva do trabalho de Dilthey e da noção de compreensão. O solipsismo está na região mais subjetiva do paradigma, pertencendo mais ao reino da Metafísica do que da Sociologia. A fenomenologia ocupa uma posição intermediária no paradigma, distinguindo-se a fenomenologia transcendental de Husserl e a fenomenologia existencial de Alfred Schütz, que tenta relacionar a sociologia de Weber e a filosofia de Husserl. A sociologia fenomenológica, mesmo sendo próxima da fenomenologia, se distingue dela por combiná-la com outros elementos. A etnometodologia e o interacionismo simbólico são correntes dentro da sociologia fenomenológica (BURRELL; MORGAN, 1979).

2. Etnometodologia

Epistemologicamente, a etnometodologia representa uma ruptura radical com o pensamento sociológico tradicional, se esforçando mais em compreender do que explicar, sendo fundamental a abordagem qualitativa ao social. A pesquisa etnometodológica é organizada em torno da ideia de que todos nós somos “sociólogos práticos”, como disse Schütz. O real já é descrito pelas pessoas: a linguagem ordinária diz a realidade social, descreve-a e ao mesmo tempo a constitui (COULON, 1995).

Harold Garfinkel é o fundador da abordagem e quem cunhou o termo “etnometodologia”. Os etnometodologistas se interessam por identificar as suposições tomadas como certas que caracterizam toda situação social e as maneiras em que os membros, com uso de práticas diárias, fazem suas atividades “racionalmente responsáveis”. De acordo com os etnometodologistas, cada homem é seu próprio sociólogo, comprometido com a compreensão de sua vida cotidiana (BURRELL; MORGAN, 1979).

Segundo Garfinkel, seus estudos “buscam tratar atividades práticas, as circunstâncias práticas e o raciocínio sociológico prático como tópicos de estudo empírico, e prestando atenção a atividades corriqueiras da vida cotidiana dada geralmente a

eventos extraordinários, buscando aprender sobre eles como fenômenos em seus direitos próprios” (GARFINKEL, 1967, p.1).

As pesquisas de Garfinkel se concentraram no caráter inevitavelmente contextual das compreensões corriqueiras, e desse enfoque adveio uma avaliação das maneiras extraordinariamente complexas e pormenorizadas pelas quais os contextos dos eventos fornecem recursos para a sua interpretação (HERITAGE, 1999).

Segundo a etnometodologia, é possível desenvolver uma acurada descrição do que fazemos para organizar nossa existência social, mediante a análise das práticas ordinárias situadas sempre localmente “aqui e agora” da interação. Qualquer grupo social pode se compreender, se comentar e se analisar. Esta abordagem é, portanto, diferente da definição durkhemiana de Sociologia fundamentada na ruptura com o senso comum (COULON, 1995).

Coulon (1995, p.2) apresenta a seguinte definição:

O projeto científico da etnometodologia é analisar os métodos, ou os procedimentos, que as pessoas usam para conduzir diferentes questões que realizam em suas vidas diárias. Etnometodologia é a análise dos métodos ordinários que as pessoas usam para realizar suas ações ordinárias.

Etnometodologia pode, então, ser considerada como a ciência dos etnométodos, isto é, dos procedimentos que constituem o que Garfinkel chamou de “raciocínio sociológico prático” (COULON, 1995).

Garfinkel se interessa pelas atividades práticas e, em particular, o raciocínio prático, quer seja profissional ou não. A etnometodologia é o estudo empírico dos métodos que os indivíduos utilizam para dar sentido e ao mesmo tempo realizar as suas ações diárias: se comunicar, tomar decisões e raciocinar (COULON, 1995).

Os conceitos de indicialidade e reflexibilidade são importantes nesta construção: o primeiro indica que o significado de uma palavra ou enunciado é dependente de seu contexto de utilização; o segundo diz que os enunciados não são apenas sobre algo,

mas também fazem algo (BURRELL; MORGAN, 1979; COULON, 1995; HERITAGE, 1999; SCHWANDT, 2006; HAGUETTE, 2007).

Os etnometodólogos querem estar mais próximos das realidades comuns da vida social, da experiência dos atores, que os outros sociólogos; isto exige que eles modifiquem métodos e técnicas de coleta de dados assim como a construção teórica. Eles assumem que os fenômenos cotidianos são deformados quando examinados através da “grade da descrição científica” (COULON, 1995, p.16).

3. Proposição de um Mapa de Administração Estratégica para Estudos da Pequena Empresa

Escrivão Filho (2006) desenvolveu uma ampla revisão de campo sobre estratégia. O pesquisador apresenta como a Teoria sobre Estratégia surgiu na Teoria das Organizações e o início da teorização sobre estratégia em negócios nas décadas de 50 e 60, quando surgem as escolas prescritivas: Design, Planejamento e Posicionamento.

Ele explica que o início da teorização sobre estratégia em negócios repousava sobre os fundamentos da recém-inaugurada Teoria Estruturalista-Sistêmica em Teoria das Organizações, a qual recebeu ataques de grupos marxistas, humanistas e interpretativistas. Tais críticas atingiram a área de estratégia. Do próprio interior do paradigma funcionalista também surgiram críticas, mas esta orientação demonstrou uma capacidade de renovação, em transformar as críticas ao funcionalismo em novas proposições (ESCRIVÃO FILHO, 2006). Apesar dos ataques ao modelo prescritivo sobre estratégia, ele sobreviveu, ignorando algumas críticas e incorporando outras.

O modelo descritivo surge como crítica ao modelo prescritivo, deliberado e racional, identificando nos processos emergentes a compreensão da criação da estratégia. Mintzberg pode ser considerado o principal nome nesta oposição. Este modelo é um amontoado de novas perspectivas em estratégia, que tentam ganhar relevância mostrando aquilo que é bom e justo, tendo pouca audiência no mundo dos negócios (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000; p.13), “somos cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante¹. Como ninguém teve a visão de enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e ‘prosseguiu em total ignorância’ a respeito do restante”.

Assim, os autores indicam a existência de dez escolas que apresentam diferentes processos de formulação de estratégias e que estão divididas em três grandes grupos. O primeiro grupo, de natureza prescritiva, se preocupa em como as estratégias *devem* ser formuladas e não na maneira como elas *são* formuladas. Neste grupo se encontram a Escola do Design (processo de concepção), a Escola do Planejamento (processo formal) e a Escola do Posicionamento (processo analítico) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O segundo grupo considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se baseia em sua *descrição*. Este grupo é constituído pela Escola Empreendedora (processo visionário), Escola Cognitiva (processo mental), Escola de Aprendizado (processo emergente), Escola do Poder (processo de negociação), Escola Cultural (processo coletivo) e Escola Ambiental (processo reativo) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam, por fim, o terceiro grupo, constituído por apenas por uma escola – a Escola de Configuração – que combinaria as demais, visando integrá-las. Esta escola vê a formulação da estratégia como um processo de transformação. Os autores explicam que cada escola tem uma perspectiva única que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia.

A partir do debate entre modelo prescritivo e modelo descritivo em estratégia, pode-se entender que a criação de estratégias é em parte um processo planejado e formal e, em parte, de aprendizado e informal. Dessa maneira, houve uma redefinição do conceito de estratégia para teorizar e investigar conjuntamente os dois modelos. Os cinco P’s da Estratégia (plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto) e as dez escolas do pensamento estratégico explicam a criação de estratégias como um processo parte deliberado e parte emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

¹ Em “Safári de Estratégia” os autores usam a fábula de John Godfrey Saxe “Os cegos e o elefante”: cada um dos cegos toca uma parte do elefante e tenta, assim, explicar o que é um elefante. Embora cada um esteja, em parte, certo, todos estão errados!

Escrivão Filho (2006) faz uma interpretação das dez escolas de pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), agrupando-as em três níveis de análise: liderança, com as escolas que têm uma abordagem individual e interna à organização (Design, Empreendedora, Cognitiva e Aprendizado); organização, com escolas cuja abordagem é coletiva e interna à organização (Planejamento, Cultural, Aprendizado e Poder micro); e ambiente, com as escolas de abordagem externa à organização (Posicionamento, Ambiental e Poder macro).

As escolas do Design, Planejamento e Posicionamento são claramente prescritivas; as escolas Cognitiva, Aprendizado, Ambiental e Poder são claramente descritivas; as escolas Empreendedora e Cultural ficam em um meio termo.

O autor propõe que os três conceitos juntos - liderança, organização e ambiente - formam um sistema de administração estratégica, assumindo a visão sistêmica, onde os elementos interagem entre si produzindo um resultado, sendo que qualquer alteração em um dos elementos causará mudança nos outros.

O “mapa” desenvolvido tem como objetivo ajudar a “ler” os fatores centrais de uma administração estratégica. “O estrategista, pela argumentação aqui em desenvolvimento, precisa conceber a criação de estratégia como um sistema formado pela orientação do líder, pelas relações da organização e pelas forças do ambiente” (ESCRIVÃO FILHO, 2006; p.152).

Os fatores devem se combinar de maneira coerente, havendo algumas combinações possíveis. O autor apresenta o modelo prescritivo, em que a liderança assume as concepções da Escola do Design, a organização é projetada e operada pela Escola do Planejamento e o ambiente organizacional é desenhado pela Escola do Posicionamento. Estes elementos estão ajustados, pois as três concepções são racionalistas e enfatizam a elaboração da estratégia como uma proposição do líder e/ou de planejadores com forte análise do ambiente. Com a mudança na combinação dos fatores liderança, organização e contexto, outros sistemas de administração estratégica são possíveis para representar a realidade das organizações; no entanto, as

combinações não são infinitas, pois as limitações organizacionais concretas reduzem as possibilidades para alguns casos (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O autor lembra que a teoria do ciclo de desenvolvimento das organizações sugere que as empresas novas, as pequenas e as inovadoras podem ser congruentes com a administração empreendedora, enquanto que as empresas maduras são compatíveis com a administração prescritiva.

Portanto, o sistema de administração estratégica empreendedor pode ser adequado para a compreensão da estratégia na pequena empresa: “visão empreendedora (da liderança) - a questão para os funcionários é seguir o líder; a organização é formada por valores culturais decorrentes da visão; e a crença na igualdade de concorrência no ambiente - ecologia das organizações, os mais entusiasmados vencem” (ESCRIVÃO FILHO, 2006; p.154).

No esforço de introdução da perspectiva interpretativista, o mais adequado seria denominar o sistema de administração estratégica empreendedor de mapa estratégico, ao invés de sistema. Ao contrário da perspectiva funcionalista que utiliza a orientação estratégica como algo acabado antes da investigação empírica, apenas para confirmar, ou não conceitos pré-determinados, a orientação interpretativista constrói e modifica os conceitos em interação com a realidade, no contato com a realidade. Então, mapa expressa essa visão e será mais bem abordado na seção 5.

4. Proposição de Dimensões para os Estudos das Especificidades da Pequena Empresa

Para se compreender as práticas estratégicas da pequena empresa, é fundamental reconhecê-la como um objeto de estudo diferente da corporação, pois ela não é uma grande que ainda não cresceu: tem características próprias que as distinguem das grandes empresas (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981; GRAY; MABEY, 2005; FULLER-LOVE, 2006).

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

Para teorizar a gestão da pequena empresa, é fundamental reconhecer especificidades organizacionais e administrativas. A partir de reflexão sobre o conceito

de organização e da discussão de características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional e à forma de inserção, conclui-se a importância de considerar três dimensões: dirigente, organização e ambiente (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2012). Esta classificação é coerente com as discussões de Gartner (1985), D'Amboise, Muldowney (1988), Julien (1997) e Leone (1999).

É importante discutir o conceito de organização a partir dos estudos de Max Weber sobre dominação.

Dominação é definida por Weber (1999, p.139) como “a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de um determinado grupo de pessoas”. Segundo o autor, a dominação pode se basear nos mais diversos motivos de submissão, desde o hábito inconsciente até considerações racionais, referente a fins. Ele apresenta três tipos puros de dominação legítima, isto é, motivos de submissão, de aceitar a autoridade como legítima (WEBER, 1999, P.139).

A vigência de sua legitimidade pode ser, primordialmente:

1. de caráter racional: baseada na crença na legitimidade das ordens estabelecidas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer a dominação (dominação legal), ou
2. de caráter tradicional: baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade (dominação tradicional), ou, por fim,
3. de caráter carismático: baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa de dar ordens por esta reveladas ou criadas (dominação carismática).

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

A partir daí, a racionalidade do dirigente da pequena empresa é a primeira questão considerada.

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

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

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

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

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

relação a valores é uma ação segundo “mandamentos” ou de acordo com “exigências” que o agente crê voltados para ele (WEBER, 1999).

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

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

Voltando à estrutura conceitual formada por dirigente, organização e ambiente, foi discutido acima o conceito de racionalidade do dirigente. Agora, será discutida a questão da organização, ou seja, da classificação da pequena empresa e a importância dos critérios qualitativos no reconhecimento das diferenças organizacionais e administrativas entre grandes e pequenas empresas. Para compreender as características qualitativas relacionadas à estrutura organizacional foram revisados os estudos de Drucker (1981), Greiner (1998) e Churchill e Lewis (1983).

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

Dessa maneira, a pequena empresa se diferencia do negócio pessoal ou da microempresa porque exige um nível administrativo entre o dirigente e os funcionários. A supervisão não é direta como na microempresa, é indireta (supervisão de supervisores). Na pequena empresa, nem a parte executiva, nem a parte de fixação de objetivos é preocupação constante do dirigente. Aliás, ele pode acumular o trabalho de dirigi-la com o de responsável por alguns setores. Assim, a maior parte do tempo

do dirigente é utilizada em uma ou mais áreas funcionais, parte do tempo ele dedica à direção da empresa e pouco tempo às atividades operacionais (DRUCKER, 1991).

Por fim, o estudo do ambiente, abordar a forma de inserção da pequena empresa na estrutura de mercado (SATO, 1977; RATTNER et al., 1985; THORSTENSEN, 1985; HEILBRONER, 1987; SOUZA, 1995; SOUZA; MAZZALI, 2008) pode trazer compreensão de algumas de suas especificidades.

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

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

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

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

Pequenas empresas também podem estar organizadas em redes, onde existe divisão de trabalho e pouca hierarquia nas relações. Estas empresas buscam desenvolver

ações conjuntas, apesar das dificuldades relacionadas à mobilização de esforços e coordenação. Também podem participar de redes comandadas por grandes empresas, mas nesta estrutura há grande assimetria de poder e dependência (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Dessa maneira, três dimensões são fundamentais para compreender as especificidades da pequena empresa (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2012):

1. Dimensão dirigente: Predomina nas ações e decisões administrativas a racionalidade instrumental ou a racionalidade substantiva? (MANNHEIM, 1962; GUERREIRO RAMOS, 1983; WEBER, 1999);
2. Dimensão organização: Qual é o grau de complexidade de sua estrutura administrativa? (DRUCKER, 1981; CHURCHILL; LEWIS, 1983; GREINER, 1998; ESCRIVÃO FILHO, 2006);
3. Dimensão ambiente: Como ela está inserida na estrutura de mercado? (SOUZA, 1995; SOUZA; MAZZALI, 2008).

5. Proposição de Operacionalização da Pesquisa Etnometodológica

Coerente com a postura epistemológica subjetivista, interpretativista (BURRELL; MORGAN, 1979; SCHWANDT, 2006), a pesquisa para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa deve ter natureza qualitativa.

Pesquisas empíricas de cunho subjetivista contemplam a visão de mundo dos sujeitos. Partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. São definidas amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são obtidos mediante técnicas pouco estruturadas e são tratados por meio de análise de cunho interpretativo. Estas pesquisas não buscam a generalização dos resultados. O pesquisador é o principal “instrumento” de pesquisa (GODOY, 1995; TURATO, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005; HAGUETTE, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

Sugere-se que o material de pesquisa para compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa seja coletado através de entrevistas e observação participante (GASKELL, 2002; HAGUETTE, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

A seleção das empresas estudadas deve ser feita por tipicidade (devem ser boas representantes do segmento das pequenas empresas) e acessibilidade (é fundamental que os seus dirigentes estejam dispostos a participar da pesquisa, para que o pesquisador tenha acesso às conversações cotidianas).

Durante e após a coleta, o material de pesquisa deve ser analisado para construção e desenvolvimento do “mapa” das práticas do dirigente relacionadas ao processo estratégico da pequena empresa.

Como pesquisa qualitativa, o objetivo não é buscar generalização dos resultados para outras pequenas empresas, mas sim entender as particularidades de uma pequena empresa, e depois de outra e outra, para construir um “mapa”, no sentido weberiano de “tipo-ideal”². O mapa³ é uma forma de entender a realidade, um esquema de interpretação.

A escolha da “técnica” para análise do material coletado em campo deve ser coerente com quadro teórico de análise da pesquisa, a etnometodologia. Propõem-se a análise da conversação (PRETI, 2001; MYERS, 2002; SPINK; FREZZA, 2004, KERBRAT-ORECCHIONI, 2006; MARCUSCHI, 2007). As análises neste campo focam os métodos ou procedimentos pelos quais os participantes sociais ordinários conduzem os seus negócios interacionais (HERITAGE, 1999). Ela pode ser empregada para explorar os tipos de categorias pressupostas pelos participantes, e não aquelas do pesquisador (MYERS, 2002).

Gill (2002) considera que uma das três amplas tradições teóricas da análise de discurso é aquela que foi influenciada pela teoria do ato da fala, etnometodologia e análise da conversação. Essas perspectivas partilham da rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de refletir, ou descrever o mundo, e da convicção da importância central do discurso na construção da vida social.

Em Spink (2004) é apresentada uma proposta teórico-metodológica do estudo da produção de sentidos no cotidiano, a partir da análise das práticas discursivas. Spink e Frezza (2004) apresentam duas correntes analíticas da linguagem: a que focaliza as trocas linguísticas (etnometodologia e análise de conversação) e a que focaliza o discurso. De acordo com as autoras, a análise de conversação é uma derivação metodológica da etnometodologia.

² Weber utiliza cada um dos tipos de ação social partindo de “tipos-ideais”, como conceitos metodológicos para a compreensão da realidade. A palavra “ideal” não expressa nenhum juízo de valor, isto é, que seja melhor ou mais apropriado do que outro. A construção do “tipo-ideal” trabalha com algumas dimensões de um fenômeno social e procura caracterizar essas dimensões no extremo de seu entendimento (ESCRIVÃO FILHO, 1995); portanto, só muito raramente a ação se orienta exclusivamente para uma ou outra destas maneiras. Esses modos de orientação de forma nenhuma representam uma classificação completa de todos os tipos possíveis de orientação, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins de estudo, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos, ou – ainda mais frequentemente – ela se compõe (WEBER, 1999).

³ O termo “mapa” foi inspirado em DaMATTA, R. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

Segundo Heritage (1999), a análise da conversação começou a emergir no final dos anos 60 e se desenvolveu nos últimos anos como um aspecto vigoroso e distinto da etnometodologia. O autor explica que, de todas as correntes de pesquisa da etnometodologia, a análise da conversação é talvez a que mais se ocupa com a análise direta de ação social e que desde o início a abordagem foi resolutamente empírica (HERITAGE, 1999).

O objetivo central da análise da conversação é desvendar as competências sociais que subjazem à interação, ou seja, os procedimentos e as expectativas pelos quais a interação é produzida e compreendida (HERITAGE, 1999).

Heritage (1999 p.371-372) explica que, na busca dessa meta, três pressuposições são feitas:

Primeiro, supõe-se que a interação é organizada por referência a procedimentos institucionais que, para efeitos analíticos, podem ser tratados como estruturas por si mesmas (...). Segundo, supõe-se que as contribuições para a interação tanto são moldadas pelo contexto, que as ações não podem ser adequadamente compreendidas sem referência ao contexto das ações precedentes às quais geralmente se admite que elas respondem, quando são renovadoras do contexto, no sentido de que cada ação corrente irá propor uma definição corrente aqui-e-agora da situação para a qual a conversação subsequente se orientará. Finalmente, (...) supõe-se que as ações sociais funcionam em *detalhe* e, portanto, que os pormenores específicos da interação não podem ser simplesmente ignorados como não-significativos sem afetar as perspectivas de análises coerentes e eficazes.

As entrevistas devem ser conduzidas e analisadas como conversação. A conversação constitui um tipo particular entre as interações verbais, que por sua vez, constituem uma subclasse no conjunto das interações sociais. O enfoque interacionista das produções linguísticas está baseado na ideia de que o discurso é inteiramente “coproduzido”, é o produto de um “trabalho colaborativo” incessante. Esta “construção

coletiva” é feita de palavras, mas também de silêncios e de entonações, de gestos, de mímicas e de posturas, ou seja, de signos de natureza variada: as conversações exploram diferentes sistemas semióticos para se constituir (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006).

A “conversação é um evento de fala especial: corresponde a uma interação verbal centrada, que se desenvolve durante o tempo em que dois ou mais interlocutores voltam sua atenção para uma tarefa comum, que é a de trocar ideias sobre determinado assunto” (RODRIGUES, 2001, p.8).

A análise da conversação requer registro em áudio e transcrição cuidadosos. Uma análise atenta do material é demorada, mas pode permitir compreensão mais clara sobre as categorias dos participantes, fornecendo uma explicação explícita para aquilo que poderia, de outro modo, ser deixado às vagas intuições do analista (MYERS, 2002).

Para a análise da conversação é fundamental que as entrevistas registradas em áudio sejam transcritas. Dessa maneira, é importante que se planeje o local onde elas serão realizadas de tal modo que permita uma boa gravação e que se reserve uma grande quantidade de tempo para a transcrição (MYERS, 2002).

A transcrição tem como objetivo reproduzir as conversações, apresentando detalhes não apenas verbais, mas entonacionais, paralinguísticos e outros (MYERS, 2002; MARCUSCHI, 2007).

Sugere-se as normas para transcrição apresentadas em Preti (2001), conforme Quadro 1.

Ocorrências	Sinais
Incompreensão de palavras ou segmentos	()
Hipótese do que se ouviu	(hipótese)
Truncamento	/
Entonação enfática	Maiúscula
Prolongamento de vogal e consoante (como s, r)	:: podendo aumentar para ::: ou mais
Silabação	-
Qualquer pausa	...
Comentários descritivos do transcritor	((minúscula))
Desvio temático	-- --
Superposição de falas	[
Fala tomada/ interrompida em determinado ponto	(...)
Citações literais ou leituras de textos	“ ”

Quadro 1. Normas para transcrição de conversações
 Fonte: Preti (2001, p.12-13)

Preti (2001) faz algumas observações complementares: as reticências marcam qualquer tipo de pausa; não se utilizam ponto-e-vírgula, ponto final, dois pontos e vírgula; não se indica ponto de exclamação (frase exclamativa); iniciais maiúsculas são usadas apenas para nomes próprios ou para siglas; os números devem ser grafados em extenso; nomes de obras ou nomes comuns são grifados; não se anota o cadenciamento da frase.

Myers (2002) atenta para o desafio de transformar os dados coletados na pesquisa em argumentação. Para lidar com a quantidade de material coletado, o autor explica que as transcrições são consideradas dados brutos que devem ser codificados de acordo com as categorias deduzidas a partir do referencial teórico do pesquisador. Ele lembra que a análise provavelmente tomará muito tempo, no entanto, seu produto será menos extenso do que a transcrição.

Segundo Marcushi (2007), quanto à característica metodológica básica, a análise da conversação procede pela indução: inexistem modelos *a priori*. Ela parte de dados empíricos em situações reais, prevalecendo descrições e interpretações qualitativas. Myers (2002) também coloca que não há uma listagem simples das características

que podem ser relevantes na análise de conversação, como há em alguns enfoques da análise de discurso.

Com base em Preti (2001), Myers (2002), Kerbrat-Orecchioni (2006) e Marcuschi (2007) podem ser consideradas as seguintes etapas para a **análise da conversação**:

- 1) Ouvir a gravação e ler a transcrição das entrevistas sucessivas vezes, a fim de chegar a uma “impregnação” do material. Retomar os registros do “Diário de Campo”. Compreender o contexto da fala.
- 2) Examinar a organização da fala, interpretar cada turno, as falas dos participantes, como respondem no turno seguinte, como decidem quem vai falar e como cada turno se relaciona com o anterior. Observar as relações entre os turnos adjacentes, como cada fala foi exatamente feita, especialmente em questões de tempo, tais como pausas, sobreposições e interrupções.
- 3) Identificar os tópicos da fala, como o tema é tratado em determinado trecho da conversação e como se dividem em subtópicos. Como eles são construídos cooperativamente, como são negociados e discutidos pelos participantes da interação. Identificar os marcadores conversacionais.
- 4) Deduzir categorias da fala dos participantes. Compreender as categorias como estratégias linguísticas, como elas organizam a linguagem.
- 5) Compreender os etnométodos e a teorização das práticas dos participantes.

6. Considerações Finais

A pequena empresa tem características organizacionais diferentes da grande empresa. Considerando a construção de “tipo-ideal”, pode-se representar a grande empresa a partir da concepção de organização burocrática de Weber, um esquema formal e impessoal. Mas esta representação não é coerente com a pequena empresa; ela não é uma organização no sentido weberiano.

Portanto, é preciso compreender a importância de estudá-la de maneira diferente da grande empresa; ela não é uma “pequena grande empresa” (DANDRIDGE, 1979; WELSH; WHITE, 1981), tem natureza diferente e, por isso, é um objeto de estudo diferente.

É preciso “tirar os óculos das grandes empresas” (DANDRIDGE, 1979) e, mediante investigações empíricas, olhar a pequena empresa de maneira diferente.

Dessa maneira, este artigo pretendeu discutir a importância de se assumir uma postura subjetivista/interpretativa para conseguir compreensão das práticas estratégicas do dirigente da pequena empresa. A proposta é considerar a etnometodologia como quadro teórico de análise.

A pesquisa etnometodológica tem a pretensão de analisar os métodos ou procedimentos - os chamados "etnométodos" - que as pessoas usam em suas práticas cotidianas. Para isso, é preciso desenvolver uma pesquisa de natureza qualitativa bastante envolvente. O pesquisador deve ser um "observador participante" do dia-a-dia da empresa, deve compreender o contexto das práticas para compreender o que elas significam. A observação do cotidiano de trabalho e das relações entre as pessoas será fundamental para compreender a fala dos dirigentes e, portanto, os seus etnométodos.

Como pesquisa de natureza estritamente qualitativa, o objetivo não deve ser de buscar generalização dos resultados para outras pequenas empresas, mas sim entender as particularidades de uma pequena empresa para construir um "mapa" no sentido weberiano de "tipo-ideal".

Etnometodologia pode ser um caminho fundamental para que os pesquisadores da pequena empresa deixem o referencial teórico de lado - a "grade da descrição científica" baseada no funcionalismo - para que possam compreender as práticas dos dirigentes, o raciocínio prático. Os dirigentes das pequenas empresas teorizam suas práticas. E é através da linguagem cotidiana que nós, pesquisadores, conseguimos compreender essa teorização.

Referências

- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann, 1979.
- BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise In: CLEGG, S. R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALDAS, M.P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, abr./jun., 2005.
- CARVALHO, K. C. ESCRIVÃO FILHO, E. *Reconhecendo especificidades organizacionais e administrativas da pequena empresa: três questões fundamentais*. In: XVII Reunião Anual de La Red Pymes Mercosur, 2012, São Paulo – SP. XVII Reunião Anual de La Red Pymes Mercosur, 2012.
- CHURCHILL, Neil C.; LEWIS, Virginia L. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, v.61, n.3, may-jun, 1983, p.30-50.
- COULON, Alain. *Ethnomethodology*. California: Sage Publication, 1995.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management theory for small business: attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 1988, v.13, n.2, 226-240.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not “little grow-ups”: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, Apr. 1979, v.17, n.2, p.53-57.
- DRUCKER, P. F. *Práticas de administração de empresas*. São Paulo, Pioneira, 1981.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. *Tese de Livre Docência*. Universidade de São Paulo, 2006.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Atlas, 1973.
- FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, v.8, n.3, p.175-190, 2006.
- GARFINKEL, H. *Studies in ethnomethodology*. Cambridge: Prentice-Hall, 1967.
- GARTNER, W.B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 1985, vol.10, n.4, 696-706.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GILL, Rosalind. Análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIOIA, D.A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*, v.15, n.4, 1990.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GRAY, C.; MABEY, C. Management Development: key differences between small and large businesses in Europe. *International Small Business Journal*, v.23, n.5, p.467-485, 2005.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, v.76, n.7, may-jun, 1998, p.55-67.

GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 2007.

HEILBRONER, R.L. *A formação da sociedade econômica*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

HERITAGE, J. C. Etnometodologia. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. *Teoria social hoje*. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

JULIEN, P. A. *Les PME: bilan et perspective*. Quebec, Les Presses InteerUniversitaires, 1997.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. *Análise da conversação: princípios e métodos*. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, nº2, p.91-94, abril/junho, 1999.

MANNHEIM, K. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

MARCUSCHI, L. A. *Análise da conversação*. 6ed. São Paulo: Ática, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MYERS, G. *Análise da conversação e da fala*. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

PRETI, D. (org.) *Análise de textos orais*. 5ed. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP (Projetos Paralelos: V.1), 2001.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretacionismo, hermenêutica e construtivismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RODRIGUES, Ângela C. Souza. Língua falada e língua escrita. In: PRETI, Dino (org.) Análise de textos orais. 5ed. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP (Projetos Paralelos: V.1), 2001.

SATO, A.K. *Pequenas e médias empresas no pensamento econômico*. Dissertação Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, 1977.

SOUZA, M. C. A. F. *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.15, n.3, p.591-603, set-dez. 2008.

SPINK, M. J. (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M. J. (org.) *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2004.

THORSTENSEN, V.H. A estrutura de mercado e a pequena e média empresa têxtil. In: RATTNER, H. (coord) *Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Editora Brasiliense, Vol.1, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. *Rev. Administração Pública*, 39 (3): 507-14, 2005.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32, 1981.

QUAL A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VISÃO DO DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA? UMA EXPLICAÇÃO POR MEIO DAS ESPECIFICIDADES DE GESTÃO.

**Marcelo Bussab Fonseca,
Rodrigo Messias de Andrade,
Daniela Rosim,
Edmundo Escrivão Filho**

*marcelo.bussab@gmail.com,
rodrigo.messiasdeandrade@gmail.com,
danielarosim@yahoo.com.br, edesfi@sc.usp.br*

Universidade de São Paulo – USP
Escola de Engenharia de São Carlos – EESC
Av. Trabalhador São-Carlense, n.º 400, Parque Arnold Schmidt

1. INTRODUÇÃO

Ao final do século XX pequenas empresas passaram a responder pela maioria das unidades de negócio em todo o mundo e a reter mais da metade do total dos postos de trabalho (FONSECA, 2000).

A importância das pequenas empresas na economia brasileira é grande e merece destaque. Segundo dados do IBGE (2010) esses tipos de organização compreendem 99% das empresas e são responsáveis por cerca de 60% dos empregos formais e 20% do PIB brasileiro.

Julien (1993) também destaca a importância dessas empresas para a economia e afirma que um melhor entendimento das pequenas empresas como unidades produtivas dentro da economia possibilita que se dê respostas mais adequadas aos problemas enfrentados por esse segmento.

Sendo assim, um primeiro passo para um melhor entendimento dessas empresas é o reconhecimento da grande heterogeneidade presente nas pequenas empresas, o que para Leone (1991) explica em grande parte o atraso no desenvolvimento de teorias voltadas para essas firmas

Para Cooper (1981) mesmo havendo uma grande heterogeneidade entre as pequenas empresas, tanto de vários setores como até mesmo dentro de um mesmo segmento, é possível identificar alguns elementos em comum que fazem com que essas empresas

sejam distintas das grandes organizações. Justamente esses elementos – os quais podem ser chamados de especificidades - é que vão ser responsáveis pela criação de ameaças e oportunidades diferentes das enfrentadas pelas grandes empresas.

A visão de que a estrutura interna e administrativa está relacionada com o porte da organização também é evidenciada por Drucker (1981) o qual aponta que cada empresa, conforme o seu tamanho, irá exigir dos seus dirigentes comportamentos e atitudes compatíveis com o estágio de desenvolvimento da mesma, sendo assim parte importante da análise do tamanho de uma empresa é a análise da composição de suas atividades e de seu gerenciamento estratégico, visto que de acordo com Cordeiro (2009) esses últimos não podem ser dissociados da estrutura organizacional, sendo específicos para cada estágio evolutivo.

Nesse sentido analisar o processo de formação estratégica na pequena empresa de forma separada da grande empresa é um aspecto fundamental, uma vez que de acordo com Hambrick (1983) a questão estratégica pode ser considerada um fator fundamental e de importantes implicações no gerenciamento das pequenas empresas.

Sendo uma especificidade das pequenas empresas terem suas decisões estratégicas centralizadas na figura do dirigente proprietário (BROUTHERS ET AL, 1998) e estando o conceito de estratégia refletido no nível de negócios da companhia, através da alocação eficiente dos recursos da empresa (VENKATRAMAN, 1989), o objetivo geral do presente artigo é verificar qual a importância do planejamento estratégico na visão do dirigente da pequena empresa, visto que de acordo com Bortoli Neto (1997), por volta de 80% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de origem estratégica.

Dessa maneira, tentativas de compreender como ocorre a gestão estratégica nessas empresas são importantes para o empresariado local de forma a melhor orientar a utilização de técnicas e ferramentas que auxiliem o processo gerencial, tal qual o planejamento estratégico, para o setor público na formulação de políticas de fomento ao empresariado, para consultores fortalecerem suas orientações e para o meio acadêmico ampliando o horizonte de novas pesquisas. Portanto, esse trabalho tem como maior motivação contribuir com a investigação no tema “planejamento estratégico nas pequenas empresas”.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Especificidades de gestão da Pequena Empresa

Pequenas empresas, apesar de alguns estudiosos considerarem como grandes empresas que ainda não cresceram, elas na verdade carregam em si especificidades próprias desse segmento como destacado por Dandridge (1979), onde o autor faz uma analogia na qual da mesma forma que crianças não são pequenos adultos, pequenas empresas não são grandes empresas em miniatura e, portanto, necessitam de uma teoria organizacional própria, ainda que possam, no futuro, tornarem-se uma empresa de proporções maiores.

Sendo assim, qualquer tentativa de estudar as pequenas empresas deve estar ancorada no reconhecimento de suas especificidades de gestão em relação às grandes empresas, uma vez que de acordo com Julien (1993) essas empresas são acentuadamente distintas das grandes organizações e, portanto, devem ser estudadas separadamente. Para o autor, um melhor entendimento dessas firmas como unidades produtivas dentro da economia possibilita não apenas um melhor entendimento da estrutura organizacional das pequenas empresas, mas também do seu dirigente.

Dentro da literatura de pequenas empresas podem ser encontradas várias formas de classificações das especificidades dessas empresas. Nesse trabalho será utilizada, para apresentar algumas características das pequenas empresas, a classificação de Leone (1999).

Para Leone (1999) as características próprias que diferem as pequenas empresas das grandes empresas – as especificidades -, podem ser divididas em três grandes grupos:

1- Organizacionais:

- ✓ Empresas centralizadas com estrutura organizacional simples;
- ✓ Nível de maturidade organizacional baixo, com pouco planejamento;
- ✓ Estratégia intuitiva e pouco formalizada;
- ✓ Reagem e se adaptam ao ambiente;
- ✓ Personalização da gestão na forma do proprietário.

2- Decisionais:

- ✓ Tomada de decisão baseada na intuição do proprietário;
- ✓ Os valores do proprietário marcam as decisões tomadas na empresa;
- ✓ Curtos circuitos de decisão.

3- Individuais

- ✓ Enorme identificação entre empresa e empresário;
- ✓ Empresa afetada pela vida pessoal do dirigente;
- ✓ O sucesso da empresa está mais ligado à motivação do proprietário;
- ✓ O proprietário tem mais conhecimento da vida individual particular de seus colaboradores.

Com base nas características apresentadas, pode ser visto que há diferenças na gestão das pequenas empresas em relação às grandes organizações. Tal constatação é importante, pois permite entender as pequenas empresas como um universo a parte e com especificidades relevantes a serem consideradas por pesquisadores interessados no tema.

2.2 Planejamento Estratégico

Para Chiavenato e Sapiro(2003), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um planejamento realizado principalmente pela alta gerência da empresa, de tal forma que o mesmo deve conter ações estratégicas necessárias para alcançar o objetivo geral da organização. Na mesma linha, Maximiano (2004) entende o planejamento estratégico como uma ferramenta que irá auxiliar a empresa na escolha da melhor forma para atingir seus objetivos.

Stoner e Freman (1994) irão apontar que esses objetivos procurados pela empresa podem tanto ser quantitativos, ou seja, estão diretamente relacionados com o alcance de um valor numérico pretendido pela organização ou podem ser também qualitativos, estando mais refletidos no alcance de uma condição estabelecida pela empresa. De qualquer forma, os autores destacam a importância da existência de um planejamento formal, sem o qual os dirigentes não serão capazes de definir claramente esses objetivos e tampouco conseguir avaliar se foram cumpridos ou não.

Em relação a sua finalidade, Kotler (1992) destaca que o planejamento estratégico deve ser uma ferramenta que permita direcionar as ações da empresa com vistas na obtenção de lucros e resultados considerados como satisfatórias pela organização. Rasmussem (1990) também destaca sua importância e aponta que o planejamento estratégico tem por finalidade tornar o processo de decisão mais eficiente dentro das empresas.

Miller e Cardinal (1994) apontam que o planejamento estratégico em si não consome

muitos recursos materiais da firma para ser elaborado, mas por outro lado consome bastante tempo dos dirigentes responsáveis por sua criação e, sobretudo, tem uma grande influencia no direcionamento dos recursos materiais da firma, o que faz com que ele tenha um impacto direto no desempenho da empresa.

Para Hamel e Prahalad (1989) o planejamento estratégico também irá exercer um impacto direto melhorando o desempenho da firma, uma vez que irá auxiliar a utilização eficiente desses recursos materiais possuídos pela empresa.

Sendo assim o planejamento estratégico assume um papel relativamente importante dentro da gestão das empresas, proposição confirmada por Terence (2002), quando coloca que para qualquer organização poder aproveitar as oportunidades fornecidas, se prevenir de ameaças e procurar obter sucesso em um dinâmico mundo globalizado, torna-se impreterível a realização de um planejamento estratégico, o qual deve ser sério, ativo, contínuo e criativo. Se o planejamento não for nesses moldes, a organização estará apenas reagindo às mudanças do ambiente.

Em relação às especificidades estratégicas das pequenas empresas, autores como Bhide (1994) apontam que ao contrário das grandes organizações, onde é necessária a elaboração de planos formais que orientem as decisões e ações da companhia, nas pequenas empresas ocorre o oposto, sendo a estratégia pouco formalizada, estando ela na maioria das vezes apenas refletida nas decisões do dirigente.

Porém, em relação ao planejamento estratégico, Sirmon e Hitt (2003) argumentam que pequenas empresas devem gerenciar seus recursos materiais de forma eficiente e participar ativamente na criação e execução de um planejamento estratégico de forma a competir com sucesso nos mercados em que estão inseridas, assim como Porter (apud Nakamura; Escrivão Filho, 1998) que argumenta que a sobrevivência dos pequenos negócios não pode depender da inércia do mercado. Sendo assim, as micro e pequenas empresas necessitam, até mais do que as grandes, perceber o ambiente competitivo com grande clareza, e assim delimitar e proteger uma posição que lhes seja possível de defender.

Por isso, Buchele (apud Silva; Tecente; Escrivão Filho, 2007) também irá defender que o planejamento estratégico é importante para as pequenas empresas pois elas não conseguem competir em várias frentes, sendo necessário tomar um foco para a organização, além do fato de não possuírem reservas financeiras que suprem uma eventual falha grave, o que deve redobrar a atenção das ações tomadas pelo dirigente e pelos funcionários.

3. MÉTODO

Como já visto, devido às suas características peculiares relacionadas ao tamanho, estrutura, cultura, limitações de recursos e dirigente, as pequenas empresas apresentam obstáculos ao planejamento e formulação de estratégias (NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998). Desta forma, o presente trabalho se propôs a conduzir um levantamento para aplicação de questionários estruturados com respostas elencadas na escala de Likert, nos meses Junho e Julho de 2013, por meio de contato telefônico com 98 pequenas empresas do setor metal-mecânico de São Carlos - SP e Araraquara. Os questionários foram enviados por e-mail, usando da ferramenta Google Docs. No total foram obtidas 15 respostas.

As quinze respostas para cada questão foram analisadas qualitativamente, de acordo com auxílio de estatística descritiva.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos com o envio dos questionários podem ser visualizados na tabela 1, a qual apresenta as questões sobre o planejamento estratégico na pequena empresa e suas respectivas respostas em percentual. Logo depois, seguem as conclusões referentes às análises realizadas em cada questão:

Tabela 1: Respostas das pequenas empresas às questões sobre planejamento estratégico

Questão	% CT	% CP	% I	% DP	% DT
O planejamento estratégico auxiliou a empresa a ter um melhor desempenho que os concorrentes	40	27	20	0	13
O planejamento estratégico auxiliou no alinhamento do rumo da organização com o ambiente externo	26,5	40	26,5	0	7
O planejamento estratégico auxiliou no processo decisório	60	13	13	7	7
O planejamento estratégico motivou os funcionários por meio de uma comunicação clara dos objetivos da empresa	27	27	20	13	13
O planejamento estratégico facilitou na identificação das necessidades dos clientes	26,5	33	26,5	7	7
O planejamento estratégico auxiliou no processo de sobrevivência da empresa diante de crises e outras ameaças	33,5	33,5	13	7	13
O planejamento estratégico promoveu novas iniciativas com pesquisas e inovações	33	7	33	20	7

Legenda da tabela: CT: Concordo Totalmente; CP: Concordo Parcialmente; I: Indiferente; DP: Discordo Parcialmente; DT: Discordo Totalmente.

5. DISCUSSÃO

Na primeira questão os dirigentes afirmaram concordar que o planejamento estratégico ajudou a superar os concorrentes. Isso aconteceu pois como as empresas possuem baixo nível de maturidade, estratégia intuitiva e pouco planejamento (LEONE, 1999), a prática deste planejamento é um diferencial, uma vez que fazem com que essas organizações evoluam no nível de maturidade e formalizem a estratégia.

Com relação à segunda questão, pode-se afirmar que os respondentes concordam que o planejamento estratégico alinha sua empresa com o ambiente externo. De acordo com a especificidade organizacional, colocada por Leone (1999), as organizações reagem e se adaptam ao ambiente no qual operam. Isso significa que o planejamento estratégico se mostra importante para os dirigentes entrevistados na medida em que ajuda a prever o ambiente e auxilia na adaptação, fazendo com que a sobrevivência no ambiente turbulento seja mais harmoniosa.

Na questão seguinte, a grande maioria afirmou que o planejamento estratégico ajuda no processo decisório. Nas pequenas empresas, a tomada de decisão é baseada

principalmente na intuição do dirigente, que pensa normalmente no curto prazo (LEONE, 1999). O planejamento estratégico sendo uma ferramenta que o auxilia a tomar decisões voltadas para o longo prazo, auxilia e embasa o processo decisório da pequena empresa. Ele nutre o dirigente com informações e dados que fazem com que a tomada de decisão seja mais específica e customizada para a situação.

Na quarta questão, percebeu-se que o planejamento estratégico motiva os funcionários por conta de sua comunicação clara de objetivos. Isso está ligado às especificidades organizacionais, uma vez que a estrutura simples possibilita a comunicação direta entre os funcionários, e o planejamento estratégico possibilita que objetivos sejam estabelecidos. Também os poucos níveis hierárquicos fazem com que a estratégia seja plenamente difundida e compartilhada por todos, fazendo com que os funcionários e membros da organização se motivem como parte do processo estratégico.

Com relação à quinta questão, o planejamento estratégico certamente auxilia na identificação das necessidades dos clientes uma vez que as pequenas empresas possuem condições de se adaptar as demandas dos mesmos. O planejamento age como uma forma de antever as necessidades e anseios dos consumidores.

Na questão seguinte, os dirigentes concordaram que o planejamento estratégico auxilia as empresas a sobreviverem a crises e ameaças. Como o ambiente das pequenas empresas é muito dinâmico a tentativa de se antever a possíveis fatores externos como crises e ameaças, faz com que elas saiam na frente das demais pequenas empresas que não possuem esse auxílio. Se preparando e prevenindo as possíveis ameaças, a pequena empresa torna-se mais forte para enfrentar o ambiente instável.

Na última questão, os dirigentes disseram que o planejamento estratégico promoveu mais pesquisas e inovações. Isso pode ser ocasionado pois as pequenas empresas possuem, normalmente, uma tecnologia obsoleta e informalidade nas relações. O planejamento estratégico age no sentido de procurar trazer mais formalidade, identificação e superação dos pontos fracos da empresa. Como a tendência é que as pequenas empresas tenham tecnologia obsoleta, o planejamento irá auxiliar na superação dessa barreira buscando novas tecnologias.

6. CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou algumas contribuições ao tema planejamento estratégico em pequenas empresas aliado às especificidades destas organizações. Além disso, atenta-se para o fato de o planejamento estratégico estar relacionado com os três tipos de especificidades propostos por Leone (1999), com destaque para as especificidades organizacionais.

Outra contribuição diz respeito à importância desta prática para o sucesso das pequenas empresas. O planejamento estratégico dá às pequenas organizações a capacidade de ter ciclos de longo prazo, além de também conseguir prever crises e incertezas. Além disso, também auxilia as empresas no processo adaptativo, muito importante, dada a natureza normalmente adaptativa dos pequenos negócios.

Além disso, o estudo mostrou que o planejamento estratégico é importante na divulgação da estratégia para todos os níveis hierárquicos pois, uma vez que a comunicação na pequena empresa é facilitada, o planejamento estratégico permite que todos estejam alinhados.

O trabalho apresentou algumas limitações, onde merece destaque a dificuldade no contato com o dirigente da pequena empresa. Foram realizadas até quatro ligações para uma mesma empresa, na tentativa de falar com o dirigente, sem sucesso. Essa é uma limitação recorrente em pesquisas com pequenas empresas, e uma solução normalmente encontrada é ir pessoalmente até a empresa.

Outras limitações foram: falta de tempo para poder realizar um trabalho de campo mais extenso, carência de aparelhos telefônicos para realizar ligações da universidade, e impossibilidade de realizar chamadas telefônicas para celular dos telefones da universidade.

Existem algumas sugestões de pesquisas futuras. O presente artigo foca no planejamento estratégico nas pequenas empresas, mas nada foi feito sobre o planejamento tático ou o operacional. Um possível estudo que relacionasse o planejamento estratégico com os outros seria de extrema importância, uma vez que seria ineficaz caso a organização realizasse um planejamento estratégico adequado, mas que seus objetivos não estivessem corretamente alinhados com as atividades diárias da empresa. Outras potenciais pesquisas podem ser feitas no sentido de levantar as dificuldades para a realização do planejamento estratégico na pequena empresa.

REFERÊNCIAS

- BAIRD, I. S.; LYLES, M. A.; ORRIS, J. B. Choice of international strategies for small businesses. *Journal of Small Business Management*, v.32, n.1, p. 48-59, 1994
- BHIDE, A. How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*, p. 150-161, mar./abril, 1994.
- BORTOLI NETO, A. A virada dos pequenos. *Revista PEGN*, n. 100, p. 37, 1997.
- BRACKER, J. S.; KEATS, B. W.; PEARSON, J. N. Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic Management Journal*, v.9 n.6 p.591-603, 1998.
- BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L.E.; NAKOS, G. Entering central and eastern Europe: risks and cultural barriers. *ThunderbirdInternational Business Review*, v. 40, n. 5, p.485-504, 1998.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COOPER, A. C. Strategic management: new ventures and small firms. *Long Range Planning*, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.
- CORDEIRO, J. Componentes da gestão estratégica nas empresas do sector automóvel. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.8, n.3, p.55-65, 2009.
- DANDRIDGE, T.C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*, p.53, 1979.
- DRUCKER, P. F. A prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FONSECA, S. A. (2000). Avaliação do processo de implantação e do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. *Harvard Business Review*, vol. 69, p.63-76, 1989.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 05-26, 1983.
- JULIEN, P. A. Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, vol.5 pp. 157-166, 1993.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992
- LEONE, N. M. De C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E.'s): à procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31 (2), p. 53-59, abril/junho, 1991.

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

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1649 – 1665, 1994.

NAKAMURA, M.M; ESCRIVÃO FILHO, E. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. *Anais do XVIII Congresso Nacional de Engenharia de Produção*, 1998.

RASMUSSEN, U. W. Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SILVA, S.J.T. da; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2007) Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: um estudo sobre sua influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos-SP. In: 12a Reunião Anual da Rede PYMES MERCOSUL (RED PYMES) e 5a Conferência de Investigação em Entrepreneurship na América Latina (CIELA), 11 a 13 de outubro de 2007, Campinas (SP): Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.27, p.339–358, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escolha de Engenharia de São Carlos – EESC – USP, 2002.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, v. 35 n.8, p. 942-962, 1989

Determinación de capacidades estratégicas en el sector metalmecánico de Olavarría

**Saavedra Sueldo Carolina,
Ottogalli Daiana, Urrutia Silvia,
Rohvein Claudia,
Paravié Diana,
Roark Geraldina**

caro23_ss@hotmail.com,
daianaottogalli162@gmail.com,
surrutia@fio.unicen.edu.ar,
crohvein@fio.unicen.edu.ar,
dparavie@fio.unicen.edu.ar,
groark@fio.unicen.edu.ar

Facultad de Ingeniería –
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Introducción

Las pymes a nivel mundial son uno de los actores productivos más importantes en el desempeño de cualquier economía en su papel de generadoras de valor agregado y de empleo, favoreciendo una distribución más equitativa del ingreso. Incluso, en contraste con algunas ideas erradas sobre este tipo de empresas, es justamente en los países de más altos ingresos en donde ellas tienen mayor relevancia. (Fundación Observatorio PyME, 2014)

Dentro de los beneficios que aportan estas empresas, se destacan el estímulo de la actividad privada, la flexibilidad que les permite adaptarse a cambios en la demanda, su importancia como fuente de empleo, su aporte a la diversificación productiva, su actuación como semillero para la actividad emprendedora y la innovación, sus servicios a la comunidad y otros beneficios que destacan su papel en el desarrollo regional. (CEDEX, 2006)

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico, y han acompañado el proceso de expansión industrial más importante de la historia argentina, tanto en duración como en incremento de la producción. (Ministerio de Industria de la Nación, 2014)

Actualmente, en el país hay 603 mil pymes (10% son industriales), de las cuales más de 229 mil se crearon en la última década, que representan el 60% del empleo y el 45% de las ventas totales. (Ministerio de Industria de la Nación, 2014).

Sin embargo, en el informe especial “Productividad, Devaluación, Inflación y Desempleo en las PyMEs 2014”, realizado por la Fundación Observatorio PyME se evidencia en la actualidad que las problemáticas principales de estas empresas se relacionan con la baja productividad, asociada al aumento continuo de los costos laborales, y con la escasez de recursos humanos con adecuados niveles de calificación y competencias técnicas.

El persistente aumento de la inflación es otro factor relevante en la configuración del escenario estructural que contextualiza el accionar de los empresarios. La alta inflación produce alta variabilidad de precios relativos y desorganiza la producción generando dificultad para calcular con precisión los costos y los precios.

De igual modo, las pymes de la ciudad de Olavarría no son ajenas a estos problemas. Por otra parte, se destaca que, según el informe del Observatorio PyME Regional 2008, estas empresas representan la mayor contribución al producto bruto interno (PBI) respecto al total aportado por las pymes industriales en la región centro de la Provincia de Buenos Aires. Consecuentemente, las dificultades a las que se enfrentan las pymes de Olavarría es un punto relevante de atender.

Ante esta realidad, es interesante profundizar el estudio sobre la disponibilidad de recursos y su vinculación al desarrollo de las actividades en las pymes, con el fin de aportar a su competitividad.

Para ello, se considera la aplicación de la teoría basada en los recursos en pos de identificar y desarrollar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva a través del análisis interno de la organización.

Adame Sánchez, C. et. al., 2012, presenta los antecedentes y bases teóricas de la teoría basada en los recursos y los principales enfoques relacionados con la misma. Esta teoría remonta su origen en los trabajos de Penrose (1959) y Selznick (1957) los cuales han sido retomados por un conjunto de artículos publicados a partir de la década de los años ochenta y noventa.

En 1957, Selznick introduce el concepto de competencia distintiva y en 1959 Penrose, fue uno de los primeros en considerar a la empresa como un “manejo” de recursos, distinguiendo entre recursos físicos, tangibles y humanos.

Para Foss (1997), el enfoque basado en recursos tiene un mayor impacto y difusión a partir de la publicación de los trabajos de Wernerfelt (1984) y de Rumelt (1984), quienes desarrollaron los postulados básicos del enfoque: a) cada empresa es heterogénea puesto que está integrada por un conjunto único de recursos sobre los que es posible construir la ventaja competitiva y b) la heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo.

Esta teoría concibe a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles. Los recursos son la fuente de las capacidades, de este modo estas surgen con el transcurso del tiempo debido a la interacción de los recursos de la firma. Algunas capacidades son desempeñadas especialmente bien en comparación con sus competidores y le permite a la empresa sumar un valor singular a sus bienes o servicios a lo largo del tiempo. Éstas son capacidades estratégicas y representan la fuente de la ventaja competitiva de la empresa ante sus rivales. (Hitt, M. et al, 2007).

De este modo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que poseen una serie de atributos (Barney y Clark, 2007).

El método VRIO desarrollado por Jay Barney, constituye uno de los instrumentos para identificar las capacidades estratégicas. Para determinar su valor estratégico se utilizan cuatro criterios específicos, que consisten en definir si la capacidad es valiosa, rara, cara de imitar e insustituible.

Con el fin de realizar la elección del sector industrial sobre el cual se llevara a cabo el análisis se contemplan los resultados obtenidos en Roark et. al., 2013, quién muestra la relevancia de los diferentes sectores industriales a nivel nacional, regional y local. Consecuentemente, se selecciona el sector metalmeccánico por su marcada representación en cantidad de locales y su relevante aporte al nivel de empleo y al PBI.

En Olavarría, dicho sector ocupa el 22% del total de locales pertenecientes a PyMEs industriales, genera un aporte del 11.7% al nivel de empleo y aporta un 3.1% al Valor Bruto de Producción. (Roark et. al., 2013). Además, el Plan Estratégico Productivo, Buenos Aires 2020, define a las actividades pertenecientes al sector metalmeccánico como prioritarias para el desarrollo productivo de la región.

En este contexto, el presente trabajo muestra los resultados de las capacidades que alcanzan las pymes del sector metalmeccánico de Olavarría y su consecuencia competitiva.

Objetivo

Valorar y analizar las capacidades que disponen las pymes del sector metalmeccánico de Olavarría para determinar el logro de ventajas competitivas.

Metodología

La investigación se basa en estudios anteriores realizados por los autores en las empresas de Olavarría pertenecientes al sector metalmeccánico. En tales investigaciones se obtuvo la información a través del uso de un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, llamado "Análisis de la cadena de valor de las pymes metalmeccánicas de Olavarría", que indaga sobre las características relacionadas con las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, el uso de recursos en cada una de ellas y su gestión. (Paravié, D. et. al., 2012).

Para la selección de la muestra se toma como referencia la base de datos de ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires) suministrada por la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría. De dicha base se obtiene el tamaño total de mipymes metalmeccánicas ubicadas en el partido de Olavarría, Provincia de Buenos Aires, el cual consiste en 98 empresas.

Seguidamente, se limita la población de estudio a empresas pymes industriales pertenecientes al sector metalmeccánico localizadas físicamente en la ciudad de Olavarría y con una trayectoria reconocida, resultando de esta forma un número de empresas igual a 45.

Definido el tamaño poblacional se selecciona una muestra probabilística de 25 empresas mediante el empleo de un muestro aleatorio simple. Las consideraciones para su cálculo son un nivel de confianza del 90%, un límite de error máximo aceptado en los resultados del 10% y como se desconoce la posición de la población con respecto a la característica de estudio se asume que el 50% de las pymes posee un nivel aceptable del grado de desempeño en sus actividades.

Dicha muestra se divide en cinco subsectores, los cuales son: Fabricación de aberturas de aluminio; Fabricación de carrocerías; Construcción de estructuras metálicas, Prestación de Servicios y Montaje Industrial; Mecanizado; y Fabricación de Maquinarias y Complementos.

Considerando el objetivo del trabajo fue necesario hacer una adaptación de la información recolectada con la aplicación del cuestionario en la muestra seleccionada. Para ello, se confirma la vigencia de los datos suministrados oportunamente, se analiza y reagrupa la información atendiendo la finalidad propuesta en el presente artículo.

Posteriormente, se desarrolla una metodología para analizar las capacidades de las pymes en estudio con base en el enfoque de los recursos y las capacidades.

Para ello se especifican cuatro capacidades principales: directiva, innovación, comercialización e integración; las mismas a su vez se encuentran subdivididas en varias sub-capacidades.

La capacidad Directiva es aquella que posee la dirección para evaluar el entorno y hacer uso de sus recursos para el logro de los objetivos. Esta capacidad se divide en dos sub-capacidades: visión estratégica y administración de recursos humanos.

La capacidad de Innovación es el conjunto de tecnologías utilizadas para potenciar la competitividad. Dicha capacidad está formada por cuatro sub-capacidades: desarrollo de producto, desarrollo de proceso productivo, desarrollo de gestión de procesos y aplicación de sistemas de información y comunicación.

La capacidad de Comercialización incluye herramientas para servir las necesidades del cliente. La misma se divide en dos sub-capacidades: orientación al mercado y gestión de canales de distribución.

La capacidad de Integración es la coordinación de la cadena interna de la empresa con las cadenas de proveedores y clientes. Esta está compuesta por tres sub-capacidades: relación con proveedores, relación con clientes y relación interna.

Con la información recolectada a través de la aplicación del cuestionario, se analizan las respuestas de cada empresa y se obtiene el porcentaje de cumplimiento de cada sub-capacidad.

Se considera que la empresa posee la sub-capacidad si el porcentaje de cumplimiento de la misma es mayor o igual a un 65%.

Finalmente, la empresa cuenta con la capacidad principal, si alcanza todas las sub-capacidades que la componen.

Todas las empresas que cuentan con capacidades principales se comparan con las pertenecientes al mismo sub-sector a través del test VRIO, para identificar capacidades estratégicas y su consecuencia competitiva.

Los criterios para determinar el valor estratégico de una capacidad son cuatro y se definen del siguiente modo:

- ✓ Valiosas: “Capacidades que permiten a la empresa explotar las oportunidades o neutralizar las amenazas de su entorno externo...”
- ✓ Raras: “Capacidades que poseen muy pocos o ningún competidor actual o potencial...”
- ✓ Caras de imitar: “Capacidades que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. Estas capacidades aparecen por una o varias de tres causas: históricas, causa ambigua y complejidad social...”
- ✓ Insustituibles: “Capacidades que no tienen equivalentes estratégicos...” (Hitt, M. et al, 2007).

Según los criterios cumplidos por la empresa, será la consecuencia competitiva que se obtenga, como puede verse en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la combinación de criterios para saber si una ventaja competitiva es sostenible. Fuente: Hitt, M. et. al., 2007.

COMBINACION DE CRITERIOS				CONSECUENCIA COMPETITIVA
Capacidad valiosa	Capacidad rara	Capacidad cara de imitar	Capacidad insustituible	
No	No	No	No	Desventaja competitiva
Si	No	No	Si/No	Igualdad competitiva
Si	Si	No	Si/No	Ventaja competitiva temporal
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Resultados

A partir de la aplicación de la metodología antes descrita se obtuvieron los resultados para cada subsector que compone el sector metalmecánico.

En el caso del subsector **Fabricación de aberturas de aluminio**, en la Figura 1, se observa que el 25% de las empresas cuentan con la *capacidad directiva*, la *capacidad de comercialización* y la *capacidad de integración*.

Dentro de este subsector, ninguna de las empresas cuenta con la capacidad de Innovación.

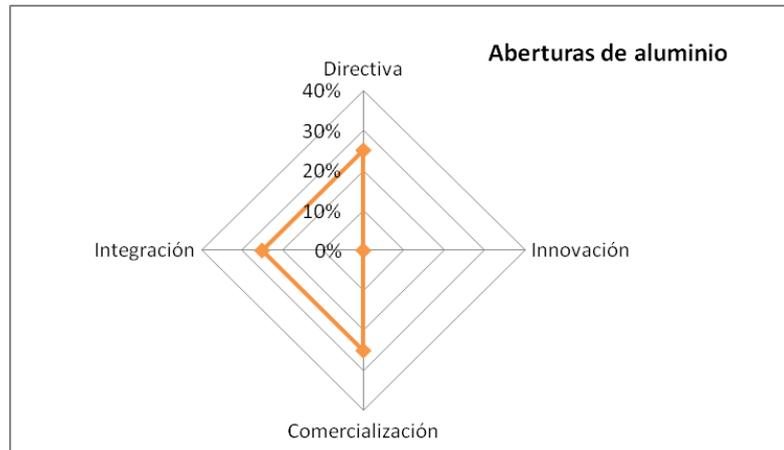


Figura 1. Porcentaje de empresas con capacidades principales. Elaboración propia.

Una vez identificadas las capacidades principales, se realiza sobre esas empresas el test VRIO. A través de este análisis se comprueba que las mismas logran una ventaja competitiva temporal.

Esta consecuencia competitiva se obtiene a partir del hecho que estas capacidades principales solo son valiosas y raras, sin lograr cumplir con los cuatro criterios del test VRIO y conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre el resto.

Respecto al subsector **Fabricación de carrocerías** el 33% de las empresas cuenta con la *capacidad directiva*. El resto de las capacidades no son alcanzadas por las empresas de este subsector. Figura 2.

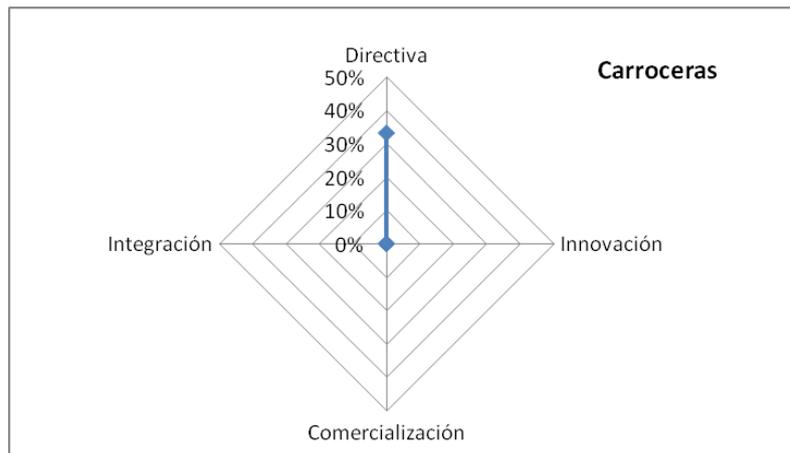


Figura 2. Porcentaje de empresas con capacidades principales. Elaboración propia.

A través de la aplicación del test VRIO, esta capacidad directiva resulta valiosa y rara para las organizaciones que la poseen. Como no cumple los otros dos criterios, le otorga a las empresas una ventaja competitiva temporal. Esta ventaja desaparecerá cuando otras organizaciones desarrollen la misma capacidad, ya que ésta no es cara de imitar.

Por su parte, en el subsector **Construcción de estructuras metálicas, prestación de servicios y montaje industrial** el 56% de las empresas posee la *capacidad directiva* y el 11% cuenta con la *capacidad de integración*. Figura 3.

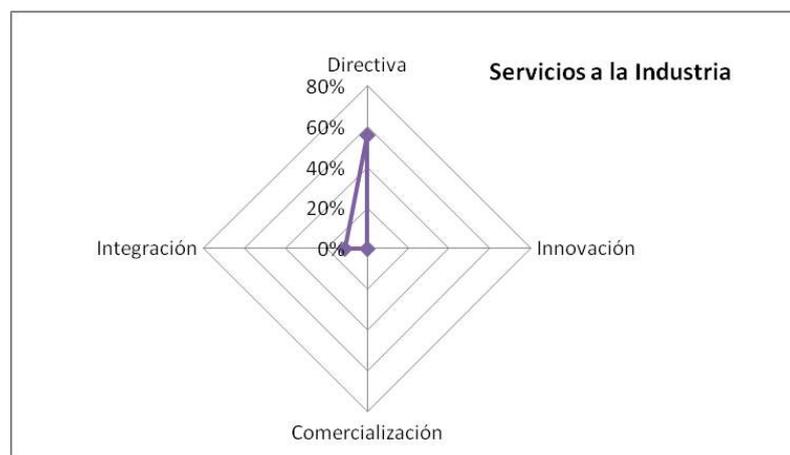


Figura 3. Porcentajes de empresas con capacidades principales. Elaboración propia.

El porcentaje de empresas que posee la capacidad de integración, logran con la misma una ventaja competitiva temporal.

Respecto a las empresas que alcanzaron la capacidad directiva, se encuentran en una posición de igualdad competitiva. Esto significa que aunque la capacidad es valiosa, no es rara porque varios competidores la han alcanzado.

En este subsector tampoco se observan ventajas competitivas sostenibles.

En el subsector **Mecanizado**, como se visualiza en la Figura 4, solo la *capacidad de integración* fue alcanzada por un 33% de las empresas.

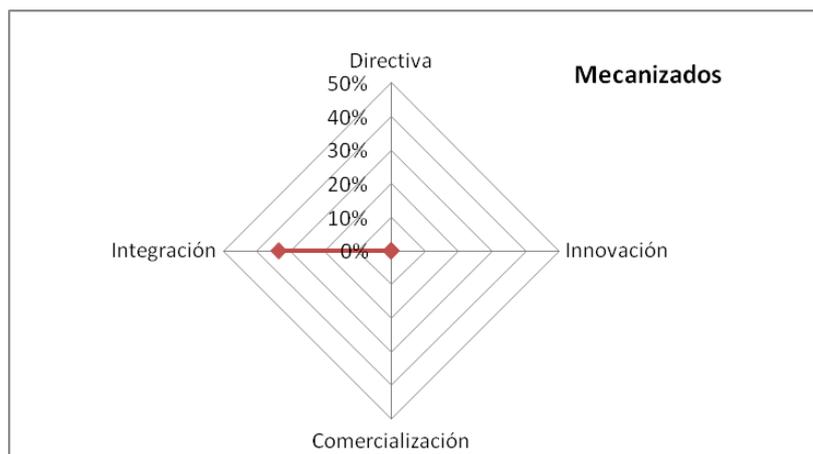


Figura 4. Porcentaje de empresas con capacidades principales. Elaboración propia.

En este caso, las empresas que alcanzaron la capacidad de integración obtienen una ventaja competitiva temporal, debido a que la capacidad es valiosa y rara para la organización. Al no cumplir los demás criterios no es posible lograr una ventaja competitiva sostenible.

En relación con el subsector **Fabricación de maquinarias y equipos**, el 100% de las empresas alcanza la *capacidad directiva*, como se observa en la Figura 5.

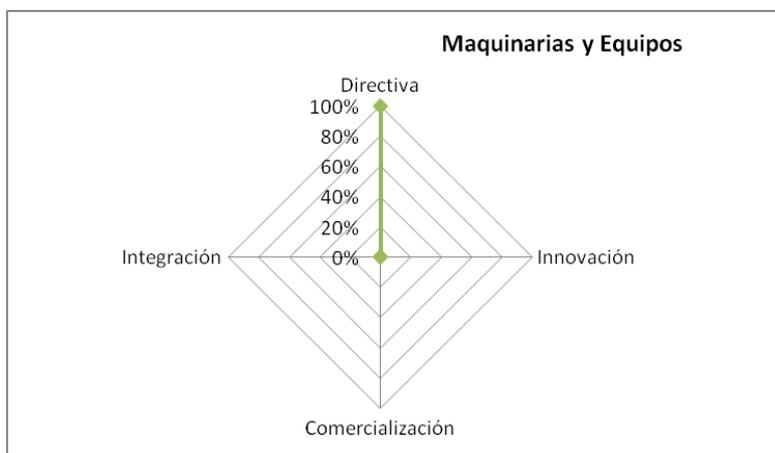


Figura 5. Porcentaje de empresas con capacidades principales. Elaboración propia.

Debido a que las firmas que componen este subsector no son competidoras directas no pueden ser comparadas mediante el test VRIO. Sin embargo, individualmente por ser únicas en el subsector alcanzan una ventaja competitiva temporal.

Para finalizar, se presenta a continuación a modo de resumen la posición competitiva para el sector metalmecánico de la ciudad de Olavarría, en la Figura 6. En la misma, se observa la posición de las empresas respecto a su competitividad y a las capacidades que han alcanzado.

En el eje vertical se muestran las diferentes consecuencias competitivas, las cuales son: desventaja competitiva, igualdad competitiva, ventaja competitiva temporal y ventaja competitiva sostenible, en orden creciente. Las dos primeras se ubican en el eje vertical negativo y las restantes en el positivo. Mientras que en el eje horizontal se exponen las capacidades principales que se lograron: ninguna para el eje negativo y una, dos, tres o cuatro capacidades para el eje positivo.

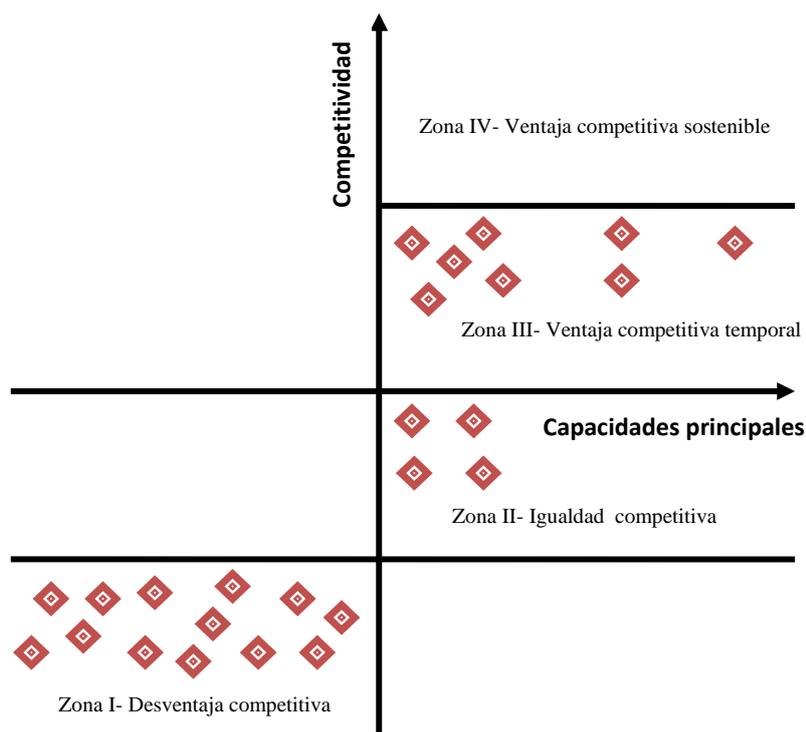


Figura 6. Posición competitiva. Elaboración propia.

De este modo, quedan conformadas cuatro zonas. La zona I que contiene las empresas que no poseen capacidades y por ende están en desventaja competitiva. La zona II que representa las empresas con alguna capacidad en igualdad con su competidor. La zona III, ventaja competitiva temporal, que está conformada por

aquellas empresas con capacidades que logran al menos los criterios de valioso y raro. Por último, la zona IV, ventaja competitiva sostenible, que comprende a las empresas con capacidades que alcanzan los cuatro criterios específicos definidos por Barney.

En la Figura 6 se visualiza que el 52% de las empresas se ubican en la zona I, en la zona II aparecen unas pocas empresas que representan el 16% y finalmente el 32% se encuentra en la zona III. No hay empresas en el sector que hayan alcanzado una ventaja competitiva sostenible.

Conclusiones

De la valoración y análisis realizado sobre las capacidades con las que cuentan las pymes del sector metalmeccánico de Olavarría, se observa que la capacidad directiva es la de mayor presencia en el sector, ya que en casi todos los subsectores hay empresas que la poseen. Luego continúa la capacidad de integración con tres subsectores que la alcanzan, seguida por la capacidad de comercialización que solo la consigue un subsector, mientras que la capacidad de innovación no es lograda por ninguna empresa.

Respecto a los subsectores, el de Fabricación de aberturas de aluminio es el mejor posicionado, ya que dentro del mismo existen empresas que alcanzan tres de las cuatro capacidades principales.

Asimismo, un 32% de las empresas que cuentan con capacidades principales logran una posición de ventaja competitiva temporal. Estas capacidades son valiosas y raras para aquellas organizaciones que las poseen. Sin embargo, como las mismas no son caras de imitar, si los competidores logran desarrollarlas en un futuro, quedarían en igualdad competitiva.

Ante esto, estas empresas deben lograr explotar constantemente sus recursos y capacidades actuales para conseguir nuevas ventajas competitivas que les permiten sostener su posicionamiento.

Por otro lado, se presenta un porcentaje menor de empresas (16%) que a través de sus capacidades principales obtienen una igualdad competitiva. Esto se debe a que existen muchas empresas en el mismo subsector con la misma capacidad, la cuál es valiosa pero no rara.

Estos resultados reflejan que las empresas pertenecientes al sector metalmecánico no utilizan sus recursos para lograr ventajas competitivas sostenibles, sino para desarrollar sus actividades de forma que les permitan mantenerse en el sector, sin profundizar en la diferenciación.

A su vez, estos resultados permiten enfocar las posibles propuestas de mejora en aquellas capacidades que no han sido alcanzadas por las empresas y las cuales le podrían aportar mayor competitividad.

Referencias

- Adame Sánchez, C.; Mohedano Suanes, A.; Benavides Espinosa, M.M.; 2012. Tendencias Actuales desde la perspectiva basada en los recursos. Revista ICE Nuevas tendencias de pensamiento económico. Ministerio de Economía y Competitividad. Madrid – España, N° 865, Marzo-Abril 2012. ISSN: 0019-977X. Pp 119-130.
- Barney, J. y Clark, D. 2007. Resource based theory creating and sustaining competitive advantage. Nueva York, Oxford university press.
- Foss, N. 1997. Resources and Strategy: A Reader, Oxford University Press.
- Fundación Observatorio PYME, 2014. Informe especial: Productividad, devaluación, Inflación y Desempleo en las PyME 2014. Argentina.
- Fundación Observatorio PyME Regional Centro de la Provincia de Buenos Aires. 2008. Industria Manufacturera”. Argentina. Ultimo acceso: abril de 2014.
- www.observatoriopyme.org.ar/download/regionales/inf_publicacion_tandil_2008.pdf
- Hitt, M.; Ireland, R.; Hoskisson, R. 2007. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Thomson. Séptima edición.
- Ministerio de Industria de la Nación, 2014. Sección PyMEs. Argentina. Ultimo acceso: Abril 2014. Disponible en: <http://www.industria.gob.ar/pymes/>
- Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. 2012. Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020. Argentina. Disponible en: http://www.mp.gba.gov.ar/jefaturadegabinete/pepba/download/DTP_PEPBA2020.pdf.
- Penrose, E. T. The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley, New York. 1959.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Vol. 68, N° 3, pág. 79-91. 1990.
- Paravié D., Rohvein C., Urrutia S., Roark G., Ottogalli D. 2012. Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría, INGE CUC, Colombia. Vol. 8 N° 1. ISSN 01226517.
- Roark G., Urrutia S., Jaureguiberry M., Paravié D., Ottogalli D., 2013, Actividades predominantes a nivel Nacional, Regional y Local de las PyMEs Industriales Argentinas, Revista electrónica Ciencias Administrativas, FCE Universidad Nacional de La Plata – Argentina, Vol.1, N°1, Enero/Junio 2013. ISSN 2314-3738. Pp.1 a 16. 2013. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/608/547>
- Rumelt, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm, en FOSS, N. J. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, New York, pág. 131-145. 1984.

Selznick, P. Leadership in Administration: A Sociological Perspective, en Foss, N. J. Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective, Oxford University Press, New York, pág. 21-26. (1957).

Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, Nº 2, pág. 171-180. 1984.

ENFOQUE INNOVADOR PARA JERARQUIZAR LOS STAKEHOLDERS DE UNA PYME⁴

Luisa L. Lazzari, Patricia I. Moulia

CIMBAGE - IADCOM - Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

luisalazzari@cimbage.com.ar - patriciamoulia@cimbage.com.ar

Palabras clave: *stakeholders*, PyMEs, modelo lingüístico

1. Introducción

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) es reconocida internacionalmente como uno de los sectores de mayor impacto en la generación de empleos, de inversiones y de bienestar social, que representa un elemento dinamizador de las economías nacionales al propiciar un desarrollo equilibrado y sostenible, absorbiendo las presiones generadas por las variaciones de la oferta y la demanda. La PyME representa un eslabón determinante en la integración efectiva de la cadena de valor, permitiendo el desarrollo de esquemas asociativos y redes de cooperación con la gran empresa, sus proveedores y clientes, aprovechando al máximo las ventajas del concepto de economía de escala.

Dentro de este contexto, surge la necesidad de adoptar una nueva visión estratégica de negocios para la PyME, basada en la *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* y el desarrollo sostenible, convirtiéndola en un motor de desarrollo económico, pero de una manera ética y socialmente responsable.

En las PyMEs se dan, sin embargo, algunas circunstancias y barreras que dificultan el desarrollo de la Responsabilidad Social. Entre ellas podríamos citar: escasez de recursos; desconocimiento del tema, formación y capacitación insuficiente en asuntos relacionados con la sostenibilidad; dificultad para encontrar la conexión entre RSE y rentabilidad económica; y falta de sensibilización por parte de los responsables que

⁴ Este trabajo ha sido realizado en el marco del Proyecto UBACyT01/W025 de la Programación Científica 2011-2014 de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

consideran que este tipo de preocupaciones tienen que ver fundamentalmente con las grandes compañías (Fernandez Fernandez *et al.*, 2006).

La adecuación de las PyMEs a los nuevos esquemas globales en materia de RSE no puede ni debe ser considerada como una moda pasajera de gestión empresarial, o una técnica de mercadeo con causa para la obtención de beneficios de imagen, sino como un elemento estratégico del cual depende en buena medida su permanencia dentro de los mercados, su rentabilidad y crecimiento a mediano y largo plazo, al tiempo que facilita el proceso de integración con el entorno, convirtiéndose en el más importante de sus activos empresariales. Este proceso de adecuación debe sustentarse, fundamentalmente, en los siguientes aspectos: aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades y competencias; ética y buen gobierno corporativo; cambio organizacional; competitividad; identidad y sostenibilidad; y relaciones con sus grupos de interés o *stakeholders* (Mandi y Dorr, 2007).

El objetivo de este trabajo es contribuir a efectuar una operacionalización adecuada del último aspecto mencionado, es decir, las relaciones con los grupos de interés.

Los *stakeholders* son personas, grupos, organizaciones, la comunidad y sociedad que tienen interés en la existencia y desarrollo de las empresas. Son interesados directos y/o indirectos con poder real o potencial para incidir en sus decisiones así como las empresas pueden influir en ellos: empleados, clientes, proveedores, accionistas/inversionistas, entes públicos, asociaciones profesionales, grupos religiosos, la comunidad, organizaciones de la sociedad civil, ONGs, el público en general (Volpentesta, 2012).

Existen diferentes métodos para la identificación y priorización de los *stakeholders* Mitchell *et al.* (1997) considera los atributos poder, legitimidad y urgencia. Olcese *et al.* (2008) efectúa un análisis del origen de las distintas transacciones económicas o de los procesos de la empresa.

De acuerdo con *Global Reporting Initiative* (GRI, 2007), existen diversos grupos de interés para cada organización, que pueden catalogarse dependiendo de su relación con la organización. El modelo GRI de identificación prevé la división en dos grupos de interés. Se considera que las personas o grupos podrán ser afectados de manera directa o indirecta por la empresa.

En esta misma dirección, la lógica de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es que una empresa que desee interactuar con sus grupos de interés debe elegir los prioritarios y/o que tienen mayor impacto en el negocio. Otras

estrategias de clasificación consisten en distinguir los grupos de interés en: internos (empleados, sindicatos) y externos (de la sociedad civil, proveedores); contractuales (empleados, clientes, proveedores) y no contractuales (sociedad civil, gobiernos).

Otro método de identificación es el propuesto por el organismo *Accountability* y que según Krick *et al.* (2005) de acuerdo con el tipo de relación entre la empresa y sus grupos de interés. Este método constituye una herramienta de consenso en el proceso de identificación de los grupos de interés. En este caso la identificación de los grupos de interés puede realizarse en distintas dimensiones:

- Por responsabilidad: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- Por influencia: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
- Por cercanía: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo grupos de interés internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- Por dependencia: se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar dependen de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
- Por representación: personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, etc.

Castaño Quintero *et al.* (2012) afirman que es necesario identificar y priorizar los grupos de interés de acuerdo con la capacidad que tiene el grupo de interés de influir en la toma de decisiones de la organización en la obtención de ingresos, en las operaciones del negocio, en la estrategia y direccionamiento de la empresa y en su imagen corporativa. Este criterio es el empleado en este trabajo.

Para Olcese *et al.* (2008), el empleo los distintos métodos o incluso con la combinación de algunos de ellos, se identifican las grandes categorías de grupos de interés. Sin embargo, la utilización y eficacia de estos métodos depende de la

obtención de datos cualitativos a partir del diálogo con directivos o expertos sobre el tema. Por esta razón, los procesos de recolección y tratamiento de la información serán importantes para conseguir el éxito en la identificación de los grupos de interés. De esta manera, el desafío de las empresas no solo está en decidir cuál sería el mejor método para identificar los grupos de interés, sino también en qué herramientas se podría utilizar para tratar datos cualitativos y llegar a un resultado satisfactorio.

Es importante analizar la relación con los grupos de interés como un proceso de mejora continua y en constante cambio. Las exigencias de cada grupo cambian con el tiempo, así como también la importancia estratégica de cada uno de los grupos de interés. Por otra parte, hay que resaltar la necesidad de la empresa en involucrar la participación de los grupos de interés en este diálogo.

Debido a la complejidad que presentan las relaciones con los grupos de interés, las empresas y sus gestores pueden necesitar herramientas flexibles que los auxilien en la toma de decisiones y los ayuden a mejorar la gestión y el diálogo con los mismos (Gil Lafuente y Barcellos Paula, 2011).

La existencia de variables cualitativas, inherentes al comportamiento humano, o de elementos del ambiente externo de difícil cuantificación objetiva, hace que los directivos de las empresas tengan dificultad en representar con un valor numérico exacto la valoración de los diferentes aspectos que desean evaluar. Bajo tales circunstancias, resulta más adecuado expresar sus apreciaciones por medio de valores lingüísticos en lugar de valores numéricos exactos.

Esta forma de abordar un problema de toma de decisión se basa en la teoría de los conjuntos borrosos y recibe el nombre de enfoque lingüístico. Se aplica cuando las variables involucradas son de carácter cualitativo (Zadeh, 1975; Lazzari, 2010).

En función del nuevo paradigma del desarrollo sostenible y de una de sus impulsoras, la RSE, la empresa que quiera permanecer y crecer en los exigentes y competitivos mercados actuales y futuros no deberá desconocer o ignorar a sus *stakeholders*, tanto internos como externos, razón por la cual deberá ajustar sus estrategias, visión, misión, políticas y objetivos para reflejar las preocupaciones de todos ellos (Rodríguez Fernández, 2003). Por esto es necesario establecer una jerarquía entre los grupos de interés de acuerdo con el nivel de su influencia en las decisiones de la organización.

En este trabajo se presenta un modelo lingüístico *fuzzy* para la identificación y priorización de *stakeholders* y se lo aplica al caso de una PyME de la provincia de Salta.

Está estructurado del siguiente modo:

En la segunda sección se expone el marco metodológico y se detallan los pasos del modelo propuesto; en la tercera se presenta la aplicación del mismo y en la cuarta se formulan algunas conclusiones.

2. Metodología

2.1. Enfoque lingüístico

El enfoque lingüístico *fuzzy* es una técnica apropiada para tratar con aspectos cualitativos de diferentes problemas (Zadeh, 1975).

Una variable lingüística se diferencia de una numérica en que sus valores no son números, sino palabras u oraciones del lenguaje natural, o de un lenguaje artificial (Zadeh, 1975).

Cuando se emplea un enfoque lingüístico se asume la existencia de un conjunto apropiado de términos o etiquetas, de acuerdo con el dominio del problema, sobre la base del cual los individuos expresan sus opiniones y surge la necesidad de operar con palabras (*computing with words*). Existen numerosos métodos para operar con información lingüística. En el modelo presentado se utilizan operadores de agregación de información lingüística que operan con palabras directamente y permiten agregar información lingüística ponderada lingüísticamente.

Sea $S = \{s_i / i=0, \dots, t\}$ (Xu, 2005) un conjunto finito, discreto y totalmente ordenado de términos lingüísticos, con cardinal impar, t es un entero positivo. Cada término s_i representa un posible valor de la variable lingüística y tiene las siguientes características:

- i) El conjunto es ordenado $s_i > s_j$ si y solo si $i > j$;
- ii) Existe un operador de negación: $\text{neg}(s_i) = s_j$ talque $j = t - i$.

Para preservar toda la información, Xu (2005) extiende el conjunto discreto de etiquetas S a un conjunto de términos lingüísticos continuo $\bar{S} = \{s_\alpha / \alpha \in [-q, q]\}$, donde q ($q > t$) es un entero positivo suficientemente grande.

Si $s_\alpha \in S$, entonces s_α se denomina etiqueta lingüística original, en otro caso, s_α es una etiqueta lingüística virtual. En general el individuo emplea los términos lingüísticos originales para expresar su opinión sobre determinado tema, y los términos virtuales pueden aparecer en los cálculos (Xu, 2005).

Dados dos términos lingüísticos cualesquiera $s_\alpha, s_\beta \in \bar{S}$, y $\lambda \in [0,1]$, Xu (2005) introduce leyes operacionales de variables lingüísticas como las dadas en (1) y (2).

$$s_\alpha \oplus s_\beta = s_{\alpha+\beta} \quad (1)$$

$$\lambda.s_\alpha = s_{\lambda\alpha} \quad (2)$$

Xu (2005) define varios operadores de agregación de información lingüística basados en (1) y (2), como funciones del tipo $\bar{S}^n \rightarrow \bar{S}$, que computan con palabras directamente. Entre otros, la *media aritmética extendida (EAA)* y la *media aritmética ponderada extendida (EWAA)*.

Definición 1 (Xu, 2005):

$$\text{Sea } EAA: \bar{S}^n \rightarrow \bar{S}. \text{ Si } EAA(s_{\alpha_1}, s_{\alpha_2}, \dots, s_{\alpha_n}) = \frac{1}{n} (s_{\alpha_1} \oplus s_{\alpha_2} \oplus \dots \oplus s_{\alpha_n}) = s_{\bar{\alpha}} \quad (3)$$

donde $\bar{\alpha} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \alpha_j$, luego *EAA* se denomina operador *media aritmética extendida*.

Definición 2 (Xu, 2005): Sea

$$EWAA: \bar{S}^n \rightarrow \bar{S}. \text{ Si } EWAA(s_{\alpha_1}, s_{\alpha_2}, \dots, s_{\alpha_n}) = w_1 s_{\alpha_1} \oplus w_2 s_{\alpha_2} \oplus \dots \oplus w_n s_{\alpha_n} = s_{\bar{\beta}} \quad (4)$$

donde $\bar{\beta} = \sum_{j=1}^n w_j \cdot \alpha_j$, $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ es el vector de ponderación de las etiquetas

lingüísticas s_{α_j} , $j = 1, \dots, n$, $w_j \in [0,1]$ y $\sum_{j=1}^n w_j = 1$, luego *EWAA* se denomina operador *media aritmética ponderada extendida*.

En particular si $w = (1/n, 1/n, \dots, 1/n)$, el operador *EWAA* coincide con el *EAA*.

El aspecto fundamental del operador *EWAA* es que opera con los términos lingüísticos tomando en cuenta la importancia de la información.

Para expresar el resultado de una agregación de información lingüística mediante un término del conjunto S , se aproxima el subíndice de la etiqueta virtual a un valor entero, mediante la operación de redondeo habitual ($round(\bar{\beta})$) y se obtiene una etiqueta lingüística original.

2.2. Modelo lingüístico de identificación y priorización de *stakeholders*

El modelo que se presenta emplea operadores de agregación de información lingüística que operan con palabras directamente (Lazzari et al., 2012), lo cual permite a los expertos expresar sus apreciaciones en forma lingüística y permite operacionalizar la identificación y jerarquización de los stakeholders de acuerdo con su influencia sobre determinados aspectos de la empresa. Los pasos del modelo son los siguientes:

Paso 1. Determinación mediante la técnica de *focus group*, integrado por diferentes individuos representativos de la empresa y de su entorno, del conjunto formado por los posibles *stakeholders* de la organización.

$$G = \{G_1, G_2, \dots, G_m\}$$

Paso 2. Se define el conjunto de aspectos de la actividad de la empresa para analizar la incidencia de los stakeholders en cada uno de ellos $A = \{A_1, A_2, A_3, A_4\}$ y sus correspondientes subaspectos:

A₁: Obtención de ingresos

- i) Ordinarios: aquellos que se obtienen en forma habitual.
- ii) Extraordinarios: provienen de acontecimientos especiales.

A₂: Operación del negocio

- i) Forma de organización legal.
- ii) Operaciones físicas de negocios, regulaciones y directivas.
- iii) Operaciones financieras y gestión de operaciones diarias.

A₃: Estrategia empresarial

Se consideran tres tipos de estrategias:

- i) Corporativa: analiza y decide en qué negocios quiere estar.
- ii) Competitiva: decide la forma de competir.
- iii) Funcional: define las políticas de empresa de carácter funcional.

A₄: Reputación corporativa

Se tienen en cuenta los siguientes subaspectos:

- i) Financiero.
- ii) Socio-laboral.
- iii) Medioambiental.
- iv) Política/cultural.
- v) Calidad y compromiso.

Paso 3. Definición de los conjuntos de etiquetas apropiados para la evaluación de los subaspectos considerados para cada aspecto del conjunto A (L) y para la importancia de ambos (L').

Paso 4. Confección, por parte de los expertos, de las matrices de incidencia para cada aspecto y la asignación de la importancia a cada uno de los subaspectos, empleando los términos lingüísticos de los conjuntos definidos en el *Paso 3* (Tablas 1, 2, 3 y 4).

Obtención de ingresos		
	Ordinarios	Extraordinarios
Importancia		
G_1		
...		
G_m		

Tabla 1. Incidencia de cada *stakeholder* en la obtención de ingresos.

Fuente: elaboración propia

Operación del negocio					
	Organización legal	Operaciones físicas	Regulaciones y directivas	Operaciones financieras	Gestión de operaciones Diarias
Importancia					
G_1					
...					
G_m					

Tabla 2. Incidencia de cada *stakeholder* en la operación del negocio

Fuente: elaboración propia

Estrategia empresarial			
	Corporativa	Competitiva	Funcional
Importancia			
G_1			
...			
G_m			

Tabla 3. Incidencia de cada *stakeholder* en la estrategia empresarial

Fuente: elaboración propia

Reputación corporativa				
	Financiero	Sociolaboral	Medioambiental	Calidad y compromiso
Importancia				
G_1				
...				
G_m				

Tabla 4. Incidencia de cada stakeholder en la reputación corporativa

Fuente: elaboración propia

Paso 5. Obtención del grado de jerarquía ($(g_{A_r})_i$) de cada stakeholders del conjunto G para cada aspecto del conjunto A mediante el empleo del EWAA.

$$(g_{A_r})_i = EWAA_{G_i}(l_{\alpha_1}, \dots, l_{\alpha_n}) = l_{\bar{\beta}_{ir}}; i = 1, \dots, m; r = 1, 2, 3, 4; j = 1, \dots, n \quad (5)$$

En (5), l_{α_j} representa el grado en que cada stakeholder incide en cada uno de los j

subaspectos del aspecto considerado y $\bar{\beta}_{ir} = \sum_{j=1}^n w_j \alpha_j$. El vector de ponderación de

las etiquetas lingüísticas $l_{\alpha_j} \in L$ es $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ con $w_j = \frac{\alpha_j}{\sum_{j=1}^n \alpha_j}$, $w_j \in [0, 1]$ y

$$\sum_{j=1}^n w_j = 1, l_{\alpha_j} \text{ es la importancia asignada a cada subaspecto del aspecto}$$

considerado. Paso 6. Determinación del orden de prioridad de cada stakeholder para cada aspecto.

Se ordenan los stakeholders por las etiquetas virtuales obtenidas en el paso 5.

Paso 7. Obtención del grado de jerarquía global de cada stakeholder mediante el empleo del EWAA.

Se agrega la información obtenida para cada grupo de interés en el paso 5 ponderada por la importancia asignada a cada aspecto y se obtiene una etiqueta virtual para cada stakeholder.

$$gpGD_i = EWAA(l_{\bar{\beta}_{i1}}, l_{\bar{\beta}_{i2}}, l_{\bar{\beta}_{i3}}, l_{\bar{\beta}_{i4}}) = l_{\delta_i}; 1 \leq i \leq m \quad (6)$$

donde m es el número de stakeholders; $l_{\bar{\beta}_{i1}}$, $l_{\bar{\beta}_{i2}}$, $l_{\bar{\beta}_{i3}}$ y $l_{\bar{\beta}_{i4}}$ representan las etiquetas virtuales correspondientes a los grados de prioridad en la obtención de ingresos, operación del negocio, estrategia empresarial y reputación corporativa del grupo G_i

obtenido en el paso 5 y $\bar{\delta}_i = \frac{1}{4} \sum_{r=1}^4 w_r \bar{\beta}_{ir}$. El vector de ponderación de las etiquetas

virtuales $l_{\bar{\beta}_{ir}}$ es $w = (w_1, w_2, w_3, w_4)$ con $w_r = \frac{\alpha_r}{\sum_{r=1}^4 \alpha_r}$, $w_j \in [0,1]$ y $\sum_{r=1}^4 w_r = 1$, α_r es la

importancia asignada a cada aspecto considerado.

Paso 8. Determinación de un orden de prioridad global de los *stakeholders*.

Se ordenan los *stakeholders* por las etiquetas virtuales obtenidas en el paso 7.

Paso 9. Clasificación de los grupos de interés en esenciales, importantes y básicos para cada aspecto y en forma global.

Se aproxima el subíndice de la etiqueta virtual obtenida en los Pasos 5 y 7 a un valor entero, mediante la operación de redondeo habitual ($round(\bar{\beta})$) y se obtiene una etiqueta lingüística original. A partir de los valores obtenidos se clasifican los *stakeholders* en:

- i) *Esenciales*: prioridad alta, muy alta o absoluta.
- ii) *Importantes*: prioridad media.
- iii) *Básicos*: prioridad baja o muy baja.

No se consideran aquellos *stakeholders* que hayan obtenido prioridad nula.

Paso 10. Confección del mapa *fuzzy* de *stakeholders*.

Con la información obtenida en los pasos anteriores se confecciona un mapa *fuzzy* de los *stakeholders* de la empresa a fin de que los directivos de la PyME determinen las políticas prioritarias a implementar y para facilitar su actualización permanente. En el mismo se visualiza el orden de prioridad de cada *stakeholder* para cada aspecto y a nivel global.

3. Caso de aplicación

Las Bodegas Ortiz-Del Campo se encuentran ubicadas en los Valles Calchaquíes de la provincia de Salta en la República Argentina. El actual proyecto se presenta como marca corporativa de la empresa Ortiz-Del Campo Viñedos y es dirigido por un pequeño equipo encabezado por dos jóvenes universitarios, que asumieron respectivamente la dirección comercial y enológica del proyecto. El número de trabajadores permanentes es seis personas, además de los contratos temporales que se efectúan en la vendimia o en otros trabajos dirigidos al mantenimiento de las viñas.

En el año 2012, los socios se hicieron cargo de esta nueva empresa, dedicándose en exclusiva a la elaboración de vinos de alta gama. Ortiz-Del Campo Viñedos puede considerarse una PyME cuyo comportamiento empresarial pretende estar orientado hacia una actuación responsable.

Para identificar y jerarquizar sus *stakeholders* se aplicó el modelo desarrollado en la sección 2.

Paso 1.

Se efectuaron dos *focus group* para discutir cuáles grupos de interés se tendrían en cuenta. El primero de ellos estuvo integrado por directivos y empleados de la propia bodega y de otras de la zona, y el segundo, por distribuidores, proveedores, clientes, vecinos y miembros de las ONG con las que colabora la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en los grupos de discusión, los socios y sus asesores definieron el siguiente conjunto de *stakeholders*:

$G = \{G_1 = \text{socios}, G_2 = \text{distribuidores}, G_3 = \text{proveedores}, G_4 = \text{empleados permanentes}, G_5 = \text{empleados temporarios}, G_6 = \text{miembros del club de Barricas}, G_7 = \text{competidores}, G_8 = \text{clientes}, G_9 = \text{pobladores}, G_{10} = \text{ONG}, G_{11} = \text{medios de comunicación}, G_{12} = \text{entidades gubernamentales}\}.$

Paso 2.

Se consideraron los aspectos y subaspectos descritos en el Paso 2 del modelo.

Paso 3.

El conjunto de etiquetas para determinar la incidencia de cada *stakeholder* en los subaspectos correspondientes a cada aspecto considerado y la importancia asignada a aspectos y subaspectos es:

$L = \{l_6 = \text{absolutamente alta (AA)}; l_5 = \text{muy alta (MA)}; l_4 = \text{alta (A)}; l_3 = \text{media (M)}; l_2 = \text{baja (B)}; l_1 = \text{muy baja (MB)}; l_0 = \text{nula (N)}\}$

Paso 4.

Los socios y sus asesores confeccionaron las matrices de incidencia, que se muestran en las Tablas 5, 6, 7 y 8.

Obtención de ingresos		
	Ordinarios	Extraordinarios
Importancia	MA	A
Socios	A	MA
Distrib.	A	A
Proveed.	A	B
Emp. perm.	M	B
Emp. temp.	M	B
Club Barricas	A	MA
Competidores	A	A
Clientes	AA	MA
Pobladores	M	MB
ONG	N	N
M. de comunic.	A	A
E. gubern.	M	B

Tabla 5. Incidencia de cada stakeholder en la obtención de ingresos para la bodega

Fuente: elaboración propia

Operación del negocio					
	Organización Legal	Operaciones físicas	Regulaciones y directivas	Operaciones financieras	Gestión de operaciones Diarias
Importancia	A	A	A	MA	MA
Socios	MA	M	MA	AA	M
Distrib.	M	MA	M	A	AA
Proveed.	M	A	A	A	AA
Emp. perm.	M	A	A	A	AA
Emp. temp.	N	A	N	N	A
Club Barricas	MB	MA	MB	B	A
Competidores	M	M	M	B	B
Clientes	A	AA	M	M	MA
Pobladores	M	M	B	B	N
ONG	M	N	M	N	N
M. comunic.	B	M	M	MB	M
E. gubern.	MA	M	AA	M	B

Tabla 6. Incidencia de cada stakeholder en la operación del negocio para la bodega

Fuente: elaboración propia

Estrategia empresarial			
	Corporativa	Competitiva	Funcional
Importancia	MA	MA	A
Socios	AA	AA	A
Distrib.	B	M	AA
Proveed.	B	A	AA
Emp. perm.	MA	A	AA
Emp. temp.	A	M	MA
Club Barricas	B	MA	MA
Competidores	B	AA	A
Clientes	M	MA	AA
Pobladores	A	B	A
ONG	M	B	A
M. de comunic.	M	MA	M
E. gubern.	A	A	A

Tabla 7. Incidencia de cada stakeholder en la estrategia empresarial para el caso estudiado

Fuente: elaboración propia

Reputación corporativa				
	Financiero	Sociolaboral	Medioambiental	Calidad y compromiso
Importancia	MA	AA	AA	AA
Socios	AA	AA	AA	AA
Distrib.	A	N	N	MA
Proveed.	MA	N	N	AA
Emp. perm.	A	MA	M	AA
Emp. temp.	N	A	M	A
Club Barricas	N	N	MB	AA
Competidores	M	N	N	A
Clientes	A	B	A	AA
Pobladores	B	M	MA	MA
ONG	M	M	AA	MA
M. de comunic.	A	A	MA	MA
E. gubern.	M	M	M	M

Tabla 8. Incidencia de cada stakeholder en la reputación corporativa para la bodega

Fuente: elaboración propia

Paso 5.

Al aplicar la fórmula (5) se obtiene el grado de jerarquía $((gA_r)_i)$ de cada stakeholders del conjunto S para cada aspecto del conjunto A mediante el empleo del EWAA.

Grados de jerarquía				
	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación corporativa
Socios	$l_{4.44}$	$l_{4.41}$	$l_{5.44}$	$l_{5.82}$
Distrib.	l_4	$l_{4.33}$	$l_{3.48}$	$l_{2.18}$
Proveed.	$l_{3.12}$	$l_{3.87}$	$l_{3.84}$	$l_{2.66}$
Emp. perm.	$l_{2.56}$	$l_{4.28}$	$l_{4.92}$	$l_{4.34}$
Emp. temp..	$l_{1.68}$	$l_{1.46}$	$l_{3.92}$	$l_{2.86}$
Club Barricas	$l_{4.44}$	$l_{2.64}$	$l_{3.96}$	$l_{1.82}$
Competidores	l_4	$l_{2.54}$	l_4	$l_{1.7}$
Clientes	$l_{5.56}$	$l_{4.18}$	$l_{4.56}$	l_4
Pobladores	$l_{2.12}$	$l_{1.9}$	$l_{3.28}$	$l_{3.82}$
ONG	l_0	$l_{1.08}$	$l_{2.92}$	$l_{4.3}$
M. comunic.	l_4	$l_{2.36}$	$l_{3.72}$	$l_{4.52}$
E. gubern.	$l_{2.56}$	$l_{3.67}$	l_4	l_3

Tabla 9. Etiquetas virtuales correspondientes al grado de jerarquía de cada stakeholder para cada aspecto.

Fuente: elaboración propia

Paso 6.

De acuerdo con la información contenida en la Tabla 9 el orden de prioridad correspondiente a cada aspecto resulta:

▪ **Obtención de ingresos:**

1) Clientes; 2) Socios y Club Barricas; 3) Distribuidores, Competidores y Medios de comunicación; 4) Proveedores; 5) Empleados permanentes y Entidades gubernamentales; 6) Pobladores; 7) Empleados temporarios y 8) ONG.

▪ **Operación del negocio:**

1) Socios; 2) Distribuidores; 3) Empleados permanentes; 4) Clientes; 5) Proveedores; 6) Entidades gubernamentales; 7) Club Barricas; 8) Competidores; 9) Medios de comunicación; 10) Pobladores; 11) Empleados temporarios y 12) ONG.

▪ **Estrategia empresarial:**

1) Socios; 2) Empleados permanentes; 3) Clientes; 4) Competidores y Entidades gubernamentales; 5) Empleados temporarios; 6) Proveedores; 7) Medios de comunicación; 8) Distribuidores; 9) Club Barricas; 10) Pobladores y 11) ONG.

▪ **Reputación corporativa:**

1) Socios; 2) Medios de comunicación; 3) Empleados permanentes; 4) ONG; 5) Clientes; 6) Pobladores; 7) Entidades gubernamentales; 8) Empleados temporarios; 9) Proveedores; 10) Distribuidores; 11) Club Barricas y 12) Competidores.

Paso 7.

Al aplicar la fórmula (7) se obtiene el grado de jerarquía global de cada *stakeholder* mediante el empleo del EWAA.

Los directivos asignaron importancia muy alta (l_5) a la obtención de ingresos, alta (l_4) a la operación del negocio, muy alta (l_5) a la estrategia corporativa y absolutamente alta (l_6) a la reputación corporativa.

<i>Stakeholder</i>	Grado de jerarquía global
Socios	$l_{5.1}$
Distrib.	$l_{3.39}$
Proveed.	$l_{3.31}$
Emp. perm.	$l_{4.03}$
Emp. temp..	$l_{2.59}$
Club Barricas	$l_{3.05}$
Competidores	$l_{3.02}$
Clientes	$l_{4.57}$
Pobladores	$l_{2.88}$
ONG	$l_{2.24}$
M. comunic.	$l_{3.76}$
E. gubern.	$l_{3.27}$

Tabla 10. Etiquetas virtuales correspondientes a la jerarquía global de cada *stakeholder*

Fuente: Elaboración propia

Paso 8.

Con la información obtenida en la Tabla 10 se determina el orden de prioridad global de los *stakeholders*. El mismo resulta:

- 1) Socios
- 2) Clientes
- 3) Empleados permanentes
- 4) Medios de comunicación
- 5) Distribuidores
- 6) Proveedores
- 7) Entidades gubernamentales

- 8) Club Barricas
- 9) Competidores
- 10) Pobladores
- 11) Empleados temporarios
- 12) ONG

Paso 9.

En las Tablas 9 y 10 se aproximan las etiquetas virtuales a originales mediante la operación redondeo habitual y, se clasifican a los *stakeholders* en esenciales (e), importantes (i) y básicos (b) para cada aspecto y en forma global, de acuerdo con lo definido en este paso del modelo (Tablas 11 y 12).

	Obtención de ingresos	Operación del negocio	Estrategia empresarial	Reputación corporativa
Socios	A/e	A/e	A/e	MA/e
Distrib.	A/e	A/e	M/i	B/b
Proveed.	M/i	A/e	A/e	M/i
Emp. perm.	M/i	A/e	MA/e	A/e
Emp. temp.	B/b	B/b	A/e	M/i
Club Barricas	A/e	M/i	M/i	B/b
Competidores	A/e	M/i	A/e	B/b
Clientes	AA/e	A/e	MA/e	A/e
Pobladores	B/b	B/b	M/i	A/e
ONG	N/-	MB/b	M/i	A/e
M. comunic.	A/e	B/b	A/e	MA/e
E. gubern.	M/i	A/e	A/e	M/i

Tabla 11. Clasificación de los *stakeholders* para cada aspecto

Fuente: elaboración propia

<i>Stakeholder</i>	Etiqueta original y clasificación global
Socios	MA/esencial
Distrib.	M/importante
Proveed.	M/importante
Emp. perm.	A/esencial
Emp. temp.	M/importante
Club Barricas	M/importante
Competidores	M/importante
Clientes	MA/esencial
Pobladores	M/importante
ONG	B/básico
M. comunic.	A/esencial
E. gubern.	M/importante

Tabla 12. Clasificación de los *stakeholders* en forma global

Fuente: elaboración propia

Paso 10.

Se confecciona el mapa *fuzzy* de *stakeholders* que permite una mejor visualización de la información obtenida en los pasos anteriores.

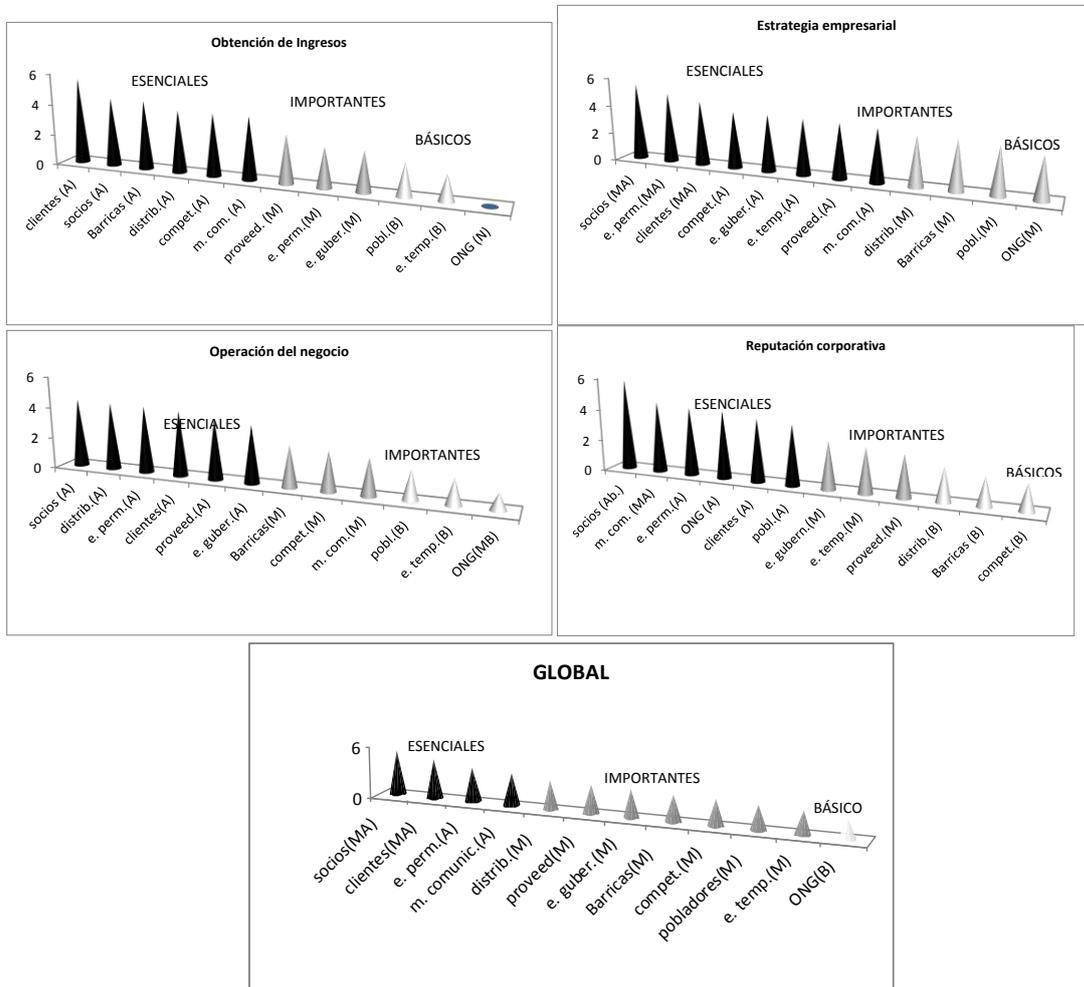


Figura 1. Mapa *fuzzy* de *stakeholders*

Si se analizan algunos aspectos vinculados con la Responsabilidad Social, en la Figura 1 se observa que los empleados permanentes aparecen en el tercer lugar de la jerarquía global como *stakeholders* esenciales lo cual manifiesta una alta consideración por parte de la empresa hacia su personal estable.

En cambio, si bien los empleados temporarios son considerados importantes ocupan el anteúltimo lugar en la jerarquía global.

En cuanto a la ONG resulta ser un *stakeholder* básico y ocupa el último lugar en la jerarquía global. Los directivos de la PyME deberían revisar esta cuestión que no se condice con una empresa que pretende ser socialmente responsable.

4. Conclusiones

Los modelos lingüísticos *fuzzy* responden adecuadamente a las necesidades planteadas en la teoría de *stakeholders* porque permiten captar la subjetividad que debe tenerse en cuenta en este tipo de procesos.

Los operadores de agregación de información lingüística que computan con palabras directamente definidos por Xu (2005) utilizados en este trabajo permiten ordenar y clasificar toda la información obtenida en un proceso de agregación sin pérdida de información y expresar los resultados mediante un término lingüístico original.

La identificación y priorización de *stakeholders* es un proceso dinámico que debe someterse a una actualización permanente considerando los cambios que se produzcan dentro de la empresa y en su contexto complejo.

La propuesta presentada debe ser complementada con otras técnicas que permitan la verificación de los resultados obtenidos y con encuestas a los grupos de interés con el fin de detectar sus demandas y necesidades.

El modelo planteado resulta una herramienta útil para los directivos de las Pymes dado que facilita la evaluación de la importancia asignada a la Responsabilidad Social para confrontarla con los objetivos de la empresa en esa materia. El mismo podría reformularse utilizando otros criterios de identificación y priorización como los mencionados en el apartado 1.

Los cálculos requeridos pueden realizarse mediante la utilización de un software adecuado.

Las PyMEs están conscientes de que la inversión en RSE les genera un alto valor agregado, por lo que requieren orientar sus esfuerzos hacia la adopción de metas empresariales compatibles con los tres vértices del desarrollo sostenible: valor social, valor económico y valor medioambiental, preservando recursos ambientales y culturales para las nuevas generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Bibliografía

Castaño Quinteros, C. A.; Díaz Cáceres, N.; Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión de los grupos de interés*. Universidad EAN, Bogotá.

Gil Lafuente, A.; Barcellos Paula, L. (2011). "La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial". *Revista de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa* 11, 71-90.

GRI (2007). *Ciclo preparatorio para la elaboración de memorias de sostenibilidad GRI: Manual para organizaciones pequeñas y medianas*, Global Reporting Initiative, p. 26.

Herrera, J. C.; Abreu, J. L. (2008). "Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas". *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 395-425.

Krick, T.; Forstater, M.; Monaghan, P.; Sillanpää, M.; Van Der Lugt, C.; Partridge, K.; Jackson, C. Y Zohar, A. (2005). *From words to action. The Stakeholder engagement Manual*. Vol. 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. London. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Lazzari, L.L. (2010). *El comportamiento del consumidor desde una perspectiva fuzzy. Una aplicación a turismo*. EDICON, Buenos Aires.

Fernandez Fernandez, J.L.; Benavidez Delgado, J.; Villagra García, N. (2006). "La gestión de valores éticos en las PYME". Actas del Congreso *Corporate Sustainability, Strategic Management and the Stakeholder view of the firm*, EABIS, Milán

Lazzari, L.; Moulia, P. (2013). "Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PyME". *Actas XVIII Reunión Anual Red PyMEs Mercosur*. 25 al 27 de septiembre, Facultad de Ingeniería - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia, Chaco.

Lazzari, L.; Moulia, P; Parma, A. (2012). "Evaluation of the quality of a tourist service. Applied to the case of student tourism". *Proceedings of the XVII SIGEF Congress. Methods for decision making in an uncertain environment*. World Scientific, 256-269.

Mandy, I.; Dorr, A. (2007). *CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report*. Austrian Institute of SMEs Research, Vienna.

Mitchell, R.K.; Agle, B.R. y Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really Counts. *The Academy of Management Review*. 22(4), 853–886.

Olcese, A.; Rodríguez Ángel, M. y Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: McGraw-Hill.

Rodríguez Fernández, J. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Akal, Madrid.

Volpentesta, J. (2012). "Las Acciones Sociales en Empresas con Responsabilidad Social", *Visión de futuro*, Vol. 16, N° 2.

Xu, Z. (2005). "An approach to group decision making based on incomplete linguistic preference relations". *International Journal of Information Technology & Decision Making*, vol. 4, 153-160.

Zadeh, L. A. (1975). "The concept of a linguistic variable and its applications to approximate reasoning". Part I, *Information Sciences*, vol. 8, pp.199-249. Part II, *Information Sciences*, vol. 8, pp.301-357. Part III, *Information Sciences*, vol. 9, 43-80.

Zadeh L.A.; Kacprzyk, J. (1999). *Computing with words in information/intelligent systems*. Part I: Foundations; Part 2: Applications. Pysica-Verlag, Heidelberg, Vol. I.

PORQUE O DIRIGENTE DA PEQUENA EMPRESA NÃO SE RECONHECE NO DESEMPENHO DE ATIVIDADES INTERPESSOAIS? Comparação de estudos com executivos de grandes empresas

INTRODUÇÃO

As pequenas empresas são importantes para o desenvolvimento econômico e social das nações (DAY, 2000), são responsáveis pela maioria da criação de novos empregos (MOSCARINI; POSTEL-VINAY, 2012; CATENA; DELCEA, 2012; FULLER-LOVE, 2006), contribuem para o desenvolvimento estrutural dos locais onde se instalam e são vanguardas de incentivo do empreendedorismo (MITRA; ABUBAKAR, 2010; FULLER-LOVE, 2006). Hoje em dia também já se sabe que as pequenas empresas apresentam especificidades de gestão em relação às grandes empresas e são heterogêneas entre elas dentro deste grande setor chamado de pequenas empresas (TORRES; JULIEN, 2005; CURRAN; BLACKBURN, 2001; JULIEN, 2000).

Leone (1999) classificou essas especificidades em organizacionais (que se referem a sua estrutura organizacional simples e centralizada, com poucas funções administrativas), decisoriais (que se referem às características específicas do processo de tomada de decisão) e individuais (que tratam das características do próprio dirigente sendo o único indivíduo predominante na organização).

A gestão da pequena empresa tem como especificidade estar intimamente ligada às habilidades e características do dirigente (FULLER-LOVE, 2006). Devido a essas especificidades de gestão se conclui que a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa seja diferente e peculiar em relação à natureza do trabalho do executivo da corporação.

As pesquisas existentes na literatura sobre a natureza do trabalho do dirigente das pequenas empresas ainda são insuficientes para respaldar essa afirmação e de acordo com Florén e Tell (2003) ainda há a necessidade de se desenvolver melhor o que os dirigentes fazem nas pequenas empresas. Desta forma, o objetivo deste artigo é justamente entender a natureza do trabalho do dirigente da pequena empresa, por meio da observação estruturada, a fim de identificar se o mesmo é mais similar ou diferente do trabalho do administrador das corporações. Para isto foram replicados os

constructos de Mintzberg (1973) com dirigentes de duas empresas do setor metal mecânico do interior de São Paulo.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1. Trabalho do administrador: A abordagem dos papéis

Desde que Henry Mintzberg publicou o livro “A natureza do trabalho gerencial” em 1973 que examina o comportamento de cinco executivos durante uma semana de sua rotina de trabalho e levou o autor a propor a descrição do trabalho do executivo por meio de dez papéis gerenciais, seu método vem sendo orientador de novas conclusões a respeito do tema (KURKE; ALDRICH, 1983; PAVETT; LAU, 1983; LUTHANS et al, 1985; TENGLAD, 2006).

O estudo de Mintzberg (1973) pode ser analisado de duas perspectivas: uma se refere às atividades que os executivos realizam e quanto tempo é despendido em cada uma delas; a outra se refere aos propósitos dessas atividades, que é o que dá vida aos dez papéis gerenciais, e quanto tempo é despendido em cada um deles.

A abordagem dos papéis administrativos vem da insatisfação de Mintzberg com a descrição de Fayol (1945) sobre o trabalho do administrador. Mintzberg conduz entre 1960 e 1970 várias pesquisas sobre o trabalho do administrador (RAUFFLET, 2005). Como conclusão ele afirma que o que se acreditava até então ser o trabalho do administrador na verdade não passam de verdadeiros mitos.

Desta maneira, em 1973 Mintzberg publica o livro “A natureza do trabalho gerencial” que trata dos resultados de sua pesquisa de doutorado. Nesse livro o autor estuda cinco diretores presidentes de empresas no Canadá por meio da observação estruturada e chega a conclusão de que a atividade do administrador é sequencial e derivada de sua autoridade formal sobre determinada unidade. A sequência tem início com o desenvolvimento das relações interpessoais, que conduzem o administrador ao acesso de informação, que lhe dá a capacidade para tomar decisões e para formular as estratégias necessárias, como ilustrado na figura 1.

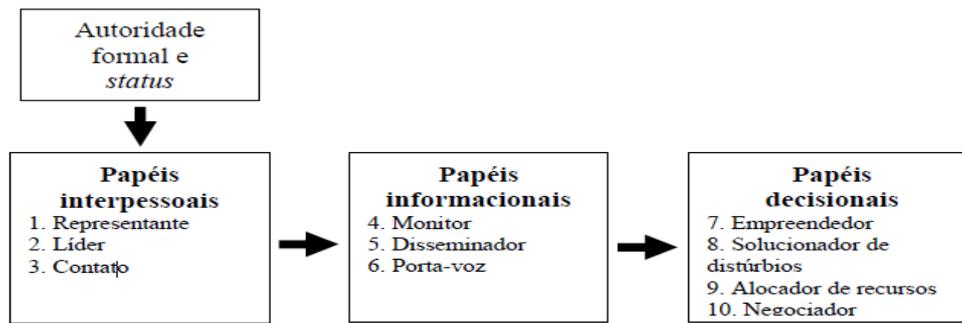


Figura 1: Abordagens dos papéis.

Fonte: Mintzberg (1973)

Vale ressaltar que em sua teoria, que ficou conhecida como abordagem dos papéis, o autor não elenca esses papéis em ordem de importância e tampouco em ordem hierárquica como observado por Pavett e Lau (1983). Assim, de acordo com o estudo de Mintzberg (1973), os papéis apenas ocorrem de forma alternada no dia a dia do dirigente.

1.1.1 Os propósitos e as incidências

Para Mintzberg (1973), o administrador desempenhava suas atividades por meio de dez papéis componentes do seu cargo. Esses papéis foram formados a partir dos propósitos de cada atividade registrada durante as observações. O propósito das atividades é um elemento chave do estudo, pois ele descreve o conteúdo essencial da atividade gerencial e conduz aos dez papéis (MINTZBERG, 1973).

Cada atividade que o administrador realiza tem um motivo para ocorrer. O administrador faz reunião, faz visitas internas, está na mesa de trabalho ou negocia por alguma razão. Essa razão é o propósito da atividade.

Em cada atividade observada durante o estudo de Mintzberg foi analisado o porquê dos executivos estarem fazendo determinada atividade.

Assim, no instrumento pré-planejado de coleta de dados do presente trabalho, havia então uma coluna onde o propósito da atividade era anotado para mais tarde ser agrupado e categorizado dentro dos papéis. Considera-se a

delimitação desses papéis essencialmente um processo de categorização, ou seja, uma divisão um tanto arbitrária das atividades do executivo em grupos de afinidade.

Quanto às incidências, estas se referem à quantidade de tempo que o administrador aplicou em cada papel. Pode-se dizer que esta não foi uma preocupação de Mintzberg (1973), pois o que ele buscou foi verificar quais papéis o administrador realiza, sendo assim, no seu trabalho não foi realizada a análise de quanto tempo os administradores despendem em cada papel. Mintzberg (1973) também mencionou que não há ordem de importância entre os dez papéis pelo fato dos mesmos serem interdependentes.

O presente estudo concorda com Mintzberg (1973) que realmente não há ordem de importância entre os papéis desempenhados, afinal, por eles serem interligados, muitas vezes a realização de uma atividade está estritamente relacionada à realização de outra. No entanto, a mensuração do tempo aplicado em cada papel se faz útil nesta pesquisa por ser o critério de comparação entre o trabalho do administrador o trabalho do dirigente da pequena empresa, em termos de quais papéis realiza um e quais papéis realiza o outro.

MÉTODO

Como o presente estudo é empírico e seus resultados serão comparados com dados de outros estudos, o método a ser utilizado repete o método desses estudos. Sendo assim, o método dessa pesquisa é a observação estruturada, com instrumentos de coleta pré-planejados, como em Mintzberg (1973) e Tengblad (2006). A observação estruturada é quando o observador decide anteriormente por um foco de análise ao invés de permitir que ele surja e geralmente são usados roteiros de observação (BELL, 2008).

No instrumento pré-planejado de observação foram registradas as atividades realizadas por dois dirigentes, o tempo de duração e os propósitos das mesmas.

Para manter a qualidade do trabalho e evitar surpresas, foi realizado um estudo piloto durante três dias para que os instrumentos pudessem ser testados e ajustados conforme a realidade da pequena empresa. Assim, pequenos ajustes foram feitos,

principalmente no que se refere à forma de anotar os dados observados. Já, quanto aos propósitos, que dão origem aos papéis, estes foram preservados em sua essência do trabalho original, no entanto, quando necessário eles foram adaptados à realidade da pequena empresa a fim de equipará-los.

O dirigente X foi observado durante uma semana completa de trabalho, ou seja, cinco dias, no mês de Agosto de 2012. Já o dirigente Y foi observado durante quatro dias e não cinco dias devido a um imprevisto relativo a compromissos pessoais, mas que não comprometeu a realização do trabalho. O dirigente Y foi observado durante o mês de Setembro de 2012.

Os dados foram coletados em uma semana típica de trabalho do dirigente (fato este que foi combinado anteriormente) e ao final de cada dia as informações foram organizadas, tabuladas e trabalhadas em uma planilha de dados do Microsoft Excel.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados estão apresentados na tabela 1, sendo os dirigentes x e y os resultados de pequenas empresas e Tengblad (2006) e Mintzberg (1973) referente a grandes empresas. Nessa tabela contém individualmente o percentual de tempo que foi gasto pelos dirigentes de cada estudo – em média – desempenhando cada papel. Desta forma, percebe-se que a única diferença considerável, entre dirigentes de pequena empresa e executivos das corporações, no percentual do tempo de dedicação aos papéis está no papel interpessoal.

	Dirigente Y	Dirigente X	Tengblad (2006)	Mintzberg(1973)
Papéis	%	%	%	%
Interpessoal	02	01	21	20
Informacional	54	39	61	41
Decisional	34	18	18	39
Outros	10	42	-	-
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 1: Comparação do percentual de tempo aplicado em cada papel.

Como visto na revisão bibliográfica, o papel interpessoal agrega o papel do dirigente como representante principal da empresa, de líder e de elo com a rede de contatos internos e externos (Mintzberg, 1973). Nota-se que pela tabela que nos estudos das grandes empresas os administradores aplicam bastante tempo nesses papéis, enquanto que na pequena empresa isso não ocorre. Verifica-se que esta diferença, pode ser em parte explicada, com auxílio da área de comportamento organizacional.

O primeiro ponto a ser apresentado nessa discussão é o fator localização, o qual pode ser discutido pela forma de comportamento determinado pela proximidade ou não da comunidade em que a empresa atua (ROBBINS, 2009).

A pequena empresa, na maioria das vezes, está localizada na mesma comunidade que consome seus produtos, pessoas da comunidade trabalham nela, e sua produção pode ser vendida ou revendida por lá. Sendo assim, o dirigente está também vivendo e convivendo nesse mesmo ambiente. Já na grande empresa essa proximidade muitas vezes não existe. Ainda que fisicamente possa existir uma lanchonete de uma rede famosa ao lado de sua casa, dificilmente ao comer um lanche nesse estabelecimento você encontrará com o principal executivo.

As grandes empresas, que podem ser multinacionais, devem lidar com aspectos da cultura organizacional- trabalhadores de diferentes culturas, representação da empresa em eventos, diversidade da força de trabalho, enfrentamento de movimentos e ações da comunidade, etc. – de maneira mais intensa do que isso ocorre na pequena empresa. Geralmente, quando as pessoas querem saber mais sobre uma grande empresa o seu executivo é convidado a dar palestras, participar de debates e conferencias sobre os temas relacionados à empresa e apresentar suas ações sociais. Já na pequena empresa, a comunidade geralmente conhece o trabalho por ela desenvolvido e quando não, pergunta de maneira informal ao encontrar o dirigente pela rua, no posto de gasolina, no banco, etc.

O dirigente da pequena empresa não realiza o papel interpessoal como um compromisso de trabalho, ele faz isso de maneira informal e implícita na sua rotina. Outro aspecto do comportamento organizacional que não ocorre no dia a dia dos dirigentes da pequena empresa, da mesma maneira como dos executivos das corporações é a liderança. Isso se deve porque na pequena empresa o dirigente também lidera de maneira mais implícita e natural pelo fato dele já ser o detentor de uma legitimidade advinda da sua posição de proprietário. Na pequena empresa existe uma interposição entre objetivos pessoais e organizacionais do dirigente e que muitas vezes é extrapolado aos objetivos dos funcionários.

O papel de líder em desenvolver a motivação formal é desnecessário, pois é redundante, uma vez que as vidas do dirigente e dos funcionários, em boa parte, se confundem no trabalho. O comprometimento é baseado nesta confiança e afetividade que torna o papel forma de liderar um aspecto secundário na organização. Outro fator é que o dirigente também realiza muitas atividades operacionais, o que faz com que nesses momentos determinados ele possa se confundir na posição de líder x liderado. E, por final, tem-se a estrutura organizacional simples, representada, por dois níveis: dirigente e funcionários. O fato de não haver mais níveis hierárquicos gera uma proximidade, o que acaba afastando a relação de liderança, substituindo-a por uma relação informal e de interações cotidianas entre dirigente e funcionário.

Fatores que fazem parte do papel interpessoal, como, por exemplo, a preocupação com o social, ou responsabilidade social estão diretamente relacionados aos valores do dirigente e dependem da qualidade da relação que estes tem com a comunidade, mais do que aspectos formais e burocráticos (VON WELTZIEN HOIVIK; MELÉ, 2009). Assim, o aspecto valores do dirigente, que faz parte do fundamento do comportamento individual, e é entendido como sendo as convicções básicas de “um modo específico de conduta ou de valores finais, sendo individual ou socialmente preferível a um oposto” (ROBBINS, 2009, p.17), exerce influencia sobre o papel interpessoal, uma vez que o peso do valor do dirigente na pequena empresa é maior do que o papel do administrador nas corporações, em que o papel interpessoal é realizado de acordo com valores de toda a corporação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: implicações para a teoria e prática

O presente artigo buscou explicar a razão do dirigente da pequena empresa dedicar menos tempo no desempenho dos papéis interpessoais do que o executivo das grandes empresas. Para tanto fundamentou-se em aspectos do comportamento organizacional.

Desta forma, pela discussão apresentada, entendeu-se que o dirigente da pequena empresa dedica menos tempo no desempenho dos papéis interpessoais devido a fatores do comportamento organizacional como a) o fator localização (determinado pela proximidade com a comunidade em que atua); b) aspectos da cultura organizacional (que na pequena empresa não são determinados por trabalhadores de diferentes culturas, pela representação da empresa em eventos, pela diversidade da

força de trabalho, pelo enfrentamento de movimentos e ações da comunidade); c) pela liderança do dirigente da pequena empresa ser mais implícita e natural.

Desta forma, o artigo contribui para a área de estudo apontando algumas especificidades do trabalho do dirigente da pequena empresa em relação ao trabalho do administrador das corporações. Isso faz com que as ações dos dirigentes sejam melhor compreendidas e pensadas quando do questionamento da sua capacidade de administrar.

Assim como outros trabalhos que se utilizaram do método da observação estruturada, as limitações do presente artigo são: a) presença do investigador no cotidiano da empresa pode ter constrangido o dirigente e os funcionários; e b) dirigentes observados serem do setor metal-mecânico, o que dificulta a generalização para outros setores;

Outras pesquisas da mesma natureza poderiam ser realizadas em outros setores e também com mais dirigentes a fim de se verificar a validade das conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, J. (2008) Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4ª edição. Porto Alegre: Artmed.
- CURRAN, J.; BLACKBURN, R. A. (2001) *Researching the Small Enterprise*. London: Sage.
- DAY, J. (2000) The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Iss: 9/10, pp.1033 – 1037
- FLORÉN, H.; TELL, J. (2003) What do owner-managers in small firms really do? Replicating Choran, Mintzberg, and Kurke & Aldrich. 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- FULLER-LOVE, N. (2006) Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 3, p. 175-190, set.
- KURKE, L.B.; ALDRICH, H.E. (1983) Mintzberg was right: a replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, v.29, n.8, August.
- LEONE, N.M.C.P.G. (1999) As Especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração: São Paulo*, v. 34, n.2, p. 91-94.
- LUTHANS, F.; ROSENKRANTZ, S.A.; HENESSEY, H.W. What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.21, n.3, p.255-270.
- MINTZBERG, H. (1973) *The nature of managerial work*. Harper & Row: Nova Iorque.
- MITRA, J; ABUBAKAR, YA *Entrepreneurship, growth and the high impact firms in regions*. Proceedings of academy of innovation and entrepreneurship, 2010.
- MOSCARINI, G.; POSTEL-VINAY, F. (2012) The Contribution of Large and Small Employers to Job Creation in Times of High and Low Unemployment. *American Economic Review*, v. 102, n. 6, p. 2509-2539.
- PAVETT, C.M.; LAU, A.W. (1983) Managerial work: The influence of hierarchical level and functional speciality. *Academy of Management Journal*, n.26, p. 170.
- RAUFFLET, E. (2005) Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E; MELO, M.C.O. (org). *Gerencia em ação: Singularidades e dilemmas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV. P.67-82.
- ROBBINS, S. P. (2009) *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.
- TENGBLAD, S. (2006) Is there a “new managerial work”? A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. *Journal of Management Studies*, v.43, n. 7.

TORRES, O.; JULIEN, P.A. (2005) Specify and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, v.23, n.4, p.355-377.

VON WELTZIEN HOIVIK, Heidi; MELÉ, Domènec. Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. **Journal of Business Ethics** v. 88, n. 3, p. 551–563 , 25 ago. 2009. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s10551-009-0123-z>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

FACTORES EXPLICATIVOS DE LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

Antonio Aragón-Sánchez⁵

Nuria N. Esteban-Lloret⁶

Resumen

La formación de los empleados, y particularmente del personal directivo, es un proceso de recursos humanos ampliamente utilizada por las empresas, sin embargo, su efecto en el resultado de la organización continúa siendo un tema controvertido. La ambigüedad de los resultados obtenidos por la literatura al respecto plantea una cuestión: ¿Por qué continúan invirtiendo las empresas en la formación de sus empleados si no está claro que ello les reporte una mejora en el resultado organizacional? Este trabajo se fundamenta en los planteamientos de la teoría institucional para tratar de responder a dicha cuestión, buscando contribuir al debate sobre el efecto que la formación de los empleados y directivos tiene en los resultados de la organización.

Los resultados obtenidos apuntan a que el comportamiento de las empresas españolas cuando forman a sus directivos no responde tanto a presiones competitivas, sino, más bien a presiones de tipo mimético, lo que implicaría una mejora de su legitimidad en el entorno más que una mejora del resultado organizacional.

Palabras Clave

Formación de empleados, presiones institucionales, resultados organizacionales, legitimidad.

Abstract

Employee training is a widely accepted human resource practice which has been pointed for its essential contribution to organizational success. However, the relation

⁵ Autor para correspondencia: Facultad de Economía, Empresa. Departamento de Organización de Empresas y Finanzas. Campus Universitario de Espinardo. 30100 Espinardo (Murcia). +34 868883 795; Fax +34 868887537. aaragon@um.es.

⁶ Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Organización de Empresas, Finanzas. Campus de Espinardo. +34 868 88 78 02 Fax: +34 868887537. nesteban@um.es.

between employee training and organizational performance remains a controversial issue. More detailed investigation is needed to account for why do firms continue making important effort in employee training, even if this fails to improve organizational performance.

Drawing on institutional theory, this article focuses on the main reasons behind managers training decisions: competitive and institutional pressures. The findings shows the influence of institutional pressures over managers training decisions and it is suggested that employee training is not always driven by competitive pressures but institutional ones, wich leads firms to improve not only organizational efficiency but legitimacy as well.

1. Introducción

La formación es el proceso de gestión de recursos humanos que mayor interés ha suscitado en las últimas décadas (Boselie et al., 2005). Un gran número de trabajos científicos han señalado su protagonismo en la mejora de la cualificación, el desarrollo y la capacitación del personal, aspectos que se consideran críticos para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. A pesar de que son muchos los beneficios empresariales que se asocian a esta práctica empresarial, las investigaciones realizadas para determinar el efecto de la formación en el resultado organizacional de la empresa no obtienen una evidencia empírica concluyente.

Los resultados que se obtienen en los diferentes estudios son con frecuencia débiles y en ocasiones ambiguos, de tal modo que tras una revisión comparativa de los mismos, en la que se ha tratado de minimizar la heterogeneidad entre los estudios realizados, se puede sostener tanto que la formación de los empleados mejora el resultado organizacional como lo contrario.

Ante este hecho, cabe preguntarse: ¿por qué continúan las empresas invirtiendo en la formación de sus empleados? Es decir, si no es posible asegurar con carácter general que la formación mejore el resultado organizacional de la empresa, ¿por qué las empresas y las administraciones siguen utilizando y apoyando esta práctica?

En este sentido, tradicionalmente se ha considerado que la finalidad última de la empresa era incrementar sus resultados. Este ha sido el supuesto de partida de la mayoría de la literatura empírica, cuya argumentación teórica se sustenta principalmente sobre los planteamientos de las teorías del capital humano y de los

recursos y capacidades. Así, el estudio de la relación entre la formación y el resultado organizacional se ha abordado de forma predominante desde un enfoque económico-racional.

En este trabajo se plantea, por primera vez en el contexto español, el estudio de la formación del personal directivo y su efecto en el resultado organizacional desde un enfoque diferente, la teoría institucional. Sobre la base de esta teoría, se puede argumentar que las empresas forman a sus empleados por motivos distintos a los económico-rationales, y que con ello, esperan obtener un beneficio no estrictamente económico, sino que también lo buscan en términos de una mayor legitimidad o reconocimiento en el entorno en el que operan. De acuerdo con estas consideraciones, este trabajo trata de aportar evidencia que permita explicar si hay razones, más allá de las puramente económicas, que lleven a las empresas a formar a sus empleados, y más concretamente a su personal directivo. Para ello, este estudio se divide en cuatro apartados. En el primero, a la vista de las conclusiones que se extraen de la revisión comparativa de la literatura empírica sobre formación y resultado organizacional, y sobre la base de los principios de la teoría institucional, se propone comprobar en qué medida influye la presencia de presiones institucionales en la decisión de formar a los empleados.

En el segundo apartado se describe la metodología de la investigación empírica. A continuación se presentan y se discuten los resultados obtenidos y, por último, se exponen las conclusiones del trabajo.

2. Marco teórico: perspectivas en el análisis de la formación

Perspectiva económico-racional

La formación de los empleados se ha consolidado como una de las principales prácticas de recursos humanos. Diversos enfoques teóricos han argumentado y atribuido numerosos beneficios a la formación de los empleados. Todos ellos comparten una misma perspectiva para el análisis de la formación, el énfasis en los factores económico-rationales, lo que implica una visión exclusivamente económica de la formación, por la cual se justifica la realización de la misma, ya que los beneficios asociados a la formación se traducen en una mejora del resultado de la empresa.

Sin embargo, la confirmación empírica de esta expectativa positiva no se obtiene con la frecuencia con que sería deseable. Existen investigaciones que apoyan el efecto positivo de la formación sobre el resultado organizacional, aunque sus conclusiones en ocasiones son débiles y ambiguas, sin embargo, también hay múltiples estudios en los

que no se observa ningún efecto de la formación del personal en el resultado de la organización.

La gran heterogeneidad existente entre los estudios realizados complica la tarea de establecer con carácter general cuál es el signo de esta relación, o bajo qué condiciones se observa el efecto positivo de la formación sobre el resultado organizacional, por ello se ha realizado una revisión comparativa de trabajos empíricos con la que trata de minimizar este problema.

Con el fin de homogeneizar la comparación, se han seleccionado estudios en los que es posible aislar la contribución individual de la formación al resultado de la organización, aquellos en los que se considera el efecto en términos globales sobre el resultado de la organización, excluyendo los que analizan efectos individuales, y aquellos en los que la variable formación mide el esfuerzo en formación utilizando como medidas de formación indicadores como el número de trabajadores formados, del número de días de formación o el gasto en formación.

La comparación se ha realizado en función del tipo de resultado sobre el que se ha comprobado el efecto de la formación de los empleados: resultados de recursos humanos, resultados operativos y resultados financieros, para diferenciar el efecto en distintos niveles de resultados, ya que algunos autores apuntan a que la influencia de la formación sobre el resultado de la organización se observa con mayor frecuencia e intensidad en los resultados de recursos humanos y gradualmente en menor medida en los resultados operativos y los resultados financieros (Capelli y Neumark, 2001).

La conclusión que se obtiene tras revisar la literatura avala la ambigüedad del efecto de la formación de los empleados sobre el resultado organizacional de la empresa.

Así, se puede observar como en ocasiones la formación de los empleados mejora algunos *resultados de recursos humanos*, como el compromiso organizacional (Amhad y Schroeder, 2003) o el capital humano de la empresa (Jerez-Gómez et al., 2004). Sin embargo, existen un mayor número de estudios que o bien no encuentran significativo este efecto para el compromiso organizacional (Paul y Anantharam, 2003 y Zheng et al., 2006) ni para el capital humano (Katou y Budhwar, 2007), o que obtienen resultados contradictorios (Hatch y Dyers, 2004 y Audea et al., 2005).

Cuando se utiliza un indicador global de resultados de recursos humanos, en el que se evalúa el efecto de la formación sobre varios indicadores de recursos humanos, tampoco se observa que la formación mejore el resultado organizacional, salvo casos muy particulares (Fey et al., 2000), en los que un tipo concreto de formación sobre un

determinado colectivo de trabajadores mejora el indicador global de recursos humanos.

El efecto de la formación sobre los *resultados operativos* se ha estudiado sobre muchas de las dimensiones de este tipo de resultados (productividad, calidad, incremento de ventas,..), aunque con mayor frecuencia sobre el indicador de productividad.

De los once trabajos revisados que analizan el efecto de la formación sobre la productividad de la empresa, cinco encuentran un efecto positivo de ésta (Bartel, 1994; Paul y Anantharam, 2003; Faems et al., 2005; Zwick, 2006; Birdi et al., 2008), tres no encuentran relación significativa entre la formación de los empleados y la mejora de la productividad (Black y Lynch, 1996; Mabey y Ramirez, 2005; Ordiz y Fernández, 2005), dos encuentran un efecto positivo sólo si se trata de empresas intensivas en capital (Koch y MacGrath, 1996) o sólo para una de las variables de formación analizadas (Aragón et al., 2003) y en uno, se observa una reducción significativa en la productividad de la empresa cuando aumenta la formación de los empleados (Ghebregiorgis y Karsten, 2007).

En la misma línea, de los estudios revisados que utilizan un *indicador global operativo*, que recoge varias dimensiones de resultados operativos, no se puede concluir que formando más a los empleados se mejore siempre el resultado operativo de la organización, ya que en siete de los trabajos se pone de manifiesto esta relación positiva (Delaney y Huselid, 1996; Harel y Tzafrir, 1999; Amhad y Schroeder, 2003; Tzafrir, 2005; Katou y Budhwar, 2007; Vlachos, 2008) pero existen nueve trabajos en los que o bien no se observa tal relación (Fey et al., 2000; Campos e Cunha et al., 2003; Audea et al., 2005; Ordiz y Fernández, 2005; Larraza et al., 2006; Van Eerde, 2008) o bien ésta depende de que la estrategia de la empresa sea defensiva (Khatri, 2000), o de la zona geográfica en la que se encuentre la empresa (Apospori et al., 2008).

Finalmente, se observa el débil efecto que la formación tiene en la *rentabilidad de la empresa*, ya que tres de los estudios revisados no apoyan esta relación (Delery y Doty, 1996; Aragón et al., 2003; y Faems et al., 2005), y el resto ofrecen apoyo empírico sólo bajo ciertas condiciones

Así, la visión conjunta de la literatura empírica sobre la relación entre formación y resultado de la organización, no siempre confirma las expectativas de un efecto positivo para la organización. El principal problema ante esta situación es que tampoco

existen unas condiciones generales bajo las cuales la formación no mejore el resultado de la organización. Sobre la base de la revisión de la literatura no es posible determinar por qué a veces la formación tiene efectos positivos en diferentes indicadores de resultados y otras no.

Las últimas revisiones de la literatura han abordado esta problemática reflexionando sobre las causas de la misma (Boselie et al., 2005; Tharenou, 2007), y aunque algunos de los trabajos señalan a problemas relacionados con el diseño de las investigaciones realizadas como la naturaleza transversal de los datos analizados o problemas metodológicos de medición y análisis de las variables (Wright et al., 2005; Zwick, 2006), algunos autores cuestionan el marco teórico-conceptual que subyace a las investigaciones empíricas en el estudio de la relación formación-resultados, cuestionándolo (Fleetwood y Hesketh, 2006).

En esta línea, hay trabajos que apuntan a la necesidad de introducir nuevos elementos en el análisis como los culturales o institucionales (Stavrou y Brewster, 2005), un argumento que adquiere mayor relevancia tras ver algunos de los resultados que ofrecen estudios comparativos sobre el impacto de la formación y otras prácticas de recursos humanos en diferentes países y sectores (Apospori et al., 2008; Nikandrou et al., 2008).

Otros señalan que son escasos los trabajos que han investigado las razones por las que una empresa hace formación (Jayawarna et al. 2007) o, que unas empresas imitan el comportamiento de otras, e incluso que algunos organismos oficiales animan a las empresas a incorporar prácticas por el simple hecho de que son utilizadas en otros países (Khatri 2000).

Teniendo en cuenta estos argumentos, la relación entre la formación y su efecto en los resultados de la organización debe pasar por revisar el marco teórico utilizado hasta ahora. Es necesario un punto de vista más amplio en el que se tengan en cuenta elementos complementarios a los puramente económico-rationales, como señalan algunos trabajos (Stavrou y Brewster, 2005; Paauwe, 2004) y recurrir a otras teorías alternativas (Boselie, 2009).

Perspectiva institucional

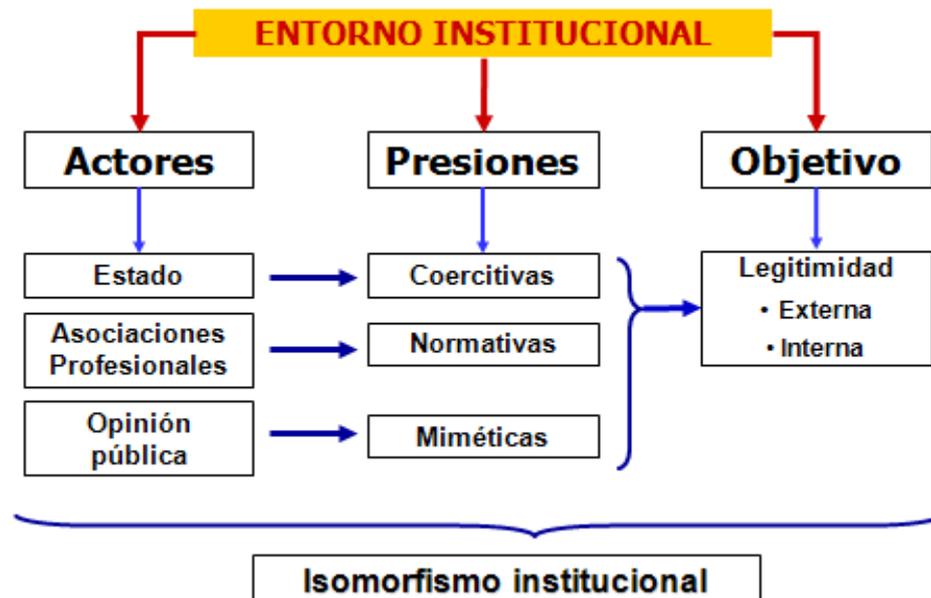
La teoría institucional ha tenido una creciente importancia en su aplicación al campo de las organizaciones en los últimos años, por su papel en la explicación de procesos de cambio, imitación y difusión de las prácticas organizacionales, poniendo de

manifiesto su carácter de complementariedad con las tradicionales teorías del comportamiento organizacional (Oliver, 1997; Bansal, 2005; Clemens y Douglas, 2005; Paauwe y Boselie, 2005; Berrone et al., 2007).

Este enfoque recoge la necesidad de incorporar elementos contextuales en el análisis de la formación y su efecto en los resultados de la organización, ofreciendo un marco explicativo alternativo y complementario al estudio de la misma desde el que explicar la ambivalente relación de la formación con los resultados de la organización.

En esta línea, la teoría institucional, aporta una visión más amplia del entorno exclusivamente técnico considerado predominantemente hasta el momento actual, introduciendo un nuevo punto de vista social, en el que la consideración de otros actores institucionales y de nuevas presiones existentes en el entorno, ponen de manifiesto motivaciones del comportamiento organizacional distintas a las simplemente económicas, con origen precisamente en esas presiones sociales externas (Figura 1).

Figura 1. Concepción Institucional del Entorno



Los mecanismos por los cuales las presiones institucionales actúan influyendo la decisión de formar a los empleados están vinculados directamente con los pilares básicos que definen a las instituciones como estructuras y actividades reguladoras,

normativas y cognitivas que proveen de estabilidad y significado al comportamiento social (Scott, 2001).

Así, se pueden identificar presiones *reguladoras* que emanan directamente de fuentes de poder o autoridad superiores a la organización. Si bien es cierto que en España, a diferencia de otros países como Francia, no existe ninguna ley o norma estatal que conlleve un mecanismo sancionador asociado y que establezca la obligatoriedad de formar a los directivos, la firma de los sucesivos acuerdos nacionales de formación continua (1993, 1997, 2001), entre el Gobierno y los principales agentes sociales ha contribuido decisivamente a la creación de una conciencia social colectiva sobre la bondad y la necesidad de la formación en la empresa, influyendo en su adopción y utilización, de acuerdo con el papel que Farndale y Paauwe (2007) atribuyen a los acuerdos bilaterales entre empresas y sindicatos.

Otro aspecto del modelo de formación español que ha actuado igualmente como presión coercitiva, condicionando a las empresas para que formen a sus empleados, es el sistema de financiación de la formación para el empleo, especialmente el sistema de bonificaciones a las cuotas de la seguridad social para aquellas empresas que formen a sus empleados, insiste en ofrecer su apoyo al estatus alcanzado por la formación empresarial, estableciendo los mecanismos para favorecer a aquellas empresas que se ajustan a un comportamiento apropiado, ofreciendo formación a sus directivos. De igual modo, el importante volumen de recursos que el Fondo Social Europeo ha venido destinando en los primeros años de desarrollo del sistema de formación nacional, para la financiación de actividades formativas como principal medida de aumento de la competitividad empresarial, ha supuesto un apoyo fundamental en la legitimación e institucionalización de la formación como práctica eficiente y necesaria. Los sindicatos han sido una pieza clave en el progresivo traslado de la consideración de la formación como elemento de fundamental interés para la organización y sus trabajadores al articulado de algunos convenios colectivos (figura 2).

La segunda fuente de presiones son las de tipo *normativo* que se derivan directamente del conjunto de normas y valores socialmente establecidos que describen el modo en que se han de hacer las cosas y distinguen las formas de actuar lícitas de aquellas otras que no lo son. Uno de los principales motores de construcción de sistemas normativos es la profesionalización del sector o actividad de que se trate (Dimaggio y Powell, 1991; Fernández y Valle, 1998, Farndale y Brewster, 2005). En este sentido el aumento de profesionales especialistas en recursos humanos y consultores han

difundido entre las empresas la importancia y necesidad incuestionable de la formación de los trabajadores. Por otro lado, las asociaciones profesionales a través de la organización de encuentros, conferencias y actividades contribuyen a dar por sentado la necesidad de la formación ejerciendo una presión normativa sobre las empresas (Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Comacchio y Scapolan, 2004).

Figura 2. Presiones Institucionales y Competitivas en el contexto español



Finalmente, las presiones *miméticas* derivadas del pilar cognitivo, están íntimamente relacionadas con la imitación de determinadas prácticas que son aceptadas como válidas y que toman valor por el hecho de haber sido aplicadas en empresas legitimadas por el entorno, adquiriendo por ello el estatus de “dado por sentado”. La implantación de programas de formación en las organizaciones, es una práctica que se ha desarrollado en un ambiente de creciente incertidumbre, no sólo porque el entorno al que se enfrentan las organizaciones es cada vez más incierto (cambios tecnológicos, competitividad, globalización), sino también porque, como hemos visto, los resultados derivados de la formación para la propia organización también lo son. De acuerdo con Dimaggio y Powell (1983), ante esta situación de incertidumbre, el simple hecho de que las organizaciones que se consideran exitosas, legítimas y en las cuales confían, hayan implantado programas de formación y lo sigan haciendo, les sirve como garantía de que se trata de una buena práctica que han de utilizar, no sólo porque suponen que mejoraran así sus resultados organizacionales sino también para ajustar su comportamiento al modelo imperante en el entorno, y obtener un alto grado de aprobación social. Se produce así un comportamiento mimético en la implantación

de programas de formación, ya que una empresa puede querer formar a sus empleados porque muchas otras empresas del sector lo hacen. En el modelo completo, se incluyen también las presiones competitivas del sector, que dan soporte al enfoque económico-racional ya citado, y así se refleja en la figura 2.

De acuerdo con este planteamiento, la realización de acciones formativas puede responder a las presiones institucionales que el entorno ejerce sobre la organización, en cuyo caso la decisión de realizar, o no, formación no respondería únicamente al objetivo de mejora de los resultados organizacionales, sino que también, las empresas pueden considerar como objetivo la mejora de su legitimidad.

La legitimidad es, desde la perspectiva institucional, el concepto que representa la aceptación y aprobación de la organización en su entorno social, necesaria para su supervivencia y que, por tanto, se convierte en el punto clave de la teoría institucional, al justificar el comportamiento de las organizaciones en entornos institucionales, del mismo modo que la eficiencia lo hace en entornos meramente técnicos.

Una empresa es legitimada por los actores institucionales con los que se relaciona cuando tienen *la percepción generalizada de que las acciones de la organización son deseables, correctas y acorde con los sistemas socialmente contruidos de normas, valores y definiciones* (Suchman, 1995). En este sentido, la empresa puede obtener la aprobación de diferentes actores institucionales, de forma que obtendrá legitimidad externa si la aprobación o apoyo proviene de los actores institucionales externos o legitimidad interna en caso de que sean los actores institucionales de la propia organización los que ofrezcan su apoyo a la misma.

Según esto la adquisición, mantenimiento o mejora de la legitimidad es el motivo por el cual las organizaciones aceptan las presiones institucionales del entorno para utilizar la formación.

De acuerdo con estos planteamientos, es posible que la formación del personal, y particularmente de los directivos esté motivada por dos diferentes marcos teóricos - perspectiva económico-racional o institucional- lo que nos lleva a plantear dos hipótesis que nos permitan contrastar en qué medida la formación del personal directivo viene determinada por presiones de tipo competitivo o institucional:

Hipótesis 1: *Las empresas forman a su personal directivo en respuesta a presiones de tipo competitivo.*

Hipótesis 2: *Las empresas forman a su personal directivo en respuesta a presiones institucionales (coercitivas, normativas y miméticas).*

3. Metodología

Población, muestra y obtención de datos

La población se compone de empresas españolas de los sectores de industria y servicios con más de 150 empleados, lo que nos ha llevado a un número total de 5.800 empresas. El marco muestral de selección ha sido la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.⁷

La información fue recogida mediante una encuesta postal con seguimiento telefónico; el trabajo de campo se realizó entre el 15 de abril y el 30 de julio de 2008, utilizando como soporte un cuestionario dirigido al director de formación y, en su defecto, al director de recursos humanos, obteniendo 374⁸ cuestionarios válidos, lo que supone una tasa de respuesta del 6,36%. El error para la estimación de una proporción, es de 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95,5%.

La información solicitada y los análisis realizados hacen referencia al personal directivo por varias razones. En primer lugar, porque centrar el análisis en un grupo homogéneo de empleados permite evaluar los factores que influyen en la decisión sobre la formación. En segundo lugar, por la importancia que la formación tiene para este colectivo, dado que asumen la toma de decisiones, marcan pautas de actuación y, por lo general, son los líderes en sus respectivas áreas de actuación. Y en tercer lugar, porque consideramos que se trata de un colectivo de trabajadores sobre el que pueden influir ambos tipos de presiones, competitivas e institucionales, por igual.

Medida de variables

Variables dependientes

La **formación** que imparte la empresa se mide con los tres indicadores más utilizados en la literatura, el **porcentaje de directivos formados**, el número de **horas de**

⁷ La base de datos está constituida por más de 100.000 empresas industriales y de servicios, de las que 5.800 tienen más de 150 empleados, obtenidas mediante compras masivas en los Registros Mercantiles. Ello nos permite asimilarla a una subpoblación obtenida de manera aleatoria a partir de la población original de empresas.

⁸ Finalmente, el 48,5% de las empresas de la muestra tienen entre 150 y 250 empleados; el 51,5% restante son empresas con más de 250 trabajadores.

formación que se imparte a cada directivo y el **gasto en formación por directivo**.

Todas ellas son variables continuas

Variables independientes

Las **presiones competitivas** se miden utilizando un indicador subjetivo que recoge la importancia que la empresa concede a los factores competitivos asociados a la formación más frecuentemente señalados por la literatura, mejora del compromiso, mejora de la productividad y mejora de la cualificación. Un análisis factorial sobre los ítems propuestos, dio como resultado un único factor ($\alpha=0,851$), quedando definido el indicador como el valor medio de las puntuaciones de los ítems que lo componen (Cuadro 1 y Anexo I).

Cuadro 1

Análisis factorial presiones institucionales formación personal de dirección

VARIABLES Porcentaje varianza explicada	FACTOR 1 21.8%	FACTOR 2 15.5%	FACTOR 3 15.0%	FACTOR 4 13.4%	DIMENSIÓN α -CRONBACH
* Mejorar cualificaciones de directivos y mandos intermedios	0.877	-0.066	-0.072	0.130	COMPETITIVAS $\alpha = 0.851$ N = 323
* Mejorar productividad de directivos y mandos intermedios	0.895	-0.022	0.000	0.124	
* Aumentar implicación y compromiso de directivos con empresa	0.845	-0.052	0.010	0.107	
* Cumplimiento de normativa legal	0.055	0.702	0.191	-0.028	COERCITIVAS $\alpha = 0.673$ N = 320
* Oferta de formación subvencionada	-0.159	0.710	0.103	0.027	
* Obtención de certificación/es de calidad	-0.043	0.733	0.121	0.104	
* Presión sindical	-0.071	0.042	0.790	0.103	NORMATIVAS $\alpha = 0.603$ N = 314
* Pertenencia a asociaciones que fomentan actividades formativas	0.115	0.294	0.529	-0.016	
* Recomendaciones de consultores-asesores externos	-0.087	0.183	0.812	0.073	
* Coherencia con la cultura empresarial de la central	0.212	-0.081	0.143	0.815	MIMÉTICAS $\alpha = 0.630$ N = 318
* Importancia de la formación en el sector	0.111	0.179	0.015	8.857	

Índices de bondad del ajuste factorial:

- Determinante de la matriz de correlación = 0.057
- Coeficiente KMO = 0.705
- Prueba de esfericidad de Bartlett = 0.000 (significación)

Para la medida de las **presiones institucionales**, se aplica una escala multidimensional sustentada en las propuestas de las mismas que hacen Dimaggio y Powell (1991) y Scott (2001) utilizando información de tipo subjetivo. El análisis factorial realizado sobre los ítems propuestos para medir esta variable muestra que se agrupan en 3 factores que explican el 53,55% de la varianza (Cuadro 1).

El primer factor ($\alpha=0,630$) se corresponde con las **presiones miméticas** e incluye las variables: importancia e impacto de la formación en su sector (Brandes et al., 2006) y coherencia con la cultura empresarial de su central (Kostova y Roth, 2002).

El segundo factor ($\alpha=0,603$) incluye variables que representan **presiones normativas** como pertenencia a asociaciones empresariales que fomenten la participación en actividades formativas (Campbell, 2006); recomendaciones de consultores-asesores

externos (Comacchio y Scapolan, 2004) y presión sindical (Boselie et al., 2003; Comacchio y Scapolan, 2004; Hartcourt et al., 2005).

El tercer factor ($\alpha=0,673$) se identifica con **presiones de tipo coercitivo** como la obtención de certificación/es de calidad (Dimaggio y Powell, 1991) o de acreditaciones profesionales reconocidas por el sector (Dimaggio y Powell, 1991); con el cumplimiento de la normativa legal (Boselie et al., 2003) o con la oferta de formación subvencionada (Campbell, 2006).

Cada una de las variables se define como el valor medio de las puntuaciones de los ítemes que las componen.

Variables de control

Para no desvirtuar el análisis de los datos y evitar posibles problemas de interpretación de los resultados, se han introducido dos variables de control que según la literatura revisada pueden tener mayores efectos en la formación realizada (Bartel, 1994; Delery y Doty, 1996, De kok y Uhläner, 2001; Storey, 2002). La antigüedad de la empresa, medida por el número de años transcurridos desde su constitución y el tamaño, medido éste a través del número de empleados.

Cuadro 2
Tabla de Correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Antigüedad									
2. Número de empleados	,092								
3. D. Presiones competitivas	,054	,042							
4. D. Presiones coercitivas	-,046	-,089	-,094						
5. D. Presiones normativas	-,100	-,026	-,031	,390**					
6. D. Presiones miméticas	,027	,021	,310**	,101	,170**				
7. % Directivos formados	,076	-,045	,131*	,004	,058	,148*			
8. Horas formación directivo	-,018	-,048	,031	-,009	,031	,060	-,068		
9. Gasto formación directivo	,077	-,092	,072	,009	,015	-,065	-,208	,253**	

Fuente: elaboración propia

* p<0,05; **P<0,01

El cuadro 2 presenta las correlaciones de las variables empleadas en los análisis de regresión. Tal y como se puede observar, todos los coeficientes de correlación están por debajo de 0,56, que es el valor máximo recomendado en el test de multicolinealidad (Leiblein, Reuer y Dalsace, 2002).

Por lo tanto, se presume que el impacto de estas correlaciones puede ser evaluado mediante una prueba de inflación de la varianza, la cual alcanza un Factor de Inflación

de la Varianza (FIV) máximo de 1,242⁹. Dichos niveles son considerablemente inferiores a 10, lo que sugiere que los resultados no están sesgados debido a multicolinealidad (Baum, 2006).

4. Resultados

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple realizado para el contraste de las hipótesis propuestas para comprobar qué tipo de factores determinan la formación del personal directivo, se muestran en el cuadro 3.

Como se puede observar, la influencia de las presiones competitivas e institucionales en el esfuerzo en formación de directivos sólo es significativo para el primero de los modelos que se proponen, el que tiene como variable dependiente el porcentaje de directivos formados ($R^2=0,035^{**}$).

Cuadro 3
Influencia de las presiones competitivas e institucionales sobre el esfuerzo en la formación del personal directivo

	Porcentaje de directivos formados	Número de horas de formación por directivo	Gasto en formación por directivo
Variables Independientes	Coef. Estand. β	Coef. Estand. β	Coef. Estand. β
Antigüedad	,088	-,012*	,076
Tamaño	-,087	-,067	-,118*
Presiones Competitivas	,114*	,018	,101
Presiones Coercitivas	-,069	-,020	,070
Presiones Normativas	,086	,008	,001
Presiones Miméticas	,124**	,026	-,129*
R² corregida	,035**	-0,013	,010
F	2,610	0,432	1,359

(*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$

Así, a la vista de los datos, tanto las presiones competitivas ($\beta=0,114^*$) como las presiones miméticas tienen un efecto positivo y significativo sobre el porcentaje de directivos formados ($\beta=0,124^{**}$), lo que sugiere que las presiones del contexto, por un lado, y la importancia que se da a la formación en el sector y en las centrales de las grandes empresas es determinante a la hora de formar a un mayor número de directivos.

⁹Máximo FIV para cada variable (hay un FIV diferente en cada modelo): Antigüedad=1,019; Tamaño=1,016; Presiones Competitivas=1,103; Presiones coercitivas=1,207; Presiones normativas=1,242; Presiones miméticas=1,132

Cabe destacar el mayor efecto de las presiones miméticas sobre el porcentaje de directivos formados en relación con las presiones competitivas, lo que viene a confirmar que no son sólo las presiones competitivas, consideradas como el principal factor sobre el que se argumenta la importancia y el efecto de la formación en los resultados de la organización desde la perspectiva económico-racional las que explican que se forme a un mayor número directivos, jugando un importante papel en esta decisión el peso de las presiones miméticas.

Tampoco las normas gubernamentales y ayudas ofrecidas por organismos reguladores en apoyo de la formación de los directivos o los sistemas de acreditación de cualificación para directivos (presiones coercitivas), ni las asociaciones profesionales y otros organismos empresariales (presiones normativas), explican una mayor formación de los directivos.

En el modelo 2, en el que la variable dependiente es el número de horas de formación por directivo, se comprueba que no es significativo, lo que indica que, en conjunto, las variables independientes no explican cambios en la variable dependiente; comentar sólo que cuanto mayor es la antigüedad de la empresa, menor es el número de horas de formación por directivos, si bien este resultado hay que tomarlo con la debida cautela.

En el tercer modelo, cuando la variable dependiente es el gasto en formación por directivo, nuevamente el modelo en su conjunto no es significativo, si bien se observa una influencia negativa del tamaño de la empresa en el gasto en formación por directivo, asíó como también el efecto negativo de las presiones miméticas en la variable dependiente. Nuevamente estos resultados, dado que el modelo global de regresión no es significativo hay que tomarlos con la debida precaución.

A la vista de los resultados globales, pero principalmente de los obtenidos con el modelo primero, cabe aceptar la Hipótesis 1, en el sentido de que las presiones competitivas explican la formación del personal directivo y, también, aunque parcialmente, sólo para las presiones miméticas, la Hipótesis 2, en el sentido de que las presiones institucionales explican variaciones en el porcentaje de directivos formados.

De esta forma, aunque de una forma todavía incipiente, los datos apoyan la necesidad de ampliar el rango de motivos por los que las empresas forman a su personal directivo, de acuerdo con los planteamientos de la perspectiva institucional.

5. Conclusiones y discusión

Este trabajo se plantea con el objetivo de dar respuesta a la controversia sobre el efecto de la formación sobre el resultado de la empresa y con el fin de encontrar una respuesta al hecho de porqué las empresas continúan formando a sus directivos cuando no está claro su impacto en el resultado de la organización. Si, sobre la base de la literatura empírica, no podemos asegurar a las empresas que la formación de sus directivos mejore su resultado, o cuales son las condiciones generales que tienen que darse para que esto ocurra, deben existir otras razones, distintas a las puramente competitivas y de mejora de eficiencia organizacional, que muevan a las empresas a formar a sus directivos.

Para explicar el fenómeno de la formación y su efecto en el resultado organizacional, de acuerdo con las propuestas de la literatura más reciente (Paauwe, 2004; Boselie, 2009), se ha propuesto comprobar la complementariedad de dos enfoques teóricos, el económico-racional-racional y el institucional, que profundiza en las causas por las que las empresas forman a sus empleados, lo que hasta el momento rara vez ha sido contrastado empíricamente (Jayawarna et al. 2007). Esto significa que el esfuerzo en formación de las empresas se explicaría tanto por los factores económico-racionales de tipo competitivo generalmente utilizados en la literatura empírica, como por factores exógenos de tipo institucional.

Así, se tienen en cuenta elementos como el papel de los acuerdos bilaterales entre empresas y sindicatos (convenios colectivos), el actual sistema de bonificaciones a las cuotas de la seguridad social para aquellas empresas que formen a sus empleados y el apoyo a la formación de un organismo supranacional, como la Unión Europea, como factores coercitivos que pueden motivar la formación de directivos.

La proliferación de títulos universitarios específicos para profesionales de recursos humanos y la consiguiente profesionalización del sector, el papel activo de las asociaciones profesionales en la realización de encuentros, conferencias y actividades relacionadas con la formación de los empleados, así como cualquier otro tipo de red de profesionales informal (redes sociales en Internet) e incluso la continua aparición en prensa especializada de casos especialmente exitosos en los que se muestran los beneficios que han obtenido las empresas que realizan formación, fomentan la presión normativa sobre las empresas para que hagan formación.

La incertidumbre tanto del entorno como de los resultados que se obtienen con la formación de los empleados, presiona, al menos, a las organizaciones más

vulnerables para que imiten a aquellas empresas que tienen éxito y que son contempladas como modelos a seguir y que ya han desarrollado programas de formación. Además, una empresa puede querer formar a sus empleados porque muchas otras empresas del sector lo hacen y porque las empresas del sector que forman a sus empleados tienen más éxito lo cual se atribuye en parte al beneficio que le reporta la formación de sus trabajadores

Una muestra multisectorial de empresas españolas proporcionó los datos para evaluar qué tipo de factores subyacen a la decisión de formar al personal de dirección. Los resultados de este estudio ofrecen apoyo a la perspectiva institucional y revelan que existen factores, distintos a los puramente económicos, que influyen en la decisión de formar a los directivos.

En primer lugar, y en contra de lo que cabría esperar, el esfuerzo en formación de los empleados, concretamente el porcentaje de directivos formados, obedece, además de a presiones competitivas, también y en mayor medida, a factores de tipo institucional, en particular a presiones miméticas. El hecho de que no sean sólo las presiones competitivas las que expliquen el comportamiento de las empresas en relación a la formación de sus directivos resulta paradójico, puesto que la mayor parte de la evidencia empírica sobre el efecto de la formación presume que el comportamiento empresarial se basa en este tipo de presiones.

Adicionalmente, la inclusión del comportamiento mimético de las empresas como un nuevo factor explicativo relativo a la formación del personal directivo puede deberse al hecho de que, como señalan Love y Cebon (2008), los últimos en adoptar una práctica extendida suelen hacerlo por motivos institucionales. De acuerdo con Combs et al. (2009), la ambigüedad sobre la eficacia económica de la formación justificaría este comportamiento exclusivamente mimético de las empresas, por el que, según Rao et al. (2001), las empresas tienden a sobrevalorar los efectos de la formación. De manera que pueden llegar a creer que simplemente por ofrecer formación a un mayor número de empleados, sin prestar atención a un adecuado proceso de formación, se incrementará el resultado organizacional.

Así, podríamos decir, de acuerdo con Berrone et al. (2006), que la formación que se realiza en las empresas españolas, es meramente simbólica y no responde a una formación sustantiva, comportamiento que explicaría la débil evidencia empírica aportada por la literatura hasta el momento, ya que el hecho de que la empresa no forme a sus empleados en respuesta a las necesidades de la propia organización, puede ser una de las razones por las que la formación no tiene un claro impacto en los

resultados, dado que en muchos casos la formación que se realiza no responde de forma unívoca a las necesidades de la organización ni cuenta con el apoyo e implicación de la organización, necesario para que la formación pueda mejorar el resultado de la organización.

Ante esto, las empresas deben ser conscientes de la necesidad de tener en cuenta, además de aspectos competitivos en el diseño de sus programas formativos para obtener el máximo beneficio de esta práctica empresarial, la perspectiva de los actores institucionales para reforzar la idea de que el diseño de la formación de los empleados requiere de una implicación y un ajuste con ciertos aspectos organizativos internos, que actualmente no se está dando.

Gobierno, actores sociales y asociaciones profesionales deberían evitar continuar alimentando la creencia de que la formación “estándar” siempre es válida y por tanto mejora el resultado organizacional de la empresa.

Por último, es preciso señalar que una limitación de este trabajo tiene que ver con la naturaleza transversal de los datos, lo que nos impide evaluar el comportamiento empresarial respecto de la formación del personal directivo durante varios años de la vida de una empresa para obtener el patrón de comportamiento sobre la formación de sus directivos; no obstante se trata de un resultado interesante que abre nuevas vías para la gestión de la toma de decisiones relativas a la formación de los empleados y, particularmente, del personal de dirección de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Amhad, S.; Schroeder, G. (2003): "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", *Journal of Operations Management*, 21:19-43.

Apospori, E.; Nikandrou, I.; Brewster, C.; Papalexandris, N. (2008): "HRM and organizational performance in northern and southern Europe", *International Journal of Human Resource Management*, 19 (7):1187-1207.

Aragón, A.; Barba, M.I.; Sanz, R. (2003): "Effects of training in business performance", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6):956-980.

Audea, T.; Teo, S.T.T. y Crawford; J. (2005): "HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines", *International Journal of Human Resource Management*, 16:532-552.

Bansal, P. (2005): "Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development", *Strategic Management Journal*, 26:197-218.

Bartel, A.P. (1994) "Productivity Gains from the implementation of Employee Trainings Programs", *Industrial Relations*, 33(4):401-425.

Baum, C.F. (2006): An introduction to modern econometrics using Stata. Stata Press, Texas.

Berrone, P.; Gelabert, L.; Fosfuri, A. y Gomez-Mejía, L. (2007): "Can institutional forces create competitive advantage? Empirical examination on environmental innovation, WP nº 723, IESE Business school-University of Navarra.

Birdi, K.; Clegg, C.; Patterson, M.; Robinson, A.; Stride, C.B.; Wall, T.D. y Wood, S.J. (2008): "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study", *Personnel Psychology*, 61:467-501.

Black, S. Y Lynch, L. (1996) "Human capital investments and productivity", *American Economic Review*, 86(2):263-267.

Boselie, P. (2009): "A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organisations", *Management revue*, 20:90-108.

Boselie, P.; Dietz, G. y Boon, C. (2005): "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human resource management journal*, 15:67-94.

Boselie, P.; Paauwe, J. y Richardson, R. (2003): "Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government", *International Journal of Human Resource Management*, 14:1407-1429.

Brandes, P., Hadani, M. y Goranova, M. (2006): "Stock options expensing: An examination of agency and institutional theory explanations", *Journal of Business Research*, 59:595-603.

Campbell, J.L. (2006): "Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility", *American Behavioral Scientist*, 49:925-938.

Campos e Cunha, R.; Pina e Cunha, M.; Morgado, A. y Brewster, C. (2003): "Market forces, strategic management, human resource management practices and organizational performance", *Management Research*, 1:79-91.

Capelli, P. y Neumark, D. (2001): "Do "high performance" work practices improve establishment-level outcomes?", *Industrial and Labor Relations Review*, 54:737-775.

Clemens, B.W. y Douglas, T.J. (2005): "Understanding strategic responses to institutional pressures", *Journal of Business Research*, 58:1205-1213.

Comacchio, A. y Scapolan, A. (2004): "The adoption process of corporate e-learning in Italy", *Eduaction & Training*, 46:315-325.

Combs, J.G.; Michael, S.C. y Castrogiovanni, G.J. (2009): "Institutional influences on the choice of organizational form: the case of franchising", *Journal of Management*, 20(10):1-23.

De Kok, J. y Uhlaner, L.M. (2001): "Organization context and human resource management in the small firm", *Small Business Economics*, 17:273-290.

Delaney, J. y Huselid, M. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39:949-969.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39:802-835.

Delmas, M. y Toffel, M.W. (2004): "Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework", *Business Strategy and the Environment*, 13:209-222.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48:147-160.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1991): Introduction. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38.

Faems, D.; Sels, L.; De winne, S. y Maes, J. (2005): "The effect on individual HR domains on financial performance: evidence from Belgian small business", *International Journal of Human Resource Management*, 16:676-700.

Farndale, E. y Brewster, C. (2005): "In search of legitimacy: personnel management associations worldwide", *Human Resource Management Journal*, 15:33-48.

Farndale, E.; Paauwe, J.: (2007) "Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations", *Human Resources Management Journal*, 17:355-375.

Fernández, M.L.; Valle, R. (1998): "El enfoque neoinstitucional como marco teórico explicativo en la gestión de recursos humanos", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4:93-112.

Fey, C.F.; Björkman, I. y Pavlovskaya, A. (2000): "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia", *International Journal of Human Resource Management*, 11:1-18.

Fleetwood, S. y Hesketh, A. (2006): "HRM-performance research: under-theorized and lacking explanatory power", *International Journal of Human Resource Management*, 17:1977

Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. (1989). "Mimetic processes within an interorganizational field: an empirical test", *Administrative science quarterly*, 34:454-479.

Ghebregiorgis, F.; Karsten, L. (2007): "Human resource management and performance in a developing country: The case of Eritrea", *International Journal of Human Resource Management*, 18:321-332.

Harel, G.H. y Tzafrir, S.S. (1999): " The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, 38:185-199.

Hartcourt, M.; Lam, H. y Hartcourt, S. (2005): " Discriminatory practices in hiring: institutional and rational economic perspectives", *International Journal of Human Resource Management*, 16:2113-2132.

Hatch, N.W. y Dyer, J.H. (2004): "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 25:1155-1178.

Jayawarna, D.; Macpherson, A. y Wilson, A. (2007): "Training commitment and performance in manufacturing SMEs. Incidence, intensity and approaches", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14:321-338.

Jerez-Gómez, P.; Cespedes-Lorente, J. y Valle-Cabrera, R. (2004): " Training practices and organisational learning capability. Relationship and implications", *Journal of European Industrial Training*, 28:234-256.

Kathri, N. (2000): "Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore", *International Journal of Human Resource Management*, 11:336-365.

Katou, A. y Budhwar, P.S. (2007): "The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms", *Thunderbird International Business Review*, 49:1-5.

Koch, M.J. y Macgrath, R.G. (1996): "Improving labor productivity: Does Human Resource Management policies do matter", *Strategic Management Journal*, 17:335-354.

Kostova, T y Roth, K. (2002): "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, .45:215-233.

Larraza-Kintana, M.; Urtasun-Alonso, A. y García-Olaverri, C. (2006): " High-performance work systems and firms'operational performance: the moderating role of technology", *International Journal of Human Resource Management*, 17:70-85.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., Dalsace, F. (2002): Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance. *Strategic Management Journal*, 23(10), 817-833.

Love, E.G. y Cebon, P. (2008): "Meanings on multiple levels: The influence of field-level and organizational-level meaning systems on diffusion", *Journal of Management Studies*, 45:239-267.

Mabey, C. y Ramirez, M. (2005): "Does management development improve organizational productivity? A six-country analysis of European firms" *International Journal of Human Resource Management*, 16:1067-1082.

Milliken, F.J.; Martins, L.L. y Morgan, H. (1998): " Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters", *Academy of Management Journal*, 41:580-592.

Nikandrou, I.; Apospori, E.; Panayotopoulo,L.; Stavrou, E.T. y Papalexandris, N. (2008): "Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics", *International Journal of Human Resource Management*, 19:2057-2078.

Oliver, C. (1997): "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource –based views", *Strategic Management Journal*, 18:697-713.

Ordiz, M. y Fernández, E. (2005): "Influence of the sector and the environment on human resource practices'effectiveness", *Internacional Journal of Human Resource Management*, 16:1349-1373.

Paauwe, J. (2004): *HRM and performance: Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Paauwe,J. y Boselie, P. (2005): "HRM and performance: What's next?, *Human Resource Management Journal*, 15:68-83.

Paul, A.K. y Anantharaman, R.N. (2003): "Impact of people managemet practices on organizational performance: analysis of a causal model", *International journal of human resource management*, 14:1246-1266.

Rao, H.; Henrich, R.G. y Davis, G.F. (2001): "Fool's gold social proof in the initiation and discontinuation coverage by Wall Street analysts", *Administrative Science Quarterly*, 46:502-526.

Scott, W. R. (2001): *Institutions and organizations* (2ª Ed.). Thousand Oaks, CA. Sage.

Stavrou, E.T. y Brewster, C. (2005): "The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality?", *Management Review*, 16:186-201.

Suchman, M. (1995): "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 20:571-610.

Teo, H.H.; Wei, K.K. y Benbasat, I. (2003): "Predicting intention to adopt interorganizational linkages: An institutional perspective", *Mis Quarterly*, 27:19-49.

Tharenou, P.; Saks, A.M.; Moore, C. (2007): "A review and critique of research of training and organizational-level outcomes", *Human Resources Management Review*, 17:251-273.

Tzafir, S.S. (2005): "The relationship between trust, HRM practices and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 16:1600-1622.

Van Eerde, W.; Simon, K.C.; Talbot, G. (2008): "The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness", *International Journal of Human Resource Management*, 19:63-73.

Vlachos, I. (2008): "The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece", *International Journal of Human Resource Management*, 19:74-97.

Wright, P.M.; Gardner, T.M.; Moynihan, L.M.; Allen, M.R. (2005): "The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order", *Personnel Psychology*, 58:409-446.

Zheng, C.; Morrison, M. y O'Neill, G. (2006): "An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs", *International Journal of Human Resource Management*, 17:1772-1803.

Zwick, T. (2006): "The impact of training intensity on establishment productivity", *Industrial Relations*, 45:1

Anexo I: escalas de medida

Descripción de los ítems

Las presiones coercitivas, normativas, miméticas, competitivas relativas al personal directivo se han medido mediante las siguientes escalas:

Presiones coercitivas

PC1. Cumplimiento de normativa legal

PC2. Oferta de formación subvencionada

PC3. Obtención de certificación/es de calidad

Presiones normativas

PN1. Presión sindical

PN2. Pertenencia a asociaciones que fomentan las actividades formativas

PN3. Recomendaciones de consultores-asesores externos

Presiones miméticas

PM1. Coherencia con la cultura empresarial de la central

PM2. Importancia de la formación en el sector

Presiones competitivas

PCOM1. Mejorar la cualificación de directivos, mandos intermedios

PCOM2. Mejorar la productividad de directivos, mandos intermedios

PCOM3. Aumentar la implicación y compromiso de los directivos con la empresa

(Escala 1 = mínima importancia, 5 = máxima importancia)

Caracterização do setor metal-mecânico da Meso região do Paraná e comparação com a região de São Carlos – SP, a partir das dimensões: Estrutura Organizacional e Dirigentes

Aislan Oliveira Pinto; Jair de Oliveira

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

1. Introdução

O setor metal-mecânico é composto de indústrias com processos metalúrgicos e de fabricação mecânica, os quais envolvem a transformação de metais. Como exemplo, cita-se as empresas que prestam serviços de fundição, forjarias, oficinas de corte, soldagem, estampo, tratamento térmico, até produtos finais e bens de consumo, como equipamentos e máquinas (SANTAMARÍA, 1994).

A estrutura do setor é complexa e as suas empresas pertencem a várias cadeias produtivas, como: siderurgia, metalurgia, automotiva, naval, aeronáutica e autopeças. Elas apresentam grandes variações de porte, de tipo de tecnologia envolvida no processo de fabricação, de participação no mercado, de faturamento, de investimento e de produtividade (SANTAMARÍA, 1994; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE, 1998; HALEN, 2000).

O setor metal-mecânico é importante para a econômica brasileira (SANTAMARÍA, 1994), por isso, quanto mais se conhecer sobre as características das suas empresas, melhores serão as proposições teóricas direcionadas para as pequenas empresas desse setor. Assim, almeja-se por meio deste artigo apresentar uma caracterização das variáveis: estrutura organizacional e perfil do dirigente das pequenas empresas do setor metal-mecânico de cidades do norte do Norte do Paraná e pertencentes a duas mesorregiões: Norte Central e Norte Pioneiro. Em seguida, compara-se os resultados desse estudo com os apontamentos apresentados por Oliveira et al. (2012).

2. Constructo Teórico

2.1 Pequena Empresa

Não há uma unanimidade na conceituação de pequenas empresas, a diversidade de critérios ocorre decorrentes da finalidade e dos objetivos das instituições que promovem o seu desenvolvimento ou estudam esse agrupamento de empresas (COMPARATO, 1999; REQUIÃO, 2004). Um dos critérios disponíveis é quanto ao faturamento, de acordo com a Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999, posteriormente, alterada pelo Decreto no 5.028, de 31 de março de 2004, considera-se microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14, e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Apesar desses critérios e suas finalidades, adota-se neste artigo os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) e do *Small Business Administration* (SBA, 2008) para definir as pequenas empresas do setor metal-mecânico. Esses critérios classificam o tamanho das empresas de acordo com o número de funcionários, considerando o setor econômico de atuação e a sua independência com relação às grandes empresas. Portanto, a pequena empresa do setor metal-mecânico será considerada aquela com até 500 empregados (OLIVEIRA et al., 2012).

2.2 Características inerentes à Estrutura Organizacional e Perfil dos Dirigentes da Pequena Empresa

Na pequena empresa, o dirigente é um dos principais responsáveis pela sobrevivência do empreendimento e pelo processo de criação das estratégias, é o arquiteto, o artesão e também o ator principal da estratégia (GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006) e as suas decisões influenciam todos os aspectos da organização. Ele concentra-se pouco nas atividades; é mais preocupado com horizonte de tempo de curto prazo e explora pouco as informações sobre o seu negócio (FLORÉN, 2006; GIMENEZ, 2000; MINTZBERG, 2006a). Apesar de ocupar uma posição gerencial, às vezes, ele mesmo a executa as ações (LEONE, 1999; MINTZBERG; 2006). Ele estende as suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela. Assim, o dirigente deve possuir um perfil capaz de liderar a sua organização, por esta razão, o sucesso do dirigente se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (MINTZBERG et al., 2000).

Em síntese, o dirigente da pequena empresa é retratado como tendo várias incumbências. Ele representa ao mesmo tempo as funções do responsável máximo da organização, dos chefes, dos supervisores e dos líderes empresa. As características

das atividades que desempenha fazem com que ele seja uma figura complexa e heterogênea. Porque existem diferenças entre os estilos adotados, dependendo, entre outros fatores, do sexo, da formação e da idade dos dirigentes.

Para este artigo foram selecionados três modelos de estruturas organizacionais em e um contínuo, que abrange do modelo menos formalizado para o mais formalizado (HALL, 2004). No primeiro modelo não constam níveis intermediários entre a direção e os funcionários de produção. Este tipo de estrutura se assemelha ao modelo estrutura simples, citado por Mintzberg (2003), pois possui a centralização da tomada de decisões no dirigente, sendo ele na maioria das vezes o proprietário da empresa. A centralidade na tomada de decisões, também, pode advir de um núcleo familiar, quando esta é pertencente a uma família, ou pode advir de uma ou mais pessoas, quando essas formam uma sociedade, sem necessariamente possuírem vínculos familiares. Essa centralização na tomada de decisões leva consigo os valores, ideais e objetivos que norteiam a existência dessa pequena empresa e não é necessariamente realizada por especialistas, em decorrência dessa pessoalidade no trato dos negócios e da administração intuitiva.

No segundo tipo existe um nível intermediário, que supervisiona os funcionários de produção, a realização do repasse de ordens e orientações da direção e onde ocorre o fluxo de informações em ambos os sentidos.

No terceiro tipo há uma clara separação entre os departamentos e o acréscimo de níveis intermediários verticais.

3. O setor Metal-Mecânico

Para este trabalho sugere-se utilizar a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE, instituída pela Comissão Nacional de Classificação – CONCLA e que segue padrões internacionais de classificação. A CNAE é uma classificação adotada pelo Sistema Estatístico Nacional do Brasil para classificar as unidades de produção de acordo com as atividades que desenvolvem apresentada por Oliveira et al. (2012)

4. Concepção e Métodos da Pesquisa

Este tópico apresenta o delineamento do estudo, as características da pesquisa e do trabalho de campo.

4.1 Caracterização da Pesquisa e do Trabalho de Campo

A pesquisa foi caracterizada como de natureza quantitativa, descritiva e comparativa. Para tanto, realizou-se um levantamento, o qual busca identificar as características de uma determinada amostra de empresas e estabelecer algumas relações entre as variáveis (RICHARDSON, 1999).

4.1.1 Procedimento da pesquisa.

A pesquisa tem como interesse de análise as pequenas empresas do setor metal-mecânico, instaladas na Mesorregião Norte do Estado do Paraná, Brasil. A população de empresas foi definida a partir de um mapeamento realizado com consultas a diversos cadastros de empresas, como o Sindicato das empresas do setor metal-mecânico da região de Londrina (SINDMENTAL), associações de empresários das cidades do Norte do Paraná, bem como, verificação de lista de classificados de empresas, no total foram mapeadas 122 empresas, em 08 cidades.

Essas cidades são localizadas nas mesorregiões Norte Central e Norte Pioneiro Paranaense. A mesorregião Norte Pioneiro Paranaense corresponde aproximadamente 8% do território paranaense e é constituída por 46 municípios, dos quais se destacam em função da dimensão populacional: Cornélio Procópio, Santo Antônio da Platina e Jacarezinho (IPARDES, 2004a). A mesorregião Norte Central Paranaense corresponde a cerca de 12% do território paranaense e é constituída por 79 municípios, dos quais se destacam Londrina e Maringá, em virtude de suas dimensões e demografias populacionais (IPARDES, 2004b).

Para a composição da amostra, definiram-se 69 empresas, sorteadas de maneira a manter as proporções originais da população inicial, o resultado do sorteio é mostrado no Quadro 01.

Cidades	Quantidade de empresas
Jataizinho.	01
Assaí	02
Ibiporã	02
São Sebastião da Amoreira.	01
Uraí	01
Cornélio Procópio	10
Santo Antonio da Plátina	02
Andirá	02
Cambará	02
Bandeirantes	03
Primeiro de Maio	01
Santa Cecília do Pavão	01
Cambe	07
Londrina	32
Santa Mariana	01
Ibaiti	01
Total	69

Quadro 01 – Amostra de pesquisa

Fonte: Resultado da pesquisa.

Após realizar uma revisão na literatura, elaborou-se um questionário para ser respondido durante uma entrevista com os representantes das empresas. O questionário foi elaborado de maneira a extrair dados para a caracterização das empresas nos campos do Marketing, Planejamento, Ciclo de vida organizacional, Produção e Organização. Para efeitos deste trabalho, foram selecionados os dados de perfil dos dirigentes e estrutura organizacional.

Na última etapa da pesquisa, contratou-se uma empresa para coleta dos dados, a qual ficou responsável por entrar em contato com as empresas e realizar aplicação do questionário. No trabalho de campo, houveram empresas impossibilitadas de participar. Elas foram substituídas por outras empresas sorteadas no extrato – cidade - da respectiva população alvo.

Após a coleta de dados, os questionários foram avaliados e dois foram desconsiderados, pois as empresas respondentes não se enquadraram nos critérios da pesquisa. Deste modo, para a análise dos dados considerou-se 67 questionários válidos.

5. Apresentação e Análise dos dados coletados

Primeiramente, serão apresentados dados gerais sobre as empresas e posteriormente serão apresentados dados relacionados às variáveis da pesquisa: perfil dos dirigentes e estrutura organizacional.

5.1 Descrição das empresas do setor Metal-Mecânico

A partir da análise dos dados coletados, as seguintes características gerais foram identificadas:

- 70,5 % dos entrevistados são do sexo masculino;
- A média de idade entre os indivíduos do sexo masculino é de 41,5 anos, com o entrevistado com mais idade possui 65 anos e o de menor idade com 23 anos. A média de idade dos participantes do sexo feminino é de 28 anos, a entrevistada com mais idade possui 60 anos e a com menos 21 anos;
- 53% dos entrevistados possuíam experiência anterior no setor;
- 64,7% das entrevistas foram realizadas com os proprietários;

Para a categorização das empresas, de acordo com o bem produzido, os dirigentes alocaram suas empresas em divisões. Aplicando o critério de Oliveira et al. (2012), os entrevistados puderam categorizar as suas empresas como pertencentes às divisões 25 e 28. A classe predominante na divisão 25 foi a 25.42-0, Fabricação de artigos de serralheria, exceto esquadilhas, apresentando 29 empresas de toda a divisão. Na divisão 28 predominou a classe 28.29-1, Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral, com 7 empresas do total de empresas da divisão.

Divisão	Classe	Quantidade	Divisão	Classe	Quantidade
25 Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	25.11-0	27	28 Fabricação de máquinas e equipamentos	28.12-7	2
	25.12-8	22		28.13-5	0
	25.21-7	6		28.19-1	0
	25.32-2	2		28.21-6	2
	25.39-0	19		28.23-2	2
	25.41-1	0		28.29-1	7
	25.42-0	29		28.32-1	2
	25.42-1	0		28.33-0	5
	25.42-2	0		28.61-5	4
	25.42-3	0		28.62-3	4
	25.42-4	0		28.69-1	5
	25.42-5	0			
	25.42-6	0			
	25.43-8	4			
	25.92-6	8			
	25.92-7	0			
	25.93-4	15			
25.99-3	9				
Total		141			33

Quadro 02 – Divisão de trabalhos.

Fonte: resultado da pesquisa

As pequenas empresas do setor metal-mecânica da Mesorregião norte do Paraná na tentativa de aumentar seus ganhos e evitar a falta de clientes, apresentam uma diversidade na prestação de serviços ou fabricação de produtos. Sendo assim, uma mesma empresa está atuando em mais de uma atividade, isto resultou em um total superior as 67 empresas pesquisadas.

Foi realizada também uma distribuição das empresas segundo seu tempo de vida, apresentado no Quadro 03:

Descrição	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	De 21 a 25 anos	De 26 a 30 anos	Acima de 30 anos	Total
Quantidade	8	18	11	10	4	8	9	68
Percentual	11,7%	26,4%	16,2%	14,7%	5,9%	11,7%	13,2%	100%

Quadro 03 – Distribuição por período de vida.

Fonte: Resultado da pesquisa

A partir da apresentação da idade das empresas, observa-se que há uma grande concentração de empresas longevas (61,7% dessas empresas possuem mais de 10 anos), mostrando que o mercado é tradicional.

5.2 Perfil dos dirigentes

Para se caracterizar o perfil dos dirigentes, foram levantadas as seguintes afirmações:

- Com relação à escolaridade dos proprietários, 13,2% possuem o Ensino Fundamental, 38,2% possuem o Ensino Médio, 29,4% possuem Curso Superior e 5,8% possuem Pós-Graduação. Isso mostra que 38,2% dos proprietários possuem uma formação superior ou maior, mostrando que há um baixo grau de escolaridade entre os dirigentes desse setor;
- 77,9% das empresas não passaram por alterações ou sucessões em relação à sociedade, uma vez que esses fundadores permanecem também como proprietários;
- Apenas uma empresa entrevistada, representada por 1,5%, possui 4 sócios, pois a maioria, representada por 42% possuem 2 sócios, seguida por 29,5% das empresas com 1 sócios, 10,3% com 3 sócios;
- Apenas 5,8% das empresas da amostra fazem parte de algum grupo de empresas;
- Comparando-se o número de funcionários entre os anos de 2011 e 2012 foi constatado que 45,6% das empresas mantiveram o número de funcionários em

seu quadro, enquanto que, 34% aumentaram o número de funcionários e 17,6% diminuíram o número de funcionários;

5.3 Estrutura organizacional

Ao se analisar a estrutura organizacional entre as empresas, constata-se que as estruturas 1 e 2, conforme apresentado na seção 2.2, são as que melhor representam a maioria das empresas (97% dos entrevistados apontaram essas duas estruturas). Isso mostra que as empresas possuem a centralização das suas atividades na figura do dirigente, conforme apontado na revisão bibliográfica realizada. Com isso, O Gráfico 01 ilustra essa distribuição das empresas de acordo com a sua estrutura.

Foi realizado também o levantamento do faturamento bruto das empresas no ano de 2012 de acordo com o SEBRAE (2006). A partir desse levantamento, foi constatado que 5,9% das empresas possuem um faturamento acima de R\$ 3,6 milhões, 28% possuem um faturamento acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões e 60,3% possuem um faturamento até R\$ 360 mil, sendo esse um dado relevante sobre o setor.

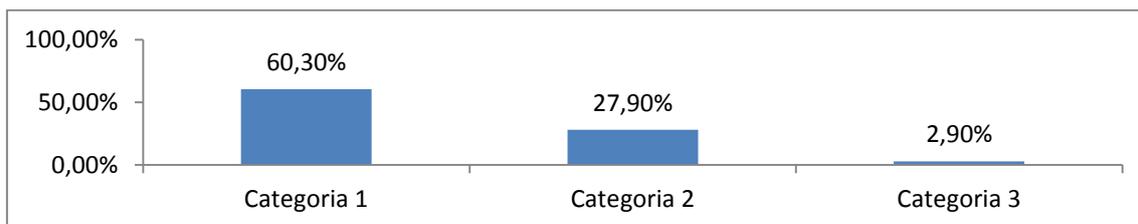


Gráfico 01 - Faturamento

Fonte: resultado da pesquisa

Pode-se constatar que apenas uma das empresas com estrutura do tipo 3 possui de 1 a 19 funcionários, representando com isso um alto grau de formalização com relação à sua estrutura. As demais empresas seguiram o comportamento esperado, sendo que 64% das empresas que possuem entre 1 a 19 e 20 a 99 funcionários se enquadram na estrutura 1 e 31% das empresas que possuem entre 1 a 19 e 20 a 99 funcionários se enquadram na estrutura 2, que apresenta um maior grau de formalização perante a estrutura 2, e pode ser explicado também com relação ao bem que desenvolvem e produzem, necessitando, com isso, uma estrutura mais formalizada, conforme apresentado na Quadro 04.

Estrutura organizacional/ Porte da empresa	1-19	20-99	100-500	Total	%
1	41	2	0	43	64
2	10	9	2	21	31
3	1	2	0	3	4

Quadro 04 - Funcionários

Fonte: resultado da pesquisa

6. Comparação:

Utilizando os dados apresentados na seção 5, anteriormente, realizou-se uma comparação dos valores obtidos nas mesorregiões do norte do Paraná com a região de São Carlos, os valores para a região de São Carlos-SP foram retirados do artigo de Oliveira et al. (2012):

- Nas mesorregiões do norte do estado do Paraná, a porcentagem dos entrevistados que pertencem ao sexo masculino é 12,1 % menor que na região de São Carlos;
- Nas mesorregiões do norte do estado do Paraná, a média de idade entre os indivíduos do sexo masculino é 0,5% menor, o entrevistado com mais idade possui 7 anos a menos que o mais velho de São Carlos e o com menos possui 3 anos a mais que o mais novo de São Carlos. A média de idade entre os indivíduos do sexo feminino é 16 anos inferior a média de São Carlos, e a entrevistada com mais idade possui 10 anos a mais que a mais velha de São Carlos e a com menos possui 5 anos a menos que a mais nova de São Carlos;
- Nas mesorregiões do norte do estado do Paraná, a porcentagem dos entrevistados que possuíam experiência anterior no ramo de atuação dentro do setor metal-mecânico é 2,7% menor que na Região de São Carlos;
- Nas mesorregiões do norte do estado do Paraná, a porcentagem das entrevistas que foram realizadas diretamente com os sócios-proprietários é 0,7% superior a de São Carlos;

Para a categorização das empresas, de acordo com o bem produzido, pode-se notar no quadro 05 uma comparação entre as quantidades presentes nas mesorregiões do norte do estado do Paraná e a região de São Carlos.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

Divisão	Classe	Nort. PR	S.C.	Divisão	Classe	Nort. PR	S.C.
25 Fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos	25.11-0	27	1	28 Fabricação de máquinas e equipamentos	28.12-7	2	1
	25.12-8	22	2		28.13-5	0	1
	25.21-7	6	10		28.19-1	0	1
	25.32-2	2	1		28.21-6	2	1
	25.39-0	19	1		28.23-2	2	1
	25.41-1	0	1		28.29-1	7	7
	25.42-0	29	1		28.32-1	2	1
	25.42-1	0	1		28.33-0	5	1
	25.42-2	0	1		28.61-5	4	5
	25.42-3	0	1		28.62-3	4	1
	25.42-4	0	1		28.69-1	5	1
	25.42-5	0	1				
	25.42-6	0	4				
	25.43-8	4	1				
	25.92-6	8	1				
	25.92-7	0	1				
	25.93-4	15	1				
	25.99-3	9	4				
Total		141	34			33	21

Quadro 05 – Divisão de trabalhos, comparação.

Fonte: (Oliveira et al., 2012) adaptado.

Foi realizada também uma separação das empresas levando em consideração o tempo de permanência no mercado, apresentado no Gráfico 02 a diferença entre as Mesorregiões do norte do estado do Paraná para com a região de São Carlos:

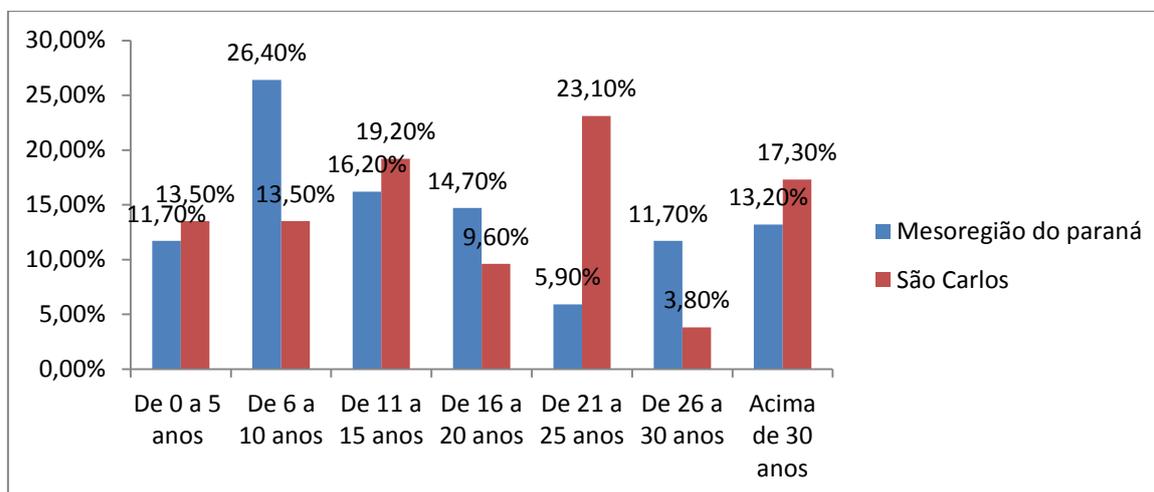


Gráfico 02 – Tempo de mercado.

Fonte: (Oliveira; 2012) adaptado.

A partir da apresentação da idade das empresas, constata-se que há uma grande concentração de empresas mais longevas nos dois estudos, todavia, pode-se observar no gráfico 02 que a porcentagem de empresas mais velhas é superior na região de

São Carlos, onde se tem 73% das empresas com mais de 10 anos contra 61,7% nas mesorregiões do Norte do Paraná.

6.2 Perfil dos dirigentes

Para se caracterizar o perfil dos dirigentes, foram levantadas as seguintes afirmações:

- Com relação à escolaridade dos sócios-proprietários, as Mesorregiões do Norte do estado do Paraná possuem 8% a menos empresários que possuem o Ensino Fundamental, 5,5% mais empresários que possuem o Ensino Médio, 5,2% menos empresários que possuem Curso Superior e 5,7% menos empresários que possuem Pós-Graduação. Isso mostra que 46,2% dos sócios-proprietários possuem uma formação superior ou maior, mostrando que há um alto grau de escolaridade entre os dirigentes desse setor;
- As mesorregiões do Norte do estado do Paraná possuem 3,1% menos empresas que não passaram por alterações ou sucessões em relação à sociedade;
- No índice de sócios participativos, as mesorregiões do norte do estado do Paraná apresentam 32,5% menos empresas que possuem 2 sócios, seguida por 20% mais das empresas com 1 sócios, e 6,4% mais das empresas com 3 sócios;
- As mesorregiões do norte do estado do Paraná apresentam um índice 3,9% superior de empresas que fazem parte de algum grupo de empresas;

Assim, verifica-se que os dirigentes desse setor possuem alto grau de escolaridade. Comparando a redução do quadro de funcionários nos anos considerados, houve uma maior redução do ano de 2008 para 2009, o que mostra que, entre os fatores para essa redução está o impacto da crise imobiliária norte-americana sobre esse setor, exemplificado, a partir de um caso relatado por um dos dirigentes entrevistados, com a diminuição nas vendas de seus produtos em aproximadamente 40% entre os meses de outubro a novembro de 2008.

6.3 Estrutura organizacional

A comparação entre o faturamento bruto das empresas. Podendo ser observado no Gráfico 03, que as empresas presentes em São Carlos possuem um faturamento bruto superior as das Mesorregiões do Norte do Paraná, onde a grande maioria das empresas é de baixo faturamento.

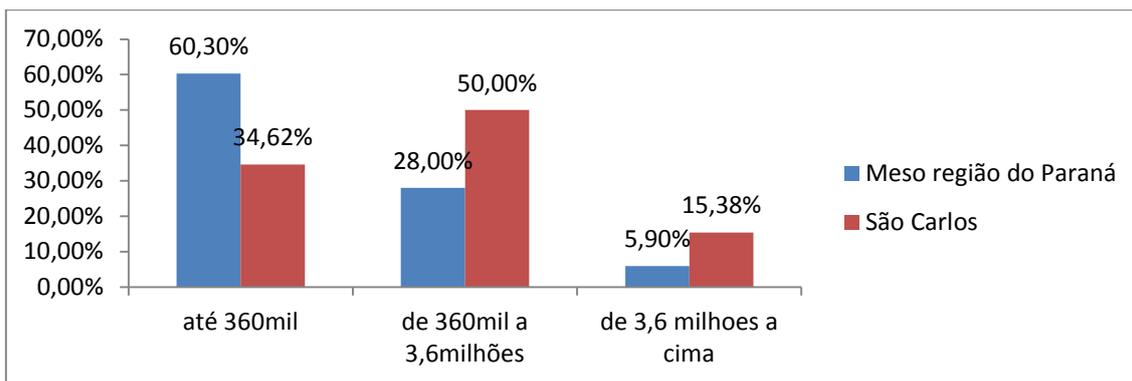


Gráfico 03 – Faturamento, comparação

Fonte: (Oliveira et al., 2012) adaptado.

Ao se comparar as estruturas organizacionais mais recorrente entre as duas regiões, constata-se que as estruturas 1 e 2, conforme apresentado na seção 2.2, são 7% superiores nas mesorregiões do Paraná. Conforme Gráfico 04.

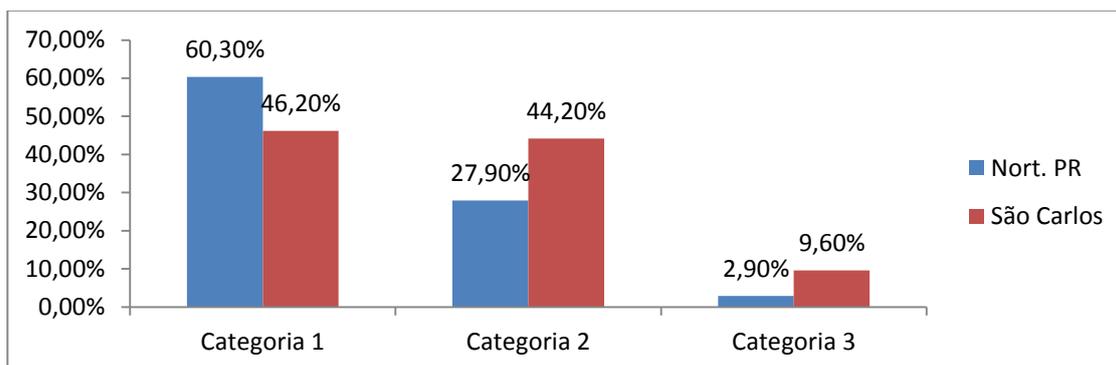


Gráfico 04 – Estruturas organizacionais.

Fonte: (Oliveira et al., 2012) adaptado.

Pode-se constatar a seguir comparação entre o numero de funcionários presentes em cada região em conjunção com o tipo de estrutura organizacional.

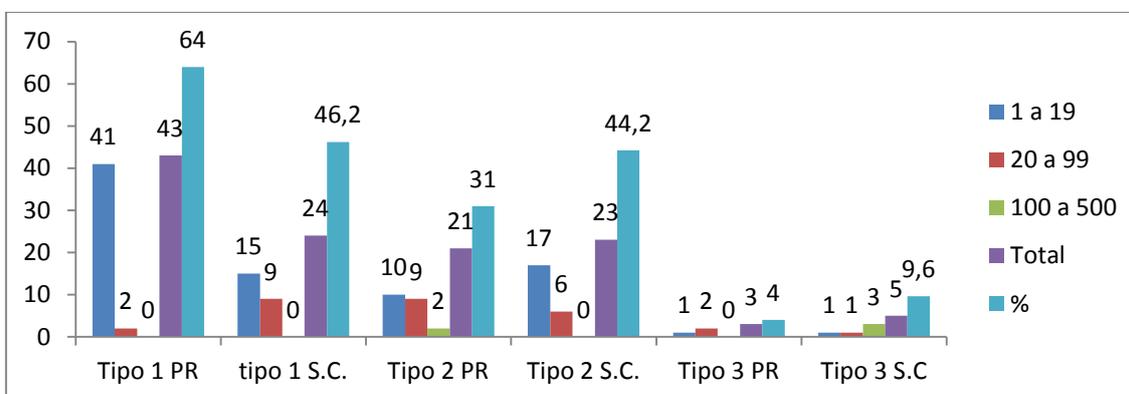


Gráfico 05 – Funcionários por estrutura.

Fonte: (Oliveira et al.; 2012) adaptado.

Pode se observar que nas mesorregiões do Norte do estado do Paraná há uma predominância das estruturas organizacionais mais simples, em comparação a região de São Carlos, na qual se evidencia uma melhor estruturação organizacional das empresas.

7. Considerações finais

Ao analisar as pequenas empresas do setor metal-mecânico das mesorregiões do Norte do estado do Paraná, procurou-se definir o perfil dessas empresas por meio das variáveis, estrutura organizacional e perfil dos dirigentes. E utilizando os dados analisados, efetuar uma comparação com as empresas do mesmo setor na região de São Carlos – SP, utilizando os mesmos tipos de dados para comparação.

Ao se levantar as variáveis propostas, verifica-se que a estrutura organizacional proporciona análises relevantes para a compreensão das pequenas empresas. A mais utilizada nas mesorregiões do Norte do estado do Paraná é a “estrutura simples”, isto aponta que a comunicação entre os funcionários e seus superiores é na maioria das vezes, informal. Administração da empresa está centrada na figura do dirigente ou proprietário e as atividades são distribuídas de forma direta pelo proprietário, sem a existência de departamentos.

Com relação ao proprietário ou dirigente, avaliou-se que ele realiza desde as tarefas administrativas até auxiliar os empregados nos trabalhos manuais, características essas de empreendedores que não tem conhecimento sobre otimização de tempo.

Nas duas pesquisas a população masculina de dirigente se mostrou maioria no setor, com 70,5% nas mesorregiões do Paraná e 82,6% na região de São Carlos. Nessa mesma população masculina, a porcentagem da idade média é praticamente a mesma entre as regiões, com 41 anos nas Mesorregiões Norte do Paraná e 42 anos em São Carlos.

A porcentagem dos proprietários que já tinham experiência anterior no setor tem uma variação de apenas 2,7% entre as regiões, sendo 53% nas Mesorregiões do Norte do Paraná e 50,3% na região de São Carlos.

A maioria das empresas foi constituída por vários proprietários, os quais permanecem ainda como dirigentes das empresas. Nas duas regiões a porcentagem de dirigentes que são sócios fundadores é praticamente a mesma, com 77,9% para as mesorregiões do norte do Paraná e 74,8% para São Carlos.

Por fim, nas duas regiões o número de empresas que fazem parte de algum grupo empresarial é igualmente pequeno, permanecendo inferior a 10%.

Tentou-se correlacionar o perfil dos dirigentes com as estruturas organizacionais, mas perante os dados recolhidos, não foi possível estipular um padrão entre o dirigente e a estrutura empregada na empresa.

Ressalva-se que, ao se comparar as empresas das mesorregiões do Norte do estado do Paraná com as de São Carlos – SP, busca avaliar os diferenciais de duas regiões distintas, tendo como parâmetro a região de São Carlos, que é vista como um pólo industrial no setor metal-mecânico. Essa pesquisa de comparação poderá servir como parâmetros para a inicialização da caracterização de outros setores em outras localidades, uma vez que a forma de abordagem e os métodos de pesquisa utilizados para a realização das entrevistas cumpriu satisfatoriamente a caracterização do setor metal-mecânico tanto de São Carlos – SP quanto das mesorregiões do Norte do estado do Paraná. Deste modo, sugere-se a continuidade desta pesquisa, aplicando-a em outras regiões do Brasil.

Referências

CONCLA - COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. Classificação nacional de atividade econômica. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 2 de abril de 2009.

COMPARATO, Fábio Konder. Direito empresarial, estudos e pareceres, Saraiva, São Paulo, 1999.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS. Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro. São Paulo: **DIEESE/CNM/CUT**, 1998.

FLORÉN, H. Managerial work in small firms: summarizing what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 12, n.5, p. 272-288, 2006.

GIMENEZ, F. A. P. O Estrategista na pequena empresa. Maringá, 2000.

HALEN, S. V. D. Terceirização no setor de RH: estudo de caso em empresas do setor metal mecânico. **Dissertação** (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

HALL, R. H. **Organizações** – estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Norte Pioneiro Paranaense. Curitiba: **IPARDES: BRDE**, 2004a

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Leituras regionais: Mesorregião Geográfica Norte CENTRAL Paranaense. Curitiba: **IPARDES: BRDE**, 2004b.

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

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes** – estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. et. al. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, J.; SEMENSATO, B. I.; MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. (2012). Caracterização das pequenas empresas do setor metal-mecânico a partir das dimensões estrutura organizacional e dirigentes. **REBRAE** - Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 47-58, jan./abr

REQUIÃO, Rubens. Curso de direito comercial, vol. 1, Saraiva, São Paulo, 2004.

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTAMARÍA, L. F. S. Diagnóstico do setor metal-mecânico do estado de Santa Catarina. Dissertação. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1994.

SBA – SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. Table of Small Business Size Standards, 2008. Disponível em: <<http://www.sba.gov/size>>. Acesso em janeiro 2009.

SEBRAE-SP – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SÃO PAULO. **SEBRAE-SP**, 2014. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> >. Acesso em julho de 2014.

Gobierno corporativo en PyMEs: el caso de las empresas emisoras en el Mercado de Valores de Buenos Aires

Diego Santoliquido¹⁰- Anahí Briozzo¹¹- Diana Albanese¹²

Resumen

El gobierno corporativo (GC) describe cómo una empresa debe ser administrada, dirigida y controlada, lo cual involucra los roles de los accionistas y directores de la empresa, y la integridad de los reportes financieros. El objetivo de este trabajo es estudiar las características del GC de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sujetas al régimen de oferta pública en el Mercado de Valores de Buenos Aires. En particular, se realiza un estudio descriptivo de tres aspectos del GC: concentración de la propiedad, composición del directorio, e independencia del auditor externo. Los resultados muestran una fuerte concentración de la propiedad, una tendencia general a cumplir solo con el mínimo requerido de integrantes del directorio, con baja participación femenina en el órgano de administración. Si bien la condición de independencia del auditor externo, está regulada por el código de ética, el usuario de los estados financieros debe percibir que el profesional es y parece independiente. Esta situación resulta muy difícil de evaluar a través de la información públicamente disponible.

Palabras clave: gobierno corporativo, PyMEs, directorio, independencia

1- Marco teórico y antecedentes empíricos

El objetivo de este trabajo es estudiar el gobierno corporativo (GC) de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sujetas al régimen de oferta pública en el Mercado de Valores de Buenos Aires, por su condición de emisoras de acciones y/u obligaciones negociables (ON). En particular, se realiza un estudio descriptivo de tres aspectos del GC: concentración de la propiedad, composición del directorio, e independencia del auditor externo.

¹⁰ Universidad Nacional del Sur, Dpto. Ciencias de la Administración (UNS-DCA). Becario de Introducción a la Investigación para Alumnos Avanzados. E-mail: dsantoliquido@gmail.com

¹¹ UNS-DCA, CONICET. E-mail: abriozzo@uns.edu.ar

¹² UNS- DCA. E-mail: dalbanese@uns.edu.ar

El GC puede definirse como un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos pueden protegerse contra la expropiación de rentas por parte de los agentes internos de la firma (LaPorta, López-de-Sinales, Shleifer & Vishny, 2000). La definición tradicional es la que relaciona al GC con la protección de los intereses de los accionistas (Tirole, 2001) y tiene su origen en los problemas surgidos como consecuencia de la separación entre la propiedad y el control (Berle & Means, 1932). La importancia del correcto funcionamiento de los sistemas de Gobierno Corporativo deriva principalmente de este aspecto fundamental que se puede observar en empresas que hacen oferta pública de su capital, debido a la imposibilidad de manejo por parte del gran número de accionistas propietarios, generando la necesidad de designar managers profesionales.

En este esquema, surge el planteamiento de la teoría de agencia clásica, Jensen & Meckling (1976) proponen que esta separación entre propiedad y control genera un conflicto de interés entre dueños (principales) y managers (agentes), entendido éste como la tendencia a la expropiación de rentas por parte de los segundos. La expropiación se da cuando los managers utilizan las ganancias de la firma para beneficio propio, en lugar de retornarlos a los accionistas. De la misma forma, los problemas de agencia también pueden surgir entre los insiders de la empresa y los tenedores de deuda.

En forma más general, Young, Peng, Ahlstrom, Bruton, & Jiang (2008) establecen que los conflictos de agencia se pueden presentar en diferentes formas, y que la forma clásica descrita anteriormente se suele presentar principalmente en mercados desarrollados, en los cuáles la propiedad está muy dispersa en un conjunto atomizado de accionistas. En mercados emergentes, como los latinoamericanos, el conflicto se da de manera diferente, ya que una característica común de éstos es la gran concentración de la propiedad en pocos individuos (o familias fundadoras) y grupos económicos. Así, queda planteado el conflicto Principal-Principal, que surge entre el manager representante de la familia controlante y los otros inversores no pertenecientes a este grupo.

La importancia de un buen GC es que mitiga los conflictos de interés entre los distintos participantes de una empresa, y reduce la opacidad informativa, lo cual se espera tendría un efecto positivo sobre el desempeño de las mismas y su valoración en el mercado (para mercados emergentes ver Campos, Newell, & Wilson (2002); Klapper & Love (2004); Garay & González, (2008); Braga Alves & Shastri (2011), entre otros). En el caso particular del mercado argentino, Streb (2013) propone

la implementación de un código de GC en el ámbito de las PyMEs autorizadas para ofertar públicamente, que serviría como un atractivo para los potenciales inversores, y también aminoraría el costo de financiamiento de las empresas en la medida que se requieran menores avales.

Abor & Adjasi (2007) señalan que el GC describe cómo una empresa debe ser administrada, dirigida y controlada, y que para una PyME, esto involucra los roles de los accionistas y miembros del directorio de la empresa. Por lo tanto, el GC implica establecer reglas y procedimientos sobre cómo se administra la empresa, así como controles para prevenir abusos de autoridad y asegurar la integridad de los resultados financieros y garantizar el derecho a información transparente y confiable para todos los miembros de la organización. Para ello es relevante que el auditor cumpla con la condición de independencia, además de sus aptitudes profesionales. Como resultado, el rol y la independencia del auditor se vuelven relevantes. Los principales temas de GC que según estos autores están en discusión actualmente son:

- La separación adecuada de los roles de la alta gerencia de la empresa y de su directorio, incluyendo la separación de las figuras de presidente del directorio y gerente general.
- Una composición del directorio integrada por un número suficiente de miembros independientes.
- La implementación de un Comité de Auditoría dentro del Directorio, que, entre otras funciones, asegure la independencia del auditor y la integridad de los reportes financieros

Con respecto a los antecedentes sobre estudios empíricos de GC en PyMEs, el enfoque mayoritario ha sido desde la óptica de las empresas familiares Heuvel, Gils, & Voordeckers (2006) indican que el directorio es uno de los mecanismos de gobernanza imperativos en las pequeñas y medianas empresas familiares, cumpliendo un doble rol de control y servicio, siendo este último el más valorado por el CEO de la compañía. Brunninge, Nordqvist, & Wiklund (2007) investigan la relación entre los mecanismos de GC (características de la propiedad, directorio y alta gerencia) y la capacidad de introducir cambios estratégicos en las PyMEs de Suecia. Encuentran que las empresas con estructuras de propiedad más concentradas tienen menor tendencia al cambio estratégico que aquellas con estructuras de propiedad dispersas. Esta debilidad puede superarse mediante la incorporación de directores externos (que

no forman parte de la administración de la empresa) o aumentando el número de miembros de la alta gerencia.

Para la Argentina, Carrera reporta, para una muestra de 59 PyMEs, que el 33% tiene un directorio operativo, el 32% no tiene directorio, y el 35% restante tiene un directorio, pero no es operativo. Encuentra que el rol de la gobernanza del directorio es el más desatendido por las PyMEs que tienen un Directorio operativo, e inexistente para quienes no lo tienen. El rol de gobernanza incluye tareas como evaluar al CEO y al equipo directivo, y atender y gestionar la sucesión del CEO y del equipo directivo.

Por último, Schlaps, Albanese, Briozzo, & Vigier (2013) analizan el principio de independencia del auditor financiero de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas. Encuentran que la independencia del auditor se ve frecuentemente afectada porque el contador público procesa la información y prepara los estados financieros que luego audita (amenaza de auto revisión), y existen vínculos de amistad con los directivos del ente (amenaza de familiaridad). También es significativa la remuneración mediante honorarios contingentes, violando el principio de independencia.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de estudios empíricos sobre GC en PYMEs. En los mismos, el tamaño de las muestras utilizadas varía ampliamente de 59 a 79097, y, exceptuando este último caso el promedio es de 348,5 firmas. La cantidad de empleados promedio para estas PyMEs es de 43,31. Dentro de las variables observables indicadoras de buen GC, en estos estudios se reporta un promedio de 4,22 miembros titulares en los directorios, para aquellos estudios que investigan la dualidad del CEO (Belghitar, Y.; Khan, J. (2013); Machold, S.; Huse, M.; Minichilli, A.; Nordqvist, M. (2011); Van den Heuvel, J.; Van Gils, A.; Voordeckers, W. (2006); Calabrò, A.; Mussolino, D. (2011)), se encuentra un promedio del 54,46% de empresas cuyo presidente del directorio es también el Gerente General. Otros se concentran en estudiar la composición de la propiedad en diferentes categorías de accionistas (Belghitar y otros (2013); Gordon, I.; Hrazdil, K.; Shapiro, D (2012); Machold, S. y otros (2011); Gnan, L.; Montemerlo, D.; Huse, M. (2013); Calabrò, A y otros (2011)), y dentro de éstos: algunos encuentran un promedio de 22,9% de las acciones en manos de gerentes; otros un promedio de 77,56% en manos de la familia controlante; pero solamente Gnan y otros (2013) reportan la propiedad promedio en manos del accionista mayoritario (43,12%). En los estudios que reportan la cantidad de miembros del directorio pertenecientes a la familia controlante (Calabrò, A y otros (2011); Gnan y otros (2013)), se encuentra un promedio de 2,39 miembros.

Tabla 1. Resumen de antecedentes empíricos

Autores	País	Objetivo	Metodología	Resultados
Belghitar, Y. ; Khan, J. (2013)	Reino Unido	Estudian las características y los efectos de los diferentes mecanismos de GC, y las oportunidades de crecimiento e inversión, en los niveles de efectivo que las PyMEs manejan.	<ul style="list-style-type: none"> Muestra de 368 PyMEs no financieras listadas en Reino Unido entre 2005 y 2008. Información sobre las mismas proviene del “<i>Capital Ideas Corporate Register</i>”. Mecanismos de GC: <i>Tamaño del directorio, Directores no ejecutivos, Propiedad en manos de ejecutivos y no ejecutivos, Propiedad Institucional, Presidente del directorio no ejecutivo.</i> Variables: <i>retención de efectivo</i> (efectivo y equivalentes/total activos), <i>tamaño, apalancamiento, volatilidad de FF</i> (desvío estándar de los últimos 5 años), <i>ratio de pago de dividendos</i>. Para medir las oportunidades de crecimiento utilizan una variable proxy: Q de Tobin y el ratio de VM/VL del AON. 	<ul style="list-style-type: none"> Firmas con mayor volatilidad de FF e inversores institucionales manejan mayor volumen de efectivo. Inversores institucionales no representan control eficiente sobre los niveles de efectivo. Empresas apalancadas y que pagan dividendos, y en las cuáles los dueños no son managers, retienen menos volumen de efectivo. Cuando los directores son propietarios, pero no ejecutivos, se ven incentivados a reducir los niveles de efectivo. Tamaño promedio del directorio: 5,40. Propiedad promedio en manos de ejecutivos: 23%. Propiedad promedio en manos de directores no ejecutivos: 7%. En el 66,49% el presidente del directorio no es ejecutivo.
Gordon, I.; Hrazdil, K.; Shapiro, D (2012)	Canadá	Estudian los efectos de las buenas prácticas de GC en las PyMEs listadas en la bolsa de Toronto, para lograr determinar si las mismas influyen en el valor de mercado de las empresas cotizantes. Esto generaría un incentivo a la	<ul style="list-style-type: none"> La muestra consiste en 702 firmas listadas en la <i>Tronto Venture Exchange</i> antes del 2005. Construyen un índice de GC para cada una de las empresas (independencia de los directores, composición de la mesa directiva, comités del directorio y su independencia, separación del Presidente del directorio del CEO, políticas del directorio, capacitación y orientación, entre otros). Variables: <i>Estructura de capital, apalancamiento, tamaño, ventas anuales promedio, resultados acumulados, Q de Tobin</i> (performance), y si el <i>auditor pertenece a las Big 4</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas de GC se relacionan positivamente con la performance de las firmas, pero no parece generar una mayor adopción voluntaria de buenas prácticas de GC. Las empresas más grandes tienen mejores prácticas de GC, directorios más grandes y compuestos por miembros más capacitados. Firmas más pequeñas y con menores directorios no cuentan con los recursos para implementar las mejores prácticas de GC. Empresas cuyo capital está más concentrado en pocos accionistas, muestran mejores desempeños en cuanto a las prácticas de GC, pero esto se reduce cuando éstos tienen algún tipo de relación con los directores. Tamaño promedio del directorio: 4,81. Propiedad promedio en manos de bloques accionarios: 78,6%. Índice de GC promedio: 3,223.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

		adopción de buenas prácticas de GC.		
Brunninge, O.; Nordqvist, M.; Wiklund, J. (2007).	Suecia	Estudian cómo los mecanismos de GC y los diferentes miembros de los mismos (accionistas, directorio y alta gerencia) interactúan e influyen el cambio estratégico en las PyMEs.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios enviados a las empresas, llamados telefónicos, correos electrónicos. Muestra de 889 PyMEs en el período entre 1997 y 2000. • Índice aditivo para medir el Cambio Estratégico, compuesto de 13 ítems. • Variables independientes (mecanismos de GC): <i>Concentración de la propiedad, Directores independientes, Tamaño de la alta gerencia.</i> • Variables control: <i>Tamaño de la firma, Antigüedad, Orientación Estratégica, Tamaño del directorio, Cantidad de reuniones del directorio.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Las PyMEs manejadas por sus dueños muestran menos cambio estratégico que otras. • La presencia de directivos independientes tiene un efecto positivo en el cambio estratégico. • Mayor cantidad de miembros en la alta gerencia genera mayor cambio estratégico • La presencia de directores independientes tiene un efecto positivo mayor en el cambio estratégico en empresas en las cuales los managers son propietarios. La influencia de un gerente general que es también el principal accionista influye en las decisiones estratégicas más fuertemente si el directorio no cuenta con miembros independientes. • El tamaño de los equipos gerenciales tiene mayor efecto en el cambio estratégico cuando no hay directores independientes. En los casos en que el directorio no cuenta con miembros externos cobra mayor importancia la capacidad estratégica y la diversidad de puntos de vista en la alta gerencia. • Tamaño promedio del directorio: 4,07. Cantidad de empleados promedio: 82,3. Tamaño promedio alta gerencia: 4,76. Antigüedad promedio: 31,82.
Van Caneghem, T.; Van Campenhout, G (2012).	Bélgica	Estudian cómo la cantidad y calidad de información financiera disponible afecta la estructura de capital de las PyMEs.	<ul style="list-style-type: none"> • Recolectan información de la base de datos Bureau Van Dijk's (EEFF de empresas de Bélgica y Luxemburgo). Además se pidieron opiniones sobre los mismos a auditores, ya que no es exigido en ese país. La muestra se compone de 79097 PyMEs no financieras ni con participación gubernamental. • Variables: <i>estructura financiera, cantidad de información, calidad de información, tamaño de la firma, antigüedad, estructura de los activos, rentabilidad, crecimiento, industria.</i> • Aspectos de GC: cantidad de información revelada 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación positiva entre la calidad y cantidad de información y el apalancamiento: la falta de información reduce la utilización de fuentes externas de financiamiento, más y mejor información revelada reduce el costo de deuda. • El apalancamiento se relaciona positivamente con la estructura de los activos, el crecimiento y el apalancamiento medio de la industria; y negativamente con la antigüedad y el rendimiento. • Índice de cantidad de información promedio: 0,10. Promedio de EEFF auditados: 0,11. Promedio de EEFF auditados por Big 4: 0,03. Promedio de inclusión de opinión auditor en EEFF: 0,08.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

			(si los EEFF presentados son completos o abreviados) y calidad de información revelada (EEFF auditados o no, probabilidad de ser auditadas, inclusión de la opinión del auditor en los EEFF, auditor pertenece a los Big 4).	
Carrera, A.:	Argentina	Analizar y proponer recomendaciones sobre la situación actual del gobierno de las PyMEs argentinas.	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra de 59 PyMEs de diferentes sectores, en las cuales se analiza el cumplimiento de los 6 roles del directorio, dividiendo la muestra entre aquellas firmas que cuentan con un Directorio operativo y aquellas que no. • Estudio de tipo descriptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Roles identificados: supervisión y control, acceso a recursos, liderazgo en procesos estratégicos, asesoramiento, cuidar sustentabilidad, pero como órgano de gobierno están muy subutilizados. • Directorios preparados para actuar rápidamente en tiempos de crisis, pero desatienden la gobernanza, y están compuestos principalmente por accionistas y socios, que se reúnen mensualmente en carácter informal. • En las firmas que no cuentan con un directorio operativo o no cuentan con directorio alguno, las decisiones son tomadas por el principal accionista. Reconocen que un directorio les sería útil en su rol de asesoramiento, pero no estarían dispuestas a que tomen decisiones. La gobernanza es desatendida por completo, ya que nadie cumple ese rol.
Machold, S.; Huse, M.; Minichilli, A.; Nordqvist, M. (2011).	Noruega	Estudian la relación entre el liderazgo del directorio y su involucramiento estratégico en PyMEs, desde el punto de vista de los equipos productivos (conceptualiza a las firmas como un conjunto de activos de equipos,	<ul style="list-style-type: none"> • Dos cuestionarios enviados a los CEO y Presidentes de directorio firmas pequeñas listadas en el <i>Market Select</i>, en 2004 y 2005. La muestra final es de 140 firmas. • Variable dependiente: <i>Involucramiento Estratégico</i> a través de un índice sobre si el directorio: propone activamente estrategias, toma decisiones sobre metas a largo plazo y estrategias, implementa decisiones estratégicas, controla y evalúa decisiones estratégicas. • Variables independientes: índices sobre <i>Conocimiento de los directivos</i> (si tienen conocimiento sobre las actividades del negocio principal, las tecnologías y competencias críticas de la firma, productos y servicios, mercados y 	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento del directorio influencia su capacidad estratégica, y resulta muy relevante en el desempeño de sus actividades. • El nivel de desarrollo del directorio influencia en su capacidad estratégica: procesos formales dotan de una estructura para la toma de decisiones estratégicas; la presencia de instrucciones y evaluaciones formales ayuda a definir las tareas y roles de los miembros, el presidente y la alta gerencia; los procesos de desarrollo son fundamentales para lograr el trabajo en equipo. • Beneficia el liderazgo del presidente del directorio: logra la unificación de objetivos, motivación y trabajo en equipo del resto de los miembros del directorio. Se refuerza en firmas en las que el presidente del directorio es también el CEO. • Influencia negativa en la capacidad estratégica del directorio ante cambios en su composición. Se reduce ante la presencia de un liderazgo eficiente por parte del presidente del directorio.

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

		compuesto por los accionistas, directivos, managers y otros stakeholders que se benefician del trabajo en equipo)	<p>necesidades de los clientes); <i>Desarrollo del directorio</i> (si hacen uso activo de las reglas del directorio, evaluaciones regulares, programas de desarrollo, prácticas formales de inclusión de nuevos miembros); <i>Eficiencia del Presidente del directorio</i> (si tiene habilidades en motivar a otros miembros, formular propuestas para decidir y resumir las decisiones, presidir las discusiones sin priorizar los temas que considera importantes).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variables controlables: <i>antigüedad, tamaño, número de miembros de la mesa directiva, ratio de miembros internos/externos, directores propietarios, dualidad del CEO.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad promedio de empleados: 22,35. Propiedad promedio en manos de ejecutivos: 22,81%. Tamaño del directorio: 4,41. Dualidad del CEO: 0,9. Ratio de directores ejecutivos promedio: 0,33. Propiedad promedio en manos de directivos: 0,42.
Van den Heuvel, J.; Van Gils, A.; Voordeckers, W. (2006).	Bélgica	Investigar empíricamente qué roles directivos son llevados a cabo en PyMEs familiares, identificar cuál/es de éstos son considerados como más importantes para los CEOs, generar recomendaciones para mejorar el desempeño de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario enviado a CEOs de PyMEs. Muestra final: 286 firmas. • Aspectos de GC: roles de los directivos (11 tareas: crear reputación organizacional, seleccionar nuevos managers, determinar las remuneraciones de la gerencia, evaluar y controlar a la gerencia, maximizar el valor para los accionistas, formular estrategias organizacionales, dirigir los problemas de sucesión, ocuparse de acceder a recursos adicionales, aconsejar a la gerencia, determinar la responsabilidad de la gerencia, relaciones exteriores), independencia, dualidad del CEO, ingreso de nuevas generaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos roles del directorio claramente definidos: control y servicio. • Los CEOs consideran como más importante el rol de servicio (relacionado a tareas como crear reputación organizacional, proveer recursos, aconsejar a la gerencia, relaciones exteriores). • Cantidad promedio de empleados: 33. Tamaño promedio del directorio: 3,6. Cantidad de directores externos promedio: 0,31. Dualidad del CEO: 76%. Ingreso de 2da generación: 51%. Ingreso tercera generación: 20%. Ingreso 4ta generación: 7%.
Gnan, L.; Montemerlo, D.; Huse, M. (2013).	Italia	Estudiar los roles y la relación entre los mecanismos de gobierno familiar (como el	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario enviado entre 2000 y 2001 a PyMEs familiares listadas en la base de datos de AIDA (Bureau Van Dijk Electronic Publishing). Lo responden los CEOs. La muestra final: 243 firmas. • Aspectos de GC (variables dependientes): <i>Rol de los</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la presencia de un Consejo Familiar, la función de GC de la asamblea de accionistas disminuye: un mecanismo reemplaza a otro, y la asamblea simplemente ratifica las decisiones tomadas por la familia. • Teniendo Consejo Familiar, el rol de monitoreo del directorio

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

		consejo de familia), y los de GC (como el directorio, asamblea de accionistas y CEOs), en las PyMEs controladas por grupos familiares.	<p><i>accionistas en asambleas</i> (elección de directivos, control y evaluación de directivos y performance), <i>Rol de control del directorio</i> (proponen planes estratégicos, elección y evaluación del CEO, control del CEO y managers), <i>Rol de liderazgo del CEO</i> (formula planes estratégicos, define y controla presupuesto, elección y evaluación de managers). Se miden a través de índices aditivos en base a las respuestas obtenidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variable independiente: <i>Consejo familiar</i> ("1" si tiene, "0" si no). • Variables controlables: <i>Año de fundación, Número de empleados, Industria, Número de accionistas, Número de accionistas familiares, Número de directivos, Porcentaje de propiedad familiar, Cantidad de directivos pertenecientes a la familia.</i> 	<p>disminuye.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El involucramiento de la familia en el control no reemplaza al CEO en sus funciones de elección de managers, y determinación y control de presupuesto. • Cantidad de casos que cuentan con Consejo Familiar: 108. Cantidad promedio de empleados: 27,5. Promedio de accionistas pertenecientes a la familia controlante: 3,55. Propiedad promedio en manos de la familia: 93,52%. Tamaño promedio del directorio: 3,79. Promedio de directores pertenecientes a la familia: 3,18. Propiedad promedio del accionista mayoritario: 43,12%.
Calabrò, A.; Mussolino, D. (2011).	Noruega	Estudia cómo el directorio influye en la intensidad de exportación de las PyMEs familiares.	<ul style="list-style-type: none"> • Tres cuestionarios (dos en 2003/2004 y uno más en 2005/2006) contestados por los CEOs de PyMEs familiares. Muestra final: 101 firmas. • Variable dependiente: <i>Intensidad de exportación</i> (porcentaje de ganancias por exportación). • Aspectos de GC: Desempeño y composición del Directorio (<i>Normas relacionales, Confianza sobre basada en competencias del CEO, Confianza basada en la integridad del CEO, Ratio de outsiders</i>). • Variables controlables: <i>Tamaño, Tipo de industria, Tamaño del directorio, Permanencia del CEO, Introducción de la siguiente generación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación positiva entre la existencia de normas relacionales del directorio y la intensidad de exportación: normas que regulan las relaciones entre miembros del directorio y ayudan a manejar situaciones complejas, facilitan la comunicación y el manejo de la exportación. • Relación positiva entre la confianza basada en la integridad (moral) y la intensidad de exportación: la existencia de valores compartidos entre el directorio y el CEO, permite la implantación efectiva de esa estrategia. • Relación positiva entre la cantidad de miembros independientes en el directorio y la intensidad de exportación: visión externa a la familia controlante puede beneficiar la toma de riesgos, ayuda a unificar puntos de vista diferentes, no se limitan a ratificar las decisiones tomadas por los CEOs (si son el propietario principal), influencia en el conservadurismo del CEO-fundador. • Micro-emprendimientos (hasta 10 empleados): Tamaño promedio directorio: 3,1; Número promedio de directores miembros de la familia: 1,2; Propiedad promedio en manos de la familia

				<p>controlante: 43,4%; Dualidad del CEO (prom.): 0,28; CEO es fundador (prom.): 0,52; CEO es director (prom.): 0,73; Promedio alta gerencia: 1,2; Empleados promedio: 6,6.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas empresas (11-50 empleados): Tamaño promedio directorio: 3,2; Número promedio de directores miembros de la familia: 1,5; Propiedad promedio en manos de la familia controlante: 76,6%; Dualidad del CEO (prom.): 0,23; CEO es fundador (prom.): 0,4; CEO es director (prom.): 0,66; Promedio alta gerencia: 2,6; Empleados promedio: 23,6. • Medianas empresas (51-250 empleados): Tamaño promedio directorio: 4,1; Número promedio de directores miembros de la familia: 2,1; Propiedad promedio en manos de la familia controlante: 64,8%; Dualidad del CEO (prom.): 0,04; CEO es fundador (prom.): 0,19; CEO es director (prom.): 0,61; Promedio alta gerencia: 2,5; Empleados promedio: 124.
--	--	--	--	--

2- Marco normativo del GC en la Argentina

En primer lugar se presenta en la Tabla 2 la normativa vigente respecto a gobierno corporativo en la Argentina, aplicable a PyMEs emisoras de valores negociables, y que por lo tanto se encuentran bajo la órbita la CNV. Los requerimientos han sido agrupados en cinco dimensiones:

- *Composición y funcionamiento del Directorio*: Para todas las sociedades anónimas emisoras es obligatoria la constitución de un directorio con un mínimo de tres miembros. Para las PyMEs no es obligatorio constituir un órgano de fiscalización colegiado.
- *Transparencia e integridad de la información*: Es obligatorio el requisito de auditor externo independiente. Los requisitos informativos para las PyMEs son menores.
- *Ética, conflictos de interés y RSE*: Implica la responsabilidad social y ambiental, tanto de directores como gerentes, y las políticas de manejo de conflictos y regulaciones sobre contratos con partes interesadas.
- *Protección de los accionistas*: Derechos legalmente otorgados a los accionistas, en cuanto a representación, voto y control, se enfoca especialmente en la protección de los accionistas minoritarios.
- *Medición, administración y divulgación del riesgo*: Obligatoriedad de difundir las políticas para manejo de riesgos.

Tabla 2. Marco Normativo del GC en la Argentina para PYMEs participantes del Merval

Aspecto	Ley 19550 (Ley Sociedades Comerciales)	Ley 26831 (Ley Mercado de Capitales)	Normas CNV 2013	Observaciones y diferencias para PyMEs (Normas CNV)
<p>Composición y funcionamiento del Directorio</p> <p>(Número de miembros, independencia, comités del directorio, plazos de designación)</p>	<p>Número de directores lo elige la Asamblea. Mínimo 3 integrantes para SA comprendidas en Art 299 (Art 255). Duración en el cargo de director: máximo tres ejercicios. (Art 257). Si los miembros los elige el Consejo de Vigilancia la duración máxima es 5 años (Art 281 inc. d). El directorio deberá reunirse mínimamente una vez cada tres meses (Art.267). Puede nombrar gerentes generales o no (Art. 270), celebrar contratos (Art. 271) y deben representar a la sociedad (Art. 268).</p>	<p>Las sociedades que hagan oferta pública de sus acciones deberán contar un <i>Comité de auditoría</i>, integrado por mínimo 3 miembros del directorio y cuya mayoría deberá ser independiente (Art 109). <i>Deber de lealtad</i> del directorio (Art. 78): prohíbe hacer uso de los activos sociales, aprovechar oportunidades de negocio, conflictos de interés, y deben actuar según ley y estatuto.</p>	<p>Criterios de independencia de Directores (Tít. II Cap. III. Sec. III. Art 11). La designación, remoción y reemplazo de los miembros deberá ser informado a la CVN (Tít. II Cap. III Sección II).</p>	<p>Son exceptuadas de constituir un Comité de Auditoría y su directorio debe manifestar en una declaración jurada en su primera reunión el carácter de Pequeña o Mediana Empresa. (Tít. II Cap. III Art. 19). No necesitan constituir un Órgano de Fiscalización Colegiado (Tít. II Cap. VI Art.7). Exceptuadas de presentar el Código de Gobierno Societario (RG CNV 606 Art. 1).</p>
<p>Transparencia e integridad de la información</p> <p>(auditores externos, remuneraciones)</p>	<p>Remuneración del directorio y consejo de vigilancia: 5% de las ganancias si no se reparten dividendos, máx. 25% si se reparten todas las ganancias. En caso de ganancias bajas o nulas lo establece la Asamblea (Art. 261). Informar retribución de administradores, directores, síndicos y consejo de vigilancia como un ítem en un cuadro anexo a los EEFF (Art 64).</p>	<p>Los auditores externos deben ser independientes (Art. 105). Informar en las notas a los EEFF: a) acciones emitidas y autorizadas, y valores convertibles, b) la organización de la toma de decisiones y al sistema de control interno de la sociedad; c) las modalidades de remuneración del directorio y la política de remuneración de los cuadros gerenciales de la sociedad. Las memorias deben incluir la política comercial, toma de decisiones y de dividendos (Art. 60). Los contratos con partes relacionadas</p>	<p>El auditor externo es designado por la Asamblea (Tít. II Cap. III. Sec. VI. Art. 20). Los criterios de independencia son fijados en el (Tít. II Cap. III. Sec. VI. Art 21). Rotación: de la asociación o estudio que realiza tareas de auditoría en no deberá superar los 3 años. Los profesionales integrantes de la asociación o estudio no podrán ejercer su tarea por un plazo superior a los 2 años. (Tit. II Cap. II. Sec. VI. Art 28).</p>	<p>Exceptuadas de la presentación anual de la Memoria del Órgano de Administración (Tít. IV Cap. I Art. 1). Deber de presentar, dentro de los 70 días de haber emitido obligaciones negociables: EEFF anuales, informe de auditor, y acta de aprobación del directorio; y dentro de los 42 días de terminados el primero, segundo y tercero ejercicio social: estado de movimiento de fondos y situación patrimonial (detallados) y acta de aprobación del directorio (Tít. IV Cap. I Art. 11). Quedan excluidas de presentar EEFF bajo las condiciones de las NIIF</p>

		<p>deben ser aprobados por directorio y asamblea, para luego ser informados a la CNV (Art. 73).</p> <p>Régimen de información a la CNV para administradores, agentes, directores, síndicos, personas físicas y/o jurídicas relacionadas (Art. 99).</p> <p>Publicidad de operaciones (identidad del valor negociable, cuantía, precio, momento de perfeccionamiento de la operación) en el Art. 111.</p>	<p>Presentar de EEFF anuales hasta 70 días corridos después del cierre del ejercicio y trimestrales hasta 42 días corridos después. (Tít. IV. Cap. I Sec. I. Art. 1).</p> <p>Las normas de la CNV tratan en general de toda la información que debe ser remitida de forma obligatoria por parte de las emisoras a la misma, en los diferentes aspectos: asambleas (Tít. II. Cap. II), la necesaria para poder hacer oferta pública (Tít. II. Cap. V), contenido de los prospectos de emisión (Tít. II Cap. IX). De forma más específica, el Tít. IV se refiere al régimen informativo tanto anual (Memoria del directorio, EEFF, acta del directorio, informe de la comisión fiscalizadora) y trimestral (EEFF de períodos intermedios, informe de comisión fiscalizadora; dentro de los 42 días de cerrado el período).</p> <p>El Tít. XII Cap. I se refiere a la Transparencia, específica que se debe informar sobre: hechos relevantes, identidad de las autoridades de las emisoras, identidad de personas físicas/jurídicas que adquieran más del 5% de los derechos a voto.</p> <p>Esta información estará disponible en la Autopista de Información Financiera, en el sitio web de la CNV (Tít. XV).</p>	<p>(Tít. IV Cap. III Art. 1).</p> <p>Para solicitar la autorización para realizar oferta pública, deben acompañar la solicitud general con una declaración jurada respecto a su carácter de PyME, y la documentación requerida para la pre-clasificación, la cual debe estar disponible en la Autopista de Información Financiera (Tít. II Cap VI Art. 1, 2 y 3).</p>
--	--	---	--	---

<p>Ética, conflictos de intereses y RSE</p>		<p>En el Art. 72 se regulan los contratos con partes relacionadas, definiendo qué se entiende por ‘partes relacionadas’ (directores, personas físicas/jurídicas con control sobre el capital, sociedades bajo control común, parientes de cualquiera de éstos), y definiendo el procedimiento para la aprobación de los mismos.</p>	<p>Presentar con periodicidad anual nómina de las entidades controladas y vinculadas -directas o indirectas- y de sus miembros titulares y suplentes del órgano de administración (Tít. IV. Cap. I Sec. I. Art. 1).</p> <p>Contratos con partes relacionadas según Art. 72 Ley 26.831, son “partes relacionadas” las personas físicas/jurídicas que poseen por lo menos el 15% del capital social o con capacidad de elección de un director (Tít. II Cap. III. Sec. IV Art. 14).</p>	
<p>Protección de los accionistas</p>	<p>Debe respetarse la proporción de cada accionista en la capitalización de reservas y otros fondos especiales inscriptos en el balance, en el pago de dividendos con acciones y en procedimientos similares (Art. 186). El art. 194 establece que las acciones ordinarias otorgan derecho preferencial a la suscripción de nuevas acciones de la misma clase, mientras que el art. 195 ampara la protección de este derecho concediéndole al accionista el derecho a exigir judicialmente que se cancelen las suscripciones de no ser respetada la preferencia. Las acciones dentro de una misma clase deben tener igual derecho a voto (art. 207). Las minorías que no hayan votado favorablemente, pueden impugnar</p>	<p>Los accionistas minoritarios que representen como mínimo el 5% del capital pueden designar un auditor externo si sus intereses fuesen afectados (Art. 108). Informar en las notas a los EEFF la política de dividendos propuesta o recomendada por el directorio (Art 60).</p> <p>Los mercados de capitales deben garantizar la protección de los inversores, la equidad y la transparencia, crear garantías a favor de los agentes y responder ante pérdidas si no lo hiciesen (Art. 39-45).</p> <p>Los accionistas minoritarios tienen derecho a recibir una oferta pública de adquisición o canje por parte de quién quieren adquirir una cantidad de acciones con derecho a voto que le</p>	<p>Individualización de los accionistas que forman parte de participaciones sociales para poder votar en asamblea (Tít. II Cap. II Sec. I Art. 26). Régimen de acreditación de los accionistas minoritarios que soliciten la designación del auditor externo (Tít. II Cap. III Sec. VI Art. 26).</p> <p>El Tít. III Cap. II regula la oferta pública de adquisición en cuanto a procedimiento, información, precio, derechos de los accionistas que estén en contra; definiendo a su vez qué se entiende por participación significativa (superiores al 15% y al 51% del capital social con derecho a voto y/o los votos de la sociedad).</p> <p>Obligaciones de publicidad y procedimiento de la adquisición de en caso de retiro de oferta pública</p>	

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

	<p>decisiones de la asamblea que vayan en contra de la ley, el estatuto o reglamento (Art. 251).</p> <p>Cuando existan diversas clases de acciones el estatuto puede prever que cada una de ellas elija uno o más directores (Art 262).</p> <p>El estatuto puede prever la creación de un Consejo de Vigilancia (Art. 280) conformado por accionistas, que se encargue de vigilar la operatoria del directorio (Art. 281).</p>	<p>den una participación significativa en el capital social o los votos (Art. 87).</p> <p>Se le otorga a los accionistas minoritarios el derecho de intimar a quien tenga control casi total (poseedor 95% o más del capital suscrito), a que haga oferta de compra a todos los otros accionistas. Si no lo hacen en seis (6) meses, el controlante puede emitir una declaración unilateral de voluntad de adquisición de la totalidad de las acciones (Art. 91-96).</p> <p>Los accionistas tienen derecho a que se proteja la información relacionada con la empresa, y a que directivos, agentes y demás guarden secreto en sus operaciones (Art. 25-27 y 117).</p>	<p>(Tít. III Cap. II Sec. III).</p>	
<p>Medición, Administración, y divulgación del riesgo</p>		<p>Informar en las notas a los EEFF la política de asunción y cobertura de riesgo en los mercados (Art. 60)</p>		

En particular con respecto al requisito de independencia del auditor externo, debe tenerse en cuenta que la independencia permite a una persona realizar su trabajo sin dejarse influenciar por hechos externos, ni restricciones o limitantes relacionadas con sus sentimientos o relaciones con sus pares. El principio de independencia es excluyente para que un contador público matriculado en los Consejos Profesionales respectivos, realice encargos de auditoría de estados financieros, según lo normado por la Resolución Técnica 37 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) y el código de Ética Unificado del mismo organismo. Es obligatoria según la Ley 26.831 (Mercado de Capitales), y la definición de independencia correspondiente se encuentra reglamentada en las Normas 2013 de la CNV (Título II Capítulo III Sección VI, Artículo 21). En la Argentina conviven actualmente las normas contables emitidas por la FACPCE, denominadas Resoluciones Técnicas (RT) que luego son aprobadas por los respectivos Consejos Profesionales, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las NIIF para PyMES. Actualmente las NIIF son obligatorias para las empresas que cotizan en la CNV, excepto las que se encuentran bajo el contralor de otros organismos tales como Banco Central de la República Argentina, Superintendencia de Seguros, entre otros, y las que califican como PyMES. Si bien los auditores externos deben presentar a la CNV una declaración jurada que contenga, entre otras cosas, el detalle de sus relaciones profesionales con la emisora, sus accionistas y sociedades relacionadas, la información disponible públicamente sólo identifica al auditor (nombre, DNI, CUIL/CUIT y domicilio). El Código de Ética Unificado (CEU) de la FACPCE, menciona una serie de cualidades básicas necesarias para cumplir con los objetivos de la profesión tales como: “trabajar al más alto nivel de profesionalidad con el fin de obtener el mayor nivel posible de ejecución y en general para satisfacer los requisitos del orden público...” y enumera una serie de situaciones en las cuales expresamente existe falta de independencia.

A pesar de las normas vigentes y fundamentalmente en las PyMES, existen serios peligros de falta de independencia considerando que es el propio cliente quién selecciona a los auditores externos y retribuye sus honorarios. Incluso el contador público frecuentemente presta para el mismo ente otros servicios profesionales distintos a la auditoría financiera, los que a veces resultan incompatibles con la misma. Schlaps y otros (2013) realizan un análisis empírico sobre el cumplimiento del principio de la independencia por parte de los contadores públicos que actúan como auditores de estados financieros de PYMES, y encuentran que la amenaza de auto-revisión es

la que mayor evidencia presenta como riesgo de violación al principio de independencia.

Por último, es importante destacar que la presentación de un Código de Gobierno Societario no es obligatoria para las PyMEs (Resolución General N° 606/2012). En tal sentido, Streb (2013) propone la adaptación del Código de Gobierno Societario establecido por dicha resolución, con el objetivo de adecuarlo a las PyMEs locales, concentrándose principalmente en el nombramiento de los directivos y gerentes de alta línea, y la sucesión de los mismos, generando que las políticas de empleo sean equitativas entre miembros de las familias controlantes y otros candidatos. Así mismo, introduce el análisis de instituciones de gobierno familiar (Protocolo Familiar, Consejo de Familia, Asamblea de Familia). Su propuesta se basa en la revisión, inclusión y eliminación de algunos de los títulos incluidos en el mismo. En la Tabla 3 se detallan sus comentarios y sugerencias para cada principio de GC establecido en el Código.

Tabla 3. Principios del Código de GC de la CNV, y adaptación según Streb (2013).

Aspecto	Res. CNV 606/12 -Código Gobierno societario (cumplir o explicar)	Código IAGO (voluntario)	Propuesta de adaptación para PyMEs (Streb, 2013)
<p>Composición y funcionamiento del Directorio</p> <p>(Número de miembros, independencia, comités del directorio, plazos de designación)</p>	<p>Principio II <i>Sentar las bases para una sólida administración y supervisión de la Emisora</i>: Se debe informar si a) la Asamblea acordó que la proporción de directores independientes sea al menos de 20% (P.II.4.2) b) se cuenta con Comité de Nombramientos (P. II.5.1)</p>	<p>Mayoría de directores independientes (en ciertos casos) (P.1.2.b). Presidente del directorio independiente o director líder independiente (P.1.2.c). Criterios de independencia de los directores (P.1.3) Como mínimo deberán constituirse los siguientes: de Auditoría; de Remuneraciones; de Nominaciones y Gobierno Corporativo; y de Finanzas. (P.1.6.1).</p>	<p>Sería necesario en caso de empresas familiares indagar acerca de las instituciones de gobierno familiar: si existen un protocolo, consejo y asamblea familiar para sortear conflictos familiares (también implica al Principio I Transparencia). La recomendación II.4 sobre la proporción de miembros independientes solo sería apropiada en Pymes con un relativo grado de madurez, ya que las PyMEs se enfrentan a mayores costos para cumplir los requisitos de independencia. Irrelevancia del Comité de Nombramientos por tener las PyMEs directorios poco numerosos (se repetirían los mismos integrantes en cada comité), recomienda su reemplazo por políticas y procedimientos. Omitir recomendación II. 6 sobre el desempeño de directores y síndicos en otras firmas. Importante la capacitación y desarrollo de directores.</p>
<p>Transparencia e integridad de la información</p> <p>(auditores externos, remuneraciones)</p>	<p>Principio I <i>Transparentar la relación entre la Emisora, el grupo económico que la encabeza y/o integra y sus partes relacionadas</i>: Garantizar la divulgación de políticas (P I.1) y prevenir el uso indebido de la información divulgada (P. I. 3). Principio IV <i>Auditorías Independientes</i>: Garantizar la independencia y transparencia de las funciones que le son encomendadas al Comité de Auditoría y al Auditor externo (P. IV.1.2) El Comité de Auditoría debe ser elegido considerando la independencia de sus miembros, el</p>	<p>Transparencia, Fluidez e integridad de la información. Confiabilidad de la información (P.6.1), revelación de información financiera y no financiera (P. 6 2-3), sitio web (P. 6.5) e informe anual de GC (P.6.4). Auditoría: Auditoría interna (con un comité designado y un responsable) (P. 7.1), auditoría externa, independiente (P.7.2).</p>	<p>En el principio I sacar “que encabeza” por no corresponder. Respecto a las recomendaciones de este principio, es atinente mantener las tres. Dentro del Principio VI, en la recomendación IV, “<i>Garantizar la independencia y transparencia de las funciones que le son encomendadas al Comité de Auditoría y al Auditor Externo</i>”, es necesario adaptar la recomendación para que lo que se garantice sea la función independiente ya sea la Comisión Fiscalizadora (y/o Consejo de Vigilancia) o del síndico, además del Auditor Externo. Sobre el Principio VII, un Comité de Remuneraciones para una Pyme sería una sobre exigencia, por la cantidad de miembros que tiene el directorio. Cobra relevancia el rol del directorio en la determinación de las remuneraciones en empresas familiares: la necesidad de que haya una clara relación entre desempeño del</p>

	<p>Comité debe realizar evaluaciones anuales, y sus miembros deben ser evaluados en cuanto a idoneidad, independencia y desempeño (P. IV. 3). Principio VII <i>Remuneraciones</i>: Establecer políticas de remuneración del órgano Administrativo, creando un comité orientado al cumplimiento y actualización de las mismas, con funciones específicas referentes al tema.</p>		<p>personal clave y su remuneración tanto para los no familiares como familiares.</p>
<p>Ética, conflictos de intereses y RSE</p>	<p>Principio VI <i>Vínculo con la comunidad</i>: Suministrar a la comunidad la revelación de cuestiones relativas a la Emisora y un canal de comunicación directo con la empresa, además de la emisión de un Balance Social. Principio VIII <i>Ética empresarial</i>: Garantizar comportamientos éticos en la Emisora, estableciendo un código de conducta empresaria y mecanismos para recibir denuncias. Principio I <i>Transparencia</i>: asegurar la existencia de mecanismos para la resolución de conflictos.</p>	<p>Conflictos de Interés: Mecanismos de prevención y solución (P.5.1), Prácticas prohibidas (P.5.2), Divulgación, Políticas (P. 5.3). Grupo de Interés y RSE. Mecanismos (P.9.1), Grupos de interés (identificación y pautas de conducta) (P.9.2), RSE (políticas: medio ambientales, de protección de propiedad intelectual, anti-soborno, inversión social, comercio electrónico) (P.9.3). Administración y resolución de controversias. Mecanismos, Grupos de interés, Conflictos internos y cómo preverlos. (P.8).</p>	<p>El principio VI, incluye la recomendación “<i>Suministrar a la comunidad la relevación de las cuestiones relativas a la Emisora y un canal de comunicación directo con la empresa</i>”, es plausible para una Pyme en lo que se refiere a tener un sitio web de acceso público. Sobre el Balance Social, se debería agregar a la sugerencia que cuanto más grande la Pyme mayores serán las exigencias en la presentación del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental.</p>
<p>Protección de los accionistas</p>	<p>Principio V <i>Derechos de los accionistas</i>: Asegurar el acceso a información, promover la participación activa, respetar el</p>	<p>Accionistas: Trato equitativo (P.4.1), Suministro de información (P.4.2), Asamblea de accionistas (protocolo de</p>	<p>Las seis recomendaciones podrían ser factibles de cumplimiento por parte de las Pymes, dentro de este principio.</p>

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

	principio de igualdad de voto, establecer mecanismos de protección de todos los accionistas frente a las tomas de control, alentar la dispersión accionaria y asegurar una política de dividendos transparente.	celebración, convocatoria, orden del día, mecanismos de representación, revelación de información, proceso de votación) (P.4.3).	
Medición, Administración, y divulgación del riesgo	Principio III <i>Medición y administración del riesgo:</i> Informar si a) se cuenta con una política de gestión integral de riesgos (P.III. 1) a) existe un Comité de Gestión de riesgos en el Directorio o Gerencia general (P. III.2) b) las políticas de gestión de riesgos usadas (P. III. 4) c) se informa en los EEFF y Memoria anual los resultados de la supervisión de riesgos.(P. III. 5).		La recomendación que la acompaña, “ <i>El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral de riesgo empresarial y monitorea una adecuada implementación</i> ”, es pertinente para una Pyme.

3- Metodología:

El objetivo es describir los siguientes aspectos del GC de las empresas:

- Nivel de concentración de la propiedad: se analiza el número total de accionistas, distribución de la tenencia accionaria y si es una empresa familiar.
- Composición del directorio: número de integrantes, género, número de directores independientes, número de directores externos, existencia de comités, relación con la alta gerencia.
- Independencia del auditor externo, rotación y pertenencia a una de las grandes firmas de auditoría (Deloitte, PWC, Ernst & Young y KPMG).

El universo bajo estudio son las PyMEs emisoras de valores negociables desde enero 2013 en el Mercado de Valores de Buenos Aires, bajo la vigencia de la Ley 26.831. Se consideran solo aquellas empresas cuya forma legal es sociedad anónima. La definición de PyME corresponde a la Res. 50/13 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

La población totaliza 33 PyMEs, de las cuales 30 empresas son sólo emisoras de ON (en un período comprendido entre 2011-2014), y tres empresas son además emisoras de acciones. Los datos empleados surgen de la información disponible en forma pública: documentación presentada por las emisoras a la CNV, sitios web de cada empresa, entre otros.

El estudio realizado es de tipo descriptivo-correlacional. Para el análisis de relaciones entre variables se emplean los siguientes métodos:

- Variable dependiente cuantitativa: Dado el reducido tamaño de la población bajo estudio no se puede asumir normalidad de los datos, por lo que se emplea el coeficiente de correlación por rangos de Spearman para pares de variables cuantitativas, y el test de Kruskal- Wallis para analizar una variable cuantitativa contra una categórica.
- Variable dependiente categórica: Para testear la independencia entre dos variables categóricas se aplican los test de Pearson Chi² y Fisher's exact. Agresti (2002) brinda mayor información sobre estos métodos.

Las PyMEs suelen caracterizarse, dependiendo de la etapa de evolución en la que se encuentren, por la informalidad y la poca profesionalización de sus administradores y directivos. Es de esperar que tanto los accionistas como los miembros del directorio (en muchas PyMEs son las mismas personas), sean empresarios sin especialización o estudios específicos en ciencias económicas. Esto nos lleva a suponer una relación negativa entre las edades de los accionistas y su nivel académico. Lo mismo se espera para los directivos,

ya que la inclusión de miembros más jóvenes (familiares y, sobre todo, no familiares) suele estar acompañada de una búsqueda de profesionalización en el directorio.

- Hipótesis 1.a: *“Existe una relación negativa entre la edad de los accionistas y su nivel de estudios”*.
- Hipótesis 1.b: *“Existe una relación negativa entre la edad de los miembros del directorio y su nivel de estudios”*.

Así mismo, se espera que los gerentes sean contratados para aumentar el profesionalismo en la administración. Es por esto que se espera una relación positiva entre la edad de los gerentes y su nivel de formación académica, lo que se explica por una necesidad de incluir experiencia y profesionalismo en la gerencia.

- Hipótesis 1.c: *“Existe una relación positiva entre la edad de los gerentes y su nivel de estudios”*.

Para seguir en esta línea de pensamiento, se espera que la inclusión de miembros externos en el directorio se explique también por una búsqueda de profesionalización y opiniones externas, que signifiquen un cambio de enfoque en para la toma de decisiones en el directorio.

- Hipótesis 2: *“Existe una relación positiva entre la cantidad de miembros externos del directorio y el nivel de estudios de sus miembros”*.

Por otro lado, un punto importante en lo concerniente a mecanismos de buen GC tiene que ver con la Dualidad del Gerente General. Generalmente, en PyMEs controladas y manejadas por sus dueños, el presidente del directorio (y también accionista) es quién ocupa el cargo de Gerente General. Se espera, por lo tanto, que la separación de los cargos se deba a la inclusión de un Gerente General profesional, es decir, que se contrata por sus méritos en gestión.

- Hipótesis 3: *“Existe una relación inversa entre la Dualidad del Gerente General, y el nivel de estudios del presidente del directorio”*.

Otro tema relevante para la determinación del buen GC es el tamaño del directorio. Si los directorios son amplios, con una cantidad de directores independientes suficiente, se espera una mayor cantidad de opiniones diferentes a la hora de la toma de decisiones. Es de esperar también, que la inclusión de mayor cantidad de miembros se deba a una búsqueda de opiniones formadas.

- Hipótesis 4.a: *“Existe una relación positiva entre la cantidad de miembros que componen el directorio y su nivel de estudios”*.

Esto último, se debería ver reforzado si la cantidad de miembros independientes es mayor.

- Hipótesis 4.b: *“Existe relación positiva entre la cantidad de miembros independientes del directorio y el nivel de estudios de sus miembros”*.

La presencia de directores externos también puede traer acarreada una mayor necesidad de transparencia en la información que se presenta y revela al mercado. Es de esperar, por lo tanto, que mayor cantidad de miembros externos y miembros independientes en el directorio signifique mayor rotación e independencia del auditor.

- Hipótesis 5.a: *“Existe una relación positiva entre la cantidad de miembros externos del directorio y la rotación del auditor”*.
- Hipótesis 5.b: *“Existe una relación positiva entre la cantidad de miembros independientes del directorio y la rotación del auditor”*

En la Tabla 4 se presentan las definiciones de las variables realizadas en forma ad hoc para este estudio.

Tabla 4. Definiciones de las variables ad hoc

Variable	Definición
Accionistas, directores y gerentes con título universitario	Según lo reportado por la empresa en la información presentada a la CNV.
Accionistas, directores y gerentes con título en ciencias económicas	Según lo reportado por la empresa en la información presentada a la CNV. Se considera título de ciencias económicas a Licenciado en Administración, Licenciado en Economía, Contador Público Nacional, Actuario y afines.
Miembros alta gerencia	Según lo reportado por la empresa en la información presentada a la CNV, número de personas en alta gerencia.
Empresa familiar	Se considera empresa familiar si la propiedad está concentrada totalmente o en su mayoría en personas con el mismo apellido (o relación explícitamente establecida).
Director externo	No es propietario ni empleado de la empresa
Director independiente	Es externo, y no tiene relación familiar ¹³ .
Separación propiedad-control (total)	Ningún accionista es miembro de la alta gerencia. Variable toma valor "1".
Separación propiedad-control (parcial)	Al menos un accionista es miembro de la alta gerencia. Variable toma valor "0,5".
Separación propiedad-control (nula)	El total de la alta gerencia se compone de accionistas. Variable toma valor "0".
Dualidad Gerente General	Toma valor "1" si el Gerente General es también el Presidente del Directorio.
Rotación del auditor	En base a todos los EEFF anuales disponibles para cada empresa, toma valor "1" si los mismos no son auditados por la misma persona.
Auditadas por firma "Big 4"	Toma valor "1" si el auditor pertenece a las firmas: Pricewaterhouse Coopers, Ernest & Young, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG.

4- Resultados y Conclusiones:

¹³ Definición menos estricta que la establecida por la Comisión Nacional de Valores.

Tabla 1. Estadística descriptiva – variables cuantitativas

Variable	Media	Desvío Estándar	Min	Max
Características generales				
Antigüedad (años)	19.2	13.31	2.68	57.15
Número de empleados (2013)	129.91	190.41	8	871
Ventas (2013, en millones de \$)	134.73	175.62	1.17	811.41
Edad promedio accionistas* (años)	51.93	9.16	32	72
Porcentaje de accionistas con título universitario*	54.73%	36.71%	0%	100%
Edad promedio directores (años)	51.21	8.44	39	70
Porcentaje de directores con título universitario	69.72%	35.1%	0%	100%
Porcentaje de directores con título en ciencias económicas	40.72%	31.79%	0%	1%
Nro. De accionistas mujeres	1.07	1.62	0	6
Edad promedio alta gerencia (años)	44.66	6.90	33	56
Porcentaje de alta gerencia con título universitario	83.96%	25.69%	28.57%	100%
Porcentaje de alta gerencia con título en ciencias económicas	54.08%	32.45%	0%	100%
Variables de gobierno corporativo				
Nro. de accionistas personas físicas*	3.29	2.71	0	10
Nro. De accionistas personas jurídicas	0.92	1.13	0	4
Participación del principal accionista	55.46%	27.56%	20%	99%
Nro. de personas en alta gerencia	3.89	1.93	1	8
Nro. de miembros del directorio	3.61	0.79	3	5
Nro. de miembros de directorio independientes	1.04	1.30	0	3
Porcentaje de directores independientes	28.54%	36.54%	0%	100%
Nro. Directores externos	1.33	1.39	0	4
Porcentaje directores externos	35.48%	36.61%	0%	100%
Nro. Directores accionistas	1.81	1.24	0	5
Nro. Mujeres titulares en directorio	0.45	0.62	0	2
Directores en alta gerencia sobre total del directorio	29.65%	27.67%	0%	100%
Directores sin relación familiar (%)	60.34%	36.19%	0	1
Gerentes Principales que son accionistas (%)	22.68%	28.66%	0%	100%

* Solo para empresas de capital cerrado.

Tabla 2. Estadística descriptiva – variables categóricas

Características generales	(%)	Variables de GC	(%)
Participación del sector Agropecuario	12.12	Separación propiedad-control (total)	31.25
Participación del sector Comercio	18.18	Separación propiedad-control (parcial)	34.38
Participación del sector Construcción	6.06	Separación propiedad-control (nula)	3.13
Participación del sector Servicios	39.39	Dualidad CEO	24.00
Participación del sector Industria y minería	24.24	Rotación del auditor	28.13
Empresa familiar	53.57	Auditadas por firma “Big 4”	6.06

Nota: Se indica participación de la característica presentada en la muestra.

La composición de las empresas estudiadas muestra que la mayoría son del sector servicios (39,39%), seguido por el sector industria y minería (24,24%). El número de empleados promedio es de 129 personas, y varía entre 8 para la más pequeña y 871 para la de mayor tamaño. La antigüedad promedio es de 19 años, siendo la empresa más joven de 2 años y la más antigua de 52.

Sólo el 54% son empresas familiares, considerando las condiciones de propiedad y control en manos de una misma familia. La participación en el capital del principal accionista tiene un promedio de 55%, con un valor mínimo de 20% y un máximo de 99%. En el 50% de las empresas, el principal accionista tiene 50% o más de la propiedad. En las empresas de capital cerrado, el número promedio de accionistas es de tres (persona física), y el 20% de las empresas tienen solo dos accionistas.

Con respecto a la composición del directorio, el 57% de las empresas poseen sólo tres miembros titulares, que es el mínimo de integrantes requerido por la normativa (Ley 19550, Art. 255). El número máximo de integrantes es cinco, con un promedio de 3,61. El 39% las empresas tiene al menos una mujer entre los integrantes titulares del directorio, y el 36% tienen mujeres entre sus miembros suplentes. Sin embargo, la participación femenina es baja si se considera que el tamaño promedio del directorio es de 3,61 integrantes, y el promedio de mujeres que son miembros titulares es de 0,45. Ninguna de las empresas declara contar con comités dentro del directorio. Siguiendo los criterios señalados anteriormente, en promedio, sólo el 35% de los miembros del directorio pueden ser clasificados como “externos”, y éste número se reduce al 28% cuando consideramos la independencia de los mismos.

La separación de la propiedad y el control es considerable, ya que sólo en el 3% de la muestra los puestos gerenciales son ocupados totalmente por accionistas, y la mayoría tiene

al menos un gerente no propietario. También, sólo en el 24% el Presidente del Directorio es también el Gerente General de la firma.

Los resultados muestran una fuerte concentración de la propiedad, una tendencia general a cumplir solo con el mínimo requerido de integrantes del directorio, con baja participación femenina en el órgano de administración. La independencia del auditor externo es obligatoria según la normativa vigente, pero resulta difícil de evaluar a través de la información públicamente disponible.

Tabla 3. Gobierno Corporativo y PyMEs

Edad y Formación
Propietarios
- Relación negativa entre la edad del más grande de los accionistas, y el porcentaje de los mismos que tienen título universitario (Rho= -0,05415**).
Directorio
-Relación negativa entre el promedio de edad de los directores y el número de directores con título universitario en ciencias económicas (Rho= -0,3584*).
-Relación negativa entre el promedio de edad de los directores y el porcentaje de directores con título universitario (Rho= -0,5508***).
- Relación negativa entre el promedio de edad de los directores y el porcentaje de directores con título en ciencias económicas (Rho= -0,4315**).
-Relación negativa entre la edad del más grande de los directores y el porcentaje de directores con título en ciencias económicas (Rho= -0,4330**).
-Relación negativa entre el número de directores que no tienen relación familiar y el número de directores que posee título en ciencias económicas (Rho= -0,3736*).
Gerentes
-Relación positiva entre la edad del más grande de los gerentes y el número de gerentes con título universitario (Rho= 0,4419*).
Tamaño del directorio y Formación
- Relación positiva entre el número de miembros titulares en el directorio y el porcentaje de directores que tienen título universitario (Rho= 0,3723*).
Dualidad del Gerente General
-En la mitad (50%)* de las empresas en que el presidente del directorio tiene título en ciencias económicas, éste es también el Gerente General. Sólo en el 10% de las empresas cuyo presidente del directorio no tiene título en ciencias económicas, éste es también Gerente General.
Rotación del Auditor
- Relación inversa entre la rotación del auditor y el porcentaje de directores externos*.
Equipos gerenciales y Formación
- Relación positiva entre el número de personas en alta gerencia y el número de gerentes con título universitario (Rho= 0,7199***).
-Relación negativa entre el número de personas en alta gerencia y el porcentaje de gerentes con título en ciencias económicas (Rho= -0,7193***).
Independencia del Directorio
-Relación positiva entre el número de directores independientes y el número de directores sin relación familiar (Rho= 0,5583***).
-Relación positiva entre el nivel de separación entre la propiedad y el control, y el número de directores independientes (Rho= 0,5333**).
Directores Externos
-Relación negativa entre el número de directores externos y el número de gerentes principales que son accionistas (Rho= -0,5**)

Nota: * significativo al 10%, ** al 5%, *** al 1%

Los resultados muestran (Tabla 3), en general, una relación negativa entre la edad de propietarios y directores y su formación universitaria. Esta información corrobora parcialmente la Hipótesis 1.a, ya que solamente es significativa la relación entre la edad del más grande de los accionistas y el porcentaje de los mismos que tienen título universitario; a

la vez existen otros resultados a favor de la Hipótesis 1.b. Esto se puede deber a que muchos accionistas y directores son también fundadores de la firma, y su dedican su tiempo al desarrollo de la misma, más que a estudios universitarios. Las relaciones negativas entre el promedio de edad de los directores y la cantidad (porcentaje) de los mismos que tienen títulos universitarios, y títulos universitarios en ciencias económicas, permiten concluir que los miembros más jóvenes que son titulares en los directorios tienden a tener un grado más avanzado de profesionalización. En contraposición, a mayor edad tiene el más grande de los gerentes, se contrata mayor cantidad de gerentes profesionales, resultado que apoya la Hipótesis 1.c de forma parcial.

No se encuentra evidencia significativa que de soporte a la Hipótesis 2, por lo que no podemos concluir que la búsqueda de profesionalización esté relacionada con la contratación de directores externos capacitados en diferentes áreas del conocimiento, ni en áreas específicas relacionadas con las ciencias económicas.

La Tabla 3 también muestra que a mayor cantidad de miembros en los directorios, mayor profesionalización de los mismos, lo que puede indicar que directores más profesionalizados se interesan por tener equipos de trabajo más completos, esta relación da apoyo parcialmente la Hipótesis 4.a, ya que sólo se explica por la formación universitaria, pero no hay relación significativa con respecto a la formación en ciencias económicas. A su vez, la inclusión de mayor cantidad de miembros externos e independientes hace que disminuya la cantidad de relaciones familiares entre miembros del directorio; pero no se encuentra evidencia significativa que permita relacionar la independencia con el nivel de estudios de los miembros, por lo tanto no hay evidencia para la Hipótesis 4.b.

Podemos explicar la relación entre la Dualidad del Gerente General y la formación en ciencias económicas del presidente del directorio, considerando que, a pesar de que sólo la mitad de los presidentes del Directorio con título universitario en esa área son también Gerentes Generales, son muy pocos los que ocupan los dos cargos sin tener título. Esto puede explicarse en que el puesto gerencial requiere preferentemente conocimientos universitarios para ser desempeñado de la mejor manera, y esto es sabido por las empresas (la mayor parte de los gerentes generales tienen título), mientras que muchos presidentes del directorios son accionistas. Esto es especialmente esperable en empresas que acceden al mercado de capitales. Esta relación da soporte a la Hipótesis 3.

En cuanto a los equipos gerenciales, a pesar de que la mayor cantidad de personas en la alta gerencia se relaciona positivamente con la cantidad de gerentes con título universitario, la relación inversa con el porcentaje de gerentes con título en ciencias económicas parece mostrar que esta mayor cantidad de gerentes profesionales lo son en otras áreas (sobre todo las ingenierías).

Se puede observar por los resultados que se encuentra evidencia que da soporte a la Hipótesis 5.a, por lo que se puede concluir que los miembros externos del directorio exigen mayor transparencia y confiabilidad en la información revelada al mercado, por lo que exigen mayor rotación del auditor. A pesar de esto, no se encuentra apoyo para la Hipótesis 5.b, en cuanto a la relación de los miembros independientes del Directorio y la rotación del auditor. Cabe destacar que en función de la información disponible no ha sido posible evaluar la independencia del auditor externo, sino tan solo la rotación del mismo.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo es generar una descripción de las características principales de las PyMEs cotizantes en el Mercado de Valores de Buenos Aires, enfocándose principalmente en los aspectos relevantes de Gobierno Corporativo, y establecer relaciones entre estas últimas. Para ello, se relevó información disponible públicamente en el sitio Web de la Comisión Nacional de Valores (prospectos de emisión de obligaciones negociables, Estados Financieros), y los sitios particulares de las empresas, de una muestra de 33 PyMEs que emitieron obligaciones negociables entre 2011-2014.

Los resultados muestran consistencia con los estudios tomados como referencia, en cuanto a la composición del directorio, la concentración de la propiedad en familias controlantes, la participación del accionista mayoritario (a pesar de que en la Argentina parecen tener más control en promedio), y el hecho de que hay gerentes que son propietarios. A diferencia de lo observado en los mismos, la dualidad del Gerente General es bastante menos frecuente (más del 50% menos), y la cantidad promedio de empleados es bastante menor (43,31 contra 129).

Este estudio describe las características principales de las PyMEs cotizantes en el Mercado de Valores de Buenos Aires, las cuáles muestran, cumpliendo con lo esperado, un alto grado de concentración de la propiedad. Esto se observa en la gran proporción de capital concentrado en el principal accionista, y en el hecho de que más de la mitad son empresas controladas por la misma familia. La separación de la propiedad está muy marcada, contrariamente a lo que podría esperarse, ya que es normal que en pequeñas empresas los propietarios quieran acaparar los puestos gerenciales. Esto muestra una tendencia a la profesionalización de la gerencia, correspondiente a la etapa de delegación del control. A pesar de esto, no hay una tendencia clara a la inclusión de directores externos o independientes, en este aspecto todavía hay lugar para la mejora.

Se cumple lo esperado en cuanto a las relaciones entre las edades de los propietarios y directores y su nivel de estudios. Esto puede explicarse en que muchas empresas siguen en

manos casi totalmente de sus fundadores, quienes no se caracterizan por la dedicación universitaria, sino más bien el desarrollo empresarial desde la intuición y experiencia. Así mismo, la formación y experiencia de los gerentes va de la mano con la búsqueda de profesionalización de la gestión, consistente con lo mencionado en cuanto a la separación de la propiedad y el control, y con la baja proporción de empresas en las que el Gerente General es también el Presidente del Directorio.

Para concluir, los resultados indican que sería interesante contar con información sistematizada sobre gobierno corporativo para las PyMEs emisoras de valores negociables, a fines de facilitar la búsqueda de este tipo de información por parte de los inversores. En línea con lo que propone Streb (2013), sería aconsejable una adaptación del CGS (Res. Gral. CNV 606/12) que simplifique los requerimientos de información, concentrándose en los aspectos relevantes para PyMEs.

5- Bibliografía

Abor, J., & Adjasi, C. K. (2007). Corporate Governance and the Small and Medium Enterprises Sector: Theory and Implications. *Corporate Governance*, 7(2), 111-122.

Belghitar, Y., & Khan, J. (2013). Governance mechanisms, investment opportunity set and SEMs cash holdings. *Small Bus Econ*(40), 56-72.

Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.

Braga Alves, M., & Shastri, K. (2011). Corporate Governance, Valuation, and Performance: Evidence from a Voluntary Market Reform in Brazil. *Financial Management*(40), 139-157.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29, 295-308.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29, 295-308.

Calabrò, A., & Mussolino, D. (2011). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management Governance*.

Campos, C., Newell, R., & Wilson, G. (2002). Corporate Governance Develops in Emerging Markets: Shareholders in Emerging Markets Show They're Willing to Pay a Premium for Good Governance Standards. *McKinsey on Finance*(Winter), 15-18.

Caneghem, T. V., & Campenhout, G. V. (2012). Quantity and quality of information and SME financial structure. *Small Business Economics*, 39, 341-358.

Carrera, A. (s.f.). Recuperado el 26 de Noviembre de 2013, de IAE: <http://www.iae.edu.ar/pi/catedras/Directorio/Paginas/Articulos.aspx>

Carrera, A. (s.f.). IAE. Obtenido de Los Órganos de Gobierno en la PyME Argentina: <http://www.iae.edu.ar/pi/catedras/Directorio/Paginas/Articulos.aspx>

Garay, U., & González, M. (2008). Corporate Governance and Firm Value: The Case of Venezuela. *Corporate Governance: An International Review*, 10, 194-209.

Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (2013). Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms. *Journal of Small Business Management*.

Gordon, I. M., Hrazdil, K., & Shapiro, D. (2012). Corporate governance in publicly traded small firms: A study of Canadian venture exchange companies. *Business Horizons*, 583-591.

Heuvel, J. v., Gils, A. V., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *The Authors Journal compilation*, 14, 467-485.

Heuvel, J. V., Gils, A. V., & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance*, 14(5), 467-485.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*(3), 305-360.

Klapper, F., & Love, I. (2004). Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets. *Journal of Corporate Finance*, 10, 703-728.

Leal, R. P., & Carvalho-da-Silva, A. L. (2007). Corporate Governance and Value in Brazil. *Red de Centros de Investigación Banco Interamericano de Desarrollo*.

Machold, S., Huse, M., Minichilli, A., & Nordqvist, M. (2011). Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 368–383.

Porta, R. L., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate. *Journal of Financial Economics*(58), 3-27.

Schlaps, K., Albanese, D., Briozzo, A., & Vigier, H. (2013). Pincipios de independencia en la auditoria de PyMEs: Análisis comparativo de normativa nacional e internacional y evidencia empírica para la Argentina. *XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad*. Uruguay.

Streb, M. L. (2013). Buenas prácticas de gobierno societario para las. *Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA*(522).

Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69, 1-35.

Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies:. *Journal of Management Studies*(45), 196-220.

Exploración empírica de la conformación del órgano de gobierno de la empresa familiar La Sociedad de la Esperanza, S.A. de C.V.: Una simulación escenográfica de las implicaciones de los familiares que trabajan en la empresa para evaluar el control de la propiedad y las decisiones.

Rodríguez García, Arnoldo Javier¹⁴ y Flores, Preciado, Juan¹⁵

Resumen

Introducción

En México y en el mundo el debate de la empresa familiar sigue siendo la integración del órgano de gobierno, los derechos patrimoniales, directivos, sucesorios y testamentarios. El **objetivo** se fundamenta en analizar la conformación del órgano de gobierno de la empresa familiar y las implicaciones de los familiares que trabajan en la empresa a partir del control de la propiedad y las decisiones. **Metodología:** La investigación es cualitativa-descriptiva de corte exploratoria y transversal, utiliza la literatura primaria y secundaria para comprobar los testimonios del director, accionistas y familiares. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la entrevista. Los **resultados** obtenidos afirman que la reunión familiar es el tipo de estructura de gobierno que utiliza la familia-empresa para solventar los asuntos familiares, la propiedad y las decisiones empresariales. Quienes toman las decisiones centralizadas únicamente es el director quien se auxilia de las opiniones de los familiares-hermanos. Se **concluye** que la empresa familiar requiere reformar los estatutos para dejar por escrito los derechos de los familiares sobre la propiedad-decisiones. Igualmente designar los títulos de propiedad a valor de mercado; sustentar el órgano de gobierno de la empresa-familia con base en el reglamento corporativo-familiar. Como **recomendación** se sugiere utilizar el Consejo de familia; el protocolo familiar y regular las decisiones con base en los modelos preestablecidos para tomar como referencia las clases de órganos de gobierno con respecto a la empresa-familia.

Palabras clave: órgano de gobierno, acciones, familiares.

Abstract

¹⁴ Maestro en Ciencias Administrativas. Catedrático de la Facultad de Contabilidad y Administración de la Universidad de Colima. E-mail: arnoldo_rg@hotmail.com

¹⁵ Dr. En Administración. Investigador de la Universidad de Colima. E-mail: jflores@uocol.mx

Introduction

In Mexico and the world debate the family business remains the integration of the governing body, the economic rights, directors, inheritance and probate. The target is based on analyzing the formation of the governing body of the family business and the implications of family members working in the business from ownership control and decisions. **Methodology:** The research is qualitative and exploratory-descriptive cross-sectional, using primary and secondary literature to check the testimony of the director, shareholder and family. The instruments were the questionnaire and interview. **The results** affirm that family reunification is the type of governance structure that uses the family-company to resolve family matters, property and business decisions. Centralized decision maker is only director who is assisted by the opinions of family-brothers. **We conclude** that the family business requires reforming the statutes written in to the rights of family-decisions regarding the property. Also designate the titles to market value; support the governing body of the company-based family-familiar corporate regulation. **As a recommendation** it is suggested that the Family Council; regular family and protocol decisions based on pre-established models to refer to classes governing bodies with regard to company-family.

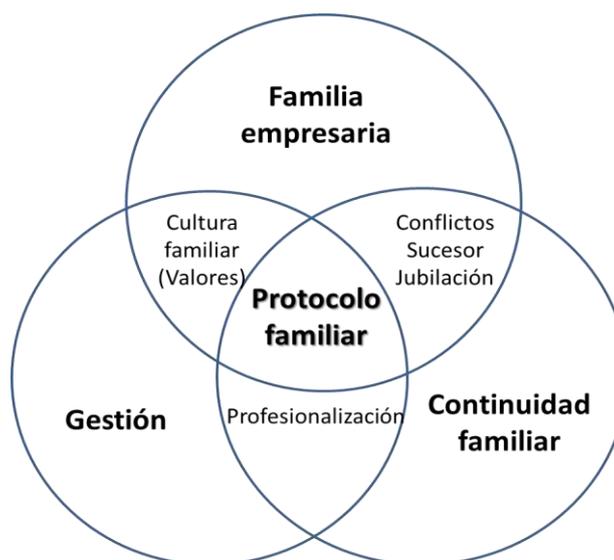
Keywords: governing body, actions, family.

1.- Introducción

En México y en el mundo el debate de la empresa familiar sigue siendo la integración del órgano de gobierno, los derechos patrimoniales, directivos, sucesorios y testamentarios. Durante varias décadas los roles del fundador, la búsqueda de poder y el reconocimiento de los descendientes familiares han encontrado en la empresa un espacio laboral y accionario en algunos casos donde los beneficios de la familia-empresa son generacionales (Glikin, 2011). Los resultados de las investigaciones conducen a la indagación de las etapas evolutivas, profesionales, generacionales, testamentarias, sucesorias como parte del uso de las herramientas legales-patrimoniales, de la misma secuencia está el proceso de la jubilación como donación o sesión de derechos de forma hereditaria Favier (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2010; Rojo, Diéguez, & López, 2011; Gallego, 2012; Rizo, 2012; Rivera & Hernández, 2012; Favier & Spagnolo, 2013). La exploración de la empresa familiar se contextualiza en el modelo de los tres sub sistemas: familia empresaria, gestión y continuidad familiar en Rodríguez-García, (2013). Ver figura 1.

Figura 1 Modelo de la empresa familiar y el protocolo familiar

(Modelo de los tres sub sistemas)



Fuente: Rodríguez-García (2013)

Debido a la representación de la figura 1, la evaluación del órgano de gobierno se contextualiza dentro del sub sistema “*gestión*” ya que la toma de decisiones, el control de la propiedad, las decisiones y los acuerdos forman parte del sub sistema “*familia*”.

Para definir el concepto de la empresa familiar Roca 2005, en Gallego(2012) señala que en primera instancia el control legal estriba sobre la propiedad, que la propiedad está atribuida en algún miembro o miembros de una única familia, una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total, los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes, una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle, aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia, los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales no obstante siguen siendo accionistas únicos, ocupan cargos ejecutivos de dirección y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa (Lansberg, Perrow y Roglosky, 1988; Barnes y Hershon, 1989; Gallo y Sven, 1991; Ward, 1995; Itz, 1995; Chijrch, 1996, en Gallego, 2012).

En referencia a lo señalado, Gallego (2012) define que la empresa familiar tiene a bien comprender que “*las generaciones de la familia que intervienen en la empresa, el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa, el desempeño de funciones ejecutivas o similares por la familia propietaria en la empresa, la intención de mantener la participación de la familia en la empresa, que los*

descendientes del fundador tengan el control sobre la gestión y/o sobre el gobierno de la empresa” en consecuencia la gobernabilidad de los intereses de la familia-empresa se establecen los vínculos que privilegian la cultura familiar-valores, profesionalización y prevención de conflictos con base en los acuerdos verbales, es decir existe el compromiso del conglomerado¹⁶familiar(Tadeo & Pérez, 2005).

En síntesis, las dimensiones o características de la empresa familiar con respecto a la empresa no familiaro bien separar aquellas familias empresariasque se discuten en otro trabajo Rodríguez-García, (2014), ya que la particularidad de las firmas se encuentra en estar dirigidas por los miembros de la familia, el patrimonio haya sido heredado del fundador o sucesor, o bien, estar en proceso de hacerlo; posean el control total o mayoritario de la propiedad, la dirección esté a cargo de los descendientes familiares, los beneficiarios estar en proceso de formación-profesionalizada; tomar las decisiones estratégicas del órgano de gobiernoo esten en negociaciones de trasapasar la batuta generacional Rojo(2011).

Por lo expuesto, **la problemática** del estudio permite analizar las decisiones que son tomadas por los familiares que trabajan en la firma quienes protegen los derechos de la propiedadcomo parte de la figura denominada:órgano de gobierno¹⁷.

En este contexto, la **delimitación del problemaes** para elidentificar la integración del órgano de gobierno a partir de la exploración del control de la propiedad, los familiares que trabajan en la empresa, los acuerdos y las decisiones que toman los descendientes del fundador.

Una aproximación a **la limitación del problemaes** para verificar la composición del órgano de gobierno como parte de las dimensiones de la empresa familiar. Demostrar la integración de la estructura corporativa como también las funciones que realizan los familiares;verificar los acuerdos del Consejo de familia. Evaluar que

¹⁶ Para contextualizar la definición del conglomerado se considera como sinónimo de la empresa familiar. Lo cual se define: Es un conjunto de unidades funcionales interconectadas entre sí para que los directivos familiares sigan los ideales del fundador. Dichos ideales están representados en los valores y son perfeccionados las competencias con base en la profesionalización. Por lo que este tipo de negocios pueden tener diferentes puntos de ventas ya sean Micro negocios o pequeños según en diferentes sectores, sin importar tamaño, número de trabajadores, dividendos, coticen o no en la bolsa de valores y que estén en proceso de darle continuidad familiar o hayan superado la batuta generacional.

¹⁷ El órgano de gobierno es la máxima autoridad y es la estructura que reglamenta los títulos accionarios de la empresa familiar. Define las directrices del directorio, planifican los intereses económicos;proyectan los objetivos de re inversión y negocian las partidas de los dividendos con respecto a las inversiones. Para fines prácticos de este trabajo el órgano de gobierno es sinónimo del término *gobierno corporativo o estructura de gobierno*.

los descendientes del fundador sean trabajadores de la empresa, tomen los acuerdos y las decisiones. Por último, analizar la estructura del órgano de gobierno mediante la literatura lo cual conduzca a identificar o utilizar como referente un modelo empírico.

Evidentemente las **limitaciones exploratorias** se enfocan en analizar el control del patrimonio, los acuerdos y decisiones, quienes pueden dirigir la empresa, aportan capital, bajo qué circunstancias los estatutos pueden ser reformados; verificar los registros de las actas de los libros del órgano de gobierno, analizar la existencia del reglamento corporativo familiar; determinar quienes son los accionistas familiares; por estas razones es desafiante evaluar las clases de institución¹⁸ para mantener unidos a los familiares con la empresa familiar.

Para responder al planteamiento del problema el objetivo general comprueba: Analizar la **exploración empírica de la conformación del órgano de gobierno de la empresa familiar La Sociedad de la Esperanza, S.A. de C.V.: Una simulación escenográfica de las implicaciones de los familiares que trabajan en la empresa para evaluar el control de la propiedad y las decisiones** de esta manera tomar como referente el modelo de los tres sub sistemas de Rodríguez-García, (2014).

Los **objetivos específicos** se traducen en: a) Analizar un modelo empírico que regule los tipos de órgano de gobierno; b) Analizar la integración del órgano de gobierno de la empresa-familia con base en la regulación legal de la propiedad y las decisiones que se toman; c) Analizar la estructura patrimonial de los miembros familiares que trabajan en la empresa; d) Evaluar las funciones de los familiares que trabajan en la firma con base en las decisiones que se toman en el órgano de gobierno; e) Verificar el control patrimonial de los socios para analizar la existencia de títulos accionario acciones nominales de la empresa familiar. Como sustento de lo señalado las preguntas-hipótesis se omiten porque los objetivos constituyen la referencia de la investigación.

Por lo anteriormente dicho, el trabajo se **justifica** al señalar que la esperanza de vida de la empresa familiar es de 25 años, en cambio, la estimación de vida de una

¹⁸ Para efectos de este trabajo el término *instituciones* sinónimo del órgano de gobierno, constituye el control de los estatutos, privilegia los acuerdos, persigue la trazabilidad de las estrategias, define los integrantes de la Junta directiva o directorio -implementan los objetivos y evalúan las estrategias con base en la evaluación de los resultados de la empresa familiar-.

empresa institucional es de 50 años. El 90% de las empresas mexicanas son familiares, contribuye con el 52% al Producto Interno Bruto (PIB) y aporta el 78.5% al empleo en el país, Rizo(2012). Se conoce también que el 95% de la empresa familiar en México es de tipo familiar, el 50% de las empresas familiares se hallan en la transición entre la primera y segunda generación, mientras que el 75% de estas empresas se ubican en la mortandad en Rivera & Hernández(2012).

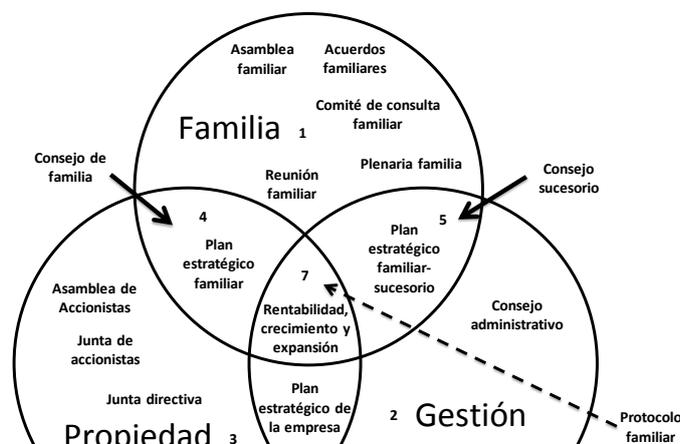
Rodríguez-García (2014) señala que “El Centro de Investigación de Empresas Familiares y PwC, Universidad de las Américas Puebla” en una encuesta aplicada a empresas familiares durante marzo-abril afirman que el 95.2% son empresas que poseen al menos el 50% de la propiedad; el 63.1% de las empresas tuvieron un crecimiento en la demanda de sus productos; el 72.9% de las empresas reconocen no tener un plan de negocios estratégico para el futuro; el 75.6% de las empresas dice no contar con un plan de sucesión; 88.6%, no cuentan con un protocolo que delimite la adquisición de acciones en caso de que haya un fallecido o incapacitado.

Martínez 2006, en Llanos, et al., (2011) señala que sólo entre 10 a 15% de las empresas familiares logra ir más allá de la tercera generación y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre los familiares derivados por una incipiente profesionalización.

2.- Desarrollo

Derivado de Rodríguez-García (2014) se exponen tres clases de órganos de gobierno: Familia, Propiedad y Gestión, cada uno de ellos determinan los alcances y las limitaciones de los acuerdos en “planes” para dirigir los destinos de la firma en una estructura directiva que puede estar integrada por categorías. Los tres tipos de clases se resumen en: 1.- el “Consejo de familia”, 2.- el “Consejo de administración” y, 3.- el “Consejo sucesorio”, en consecuencia contribuyan en la rentabilidad, crecimiento y expansión a partir de las estructuras corporativas de gestión como la figura 2.

Figura 2 Modelo de integración corporativa atendiendo la rentabilidad, crecimiento y expansión a través del protocolo familiar



Fuente: Rodríguez-García, (2014)

2.1.- El Órgano de Gobierno de la empresa familiar

El órgano de gobierno representa la máxima autoridad para los accionistas y descendientes del fundador de la empresa familiar debido a que los estatutos determinan las facultades a partir de los reglamentos (García-Ramos & García, 2011).

Son diferentes los enfoques de las estructuras de gobierno ya que cada una de ellas determina los alcances y las limitaciones así como las formas de evaluar las estrategias con base en el diagnóstico y los indicadores que contribuyan en generar mayor crecimiento a partir de un equipo directivo fortalecido y competitivo (Doderó, 2009).

2.2.- Clases de órganos de gobierno

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles¹⁹, [LGSM] (2011), las estructuras corporativas o de gobierno se pueden organizar en diferentes sociedades. Esta referencia normativa permite señalar que la Secretaría de Economía²⁰ (SE) clasifica a las unidades económicas por sector, número de trabajadores, utilidades y tamaño—Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa—, no como empresas familiares.

Con el argumento anterior, existen tres aspectos normativos a considerar para el aprovechamiento de los instrumentos jurídicos que derivan de la propiedad: 1) los elementos personales que ocupan los puestos, el inversionista que aporta el capital de trabajo y el personal con las competencias—conocimientos, habilidades y aptitudes—; 2) los recursos como parte de la acumulación del patrimonio, colocación de bonos, hacer inversión y capitalizar la empresa con bonos y acciones constituyen los elementos patrimoniales, y 3) los

¹⁹ De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles las clasificaciones se reconocen: Sociedad Anónima; Sociedad en Nombre Colectivo; Sociedad en Comandita Simple y por Acciones; Sociedad de Responsabilidad Limitada; Sociedad Cooperativa y Asociación en participación.

²⁰ La Secretaría de Economía es una dependencia del gobierno federal y por medio del Periódico Oficial de la Federación emite ordenamientos jurídicos como la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa publicada el 30 de diciembre de 2002 y la última actualización el 18 de enero de 2012.

elementos formales de la normatividad vigente permite responder a las obligaciones de la sociedad, ya sea con leyes, reglamentos, reglas, acuerdos –verbales o escritos–, en todo momento tender el régimen fiscal para la unidad económica²¹, cada una de ellas con las modalidades previstas en la legislación vigente. En estos escenarios societarios existe la donación de bienes-activos, la herencia, la donación, el fideicomiso, el usufructo, el acto matrimonial todos como contratos civiles que derivan de los derechos societarios.

En esta retrospectiva, especificar los pormenores de la herencia, delimitar la existencia de patentes u otros derechos derivados de la sociedad matrimonial o comercial, de esta manera dejar por escrito el tipo de órgano de gobierno a implementar en caso de que los estatutos sean necesarios renovarlos o dejar de ser empresa familiar dándoles entrada a inversionistas no familiares.

Por la referencia expuesta, la clasificación de los órganos de gobierno se hace con base en Rodríguez-García (2014) como parte de la figura 2.

A) ÓRGANOS DE GOBIERNO VINCULADOS A LA FAMILIA

“Gobierno Familiar, Asamblea Familiar, Junta de Familia, Consejo de Familia, Comité Junior, Reunión Familiar, Plenaria Familiar o Comité de Consulta Familiar”.

A partir de las estructuras señaladas en el órgano de gobierno los negocios están vinculados a los principios de la convivencia social donde los descendientes del fundador pertenecen al sub sistema “familia”; dentro de las responsabilidades está, legitimar los derechos de la familia y participación de la familia ampliada o política en caso de existir intereses empresariales de la empresa; planificar las funciones recreativas, actividades culturales y deportivas como parte de la convivencia; fomentar la armonía familiar con privilegiar los valores y la cultura familiar (Romero, s.f).

En consecuencia, existen otras estructuras vinculados con los enfoques de la propiedad.

B) ÓRGANOS DE GOBIERNO VINCULADOS A LA PROPIEDAD

“Asamblea de Accionistas, Junta de Accionistas, Plenaria Ejecutiva, Comité de Liquidez, Junta directiva, Consejo Interdisciplinario”.

La institución que regula la propiedad en el cumplimiento de los estatutos es el reglamento familia-empresa entre otros asuntos establece los derechos de la herencia, aspectos legales, fiscales y comerciales ante los vínculos o relaciones corporativos (Favier & Spagnolo, 2013).

²¹ Los accionistas o fundadores de la empresa familiar son quienes determinan los estatutos, igualmente, deciden la duración de la sociedad en los términos fiscales de la Reforma Fiscal, México, 2014.

El órgano de gobierno permite regular la propiedad, la dirección y los familiares que asumen los títulos de propiedad con base en el valor-mercado;incluirla distribución de los dividendos, nombramiento de “*Brokers*” corredores de bolsa –agente o intermediarios– para obtener capitales, deuda-liquidez en mercados emergentes como la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) o bien capitalizar la propiedad en alianzas estratégicas;adquirirbonos o acciones nominalescon otras empresas-proveedores donde no importe losintereses depoder y parentesco García-Borbolla et al., (2009); García & Verena,(2010).

Por último, el tercer tipo de órgano de gobierno se relaciona con la empresa.

C) ÓRGANOS DE GOBIERNO VINCULADOS A LA EMPRESA FAMILIAR

“Comité de Dirección, Consejo de Administración, Consejo Asesor, Consejo Administrativo o Consultivo”.

Los órganos de gobierno que están vinculados en la empresa familiar permite que se administre el crecimiento de la estructura corporativa, planificar los proyectos con reglas claras, definir los planes o programas a partir delas estrategias preestablecidas enlos planes para ser evaluados en presupuestos ejercido en términos del directorio familiar (Quintana, 2012).

2.3.- El control de la propiedad de la empresa familiar

La propiedad de la empresa familiar en términos de Barroso(2014)señala que“*se enfrentan a cinco retos esenciales: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión, profesionalizarse, invertir en tecnología e innovación, emprender procesos de internacionalización*”visible como resultado de las gestiones del órgano de gobierno al tomar como referencia el protocolo familiar y los dividendos (Ruiz, Santana, Aguiar, & Díaz, 2008) por lo que este proceso institucional está determinado por las aportaciones de capital o la herencia preconcebida en términos de la eficiencia de la familia-empresa (Herrera, Larrán, & Sánchez, 2012).

El solapamiento de la propiedad entre los miembros de la familia se manifiesta en el desempeño de los dueños por la inversión y gestores de la misma familia propietaria antela gestión-dirección Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007, en Barroso(2014).

2.4.- Marco referencial

Con base en lo expuesto, la problemática del estudio de la empresa “*La Sociedad de la Esperanza, S.A. de C.V.*” (LSDLE) nombre comercial que ha sido alterado para salvaguardar la confidencialidad de la empresa familiar así como de los nombres de quienes proporcionaron la información –director, socios, familiares–.

La selección de la empresa familiar se hizo al tomar como referencia dos filtros:

Como primer filtro: La empresa familiar se dedicara al sector comercio, que perteneciera al sector o rama comercial se venta de vinos y licores, cerveza y renta de mueble para fiestas. La empresa familiar cuenta con 32 puntos de venta, en términos de la SE las sucursales son considerados micro negocios por estar dentro del rango de menos de diez trabajadores. Poseen una tienda de eventos especiales y una fábrica de hielo como parte de la diversificación del corporativo –crecimiento y expansión–. Laboran trece miembros de la familia; presencia del 60% de la marca en el estado de Colima –seis municipios–. Existe “*nepotismo*” en puestos estratégicos.

Como segundo filtro: haber experimentado en la diversificación el comprar acciones de otras empresas ya sea en la BMV o por otros mercados, se hizo por un año y se obtuvieron pérdidas. Los ingresos anuales del corporativo superan los 235 millones de pesos de acuerdo al cálculo ponderado que maneja la SE. Los ingresos que percibe el corporativo son superiores al billón de pesos mexicanos–; el órgano de gobierno lo integran los miembros de la familia; la dirección está en manos de familiares.

3.- Metodología

Para la selección del estudio de caso se revisó la base de datos de la Cámara Nacional de Comercio del Estado de Colima-México, (CNC) de donde se revisaron aquellas empresas que cumplieran con los criterios siguientes: 1.- Respondiera ala definición de ser firma familiar atendiendo las dimensiones: ser o contar con afinidad familiar de los socios, la dirección, el control de la propiedad y los integrantes del órgano de gobierno fueran familiares, estar en proceso o haber ejercido el relevo generacional; 2) Que la empresa perteneciera al sector de comercio, estuviera en constante crecimiento y expansión; 3) Que hubiera indicios denepotismo; 4) Que la empresa fuera líder en el mercado de vinos, licores, cerveza, cigarros, desechables y rentara de mueble para fiestas; 5) Que no cotizará en la BMV, en cuyo caso hayan experimentado los socios la posibilidad de adquirir acciones de otras empresas para comprar y vender títulos accionarios; 6) Que la empresa tuviera ingresos anuales superiores a los 100 000 Dls.; 7) Que la empresa estuviera gestionada en la ciudad de Colima –Matriz del corporativo. Por los criterios señaladosse aplicarondos filtros

de selección de la empresa familiar para elegir el estudio de caso; el primer filtro fue que la firma perteneciera por selección al sector comercio por segmentar el mercado de esta manera; poseer una longevidad superior a los 25, ya que una empresa familiar en promedio tarda casi tres décadas para darse el relevo generacional; que la empresa contara con una longevidad superior a los 30 años; que la plantilla laboral del corporativo superara la categoría de mediana empresa al tomar como referente la escala de la SE a priori de 31 a 100 trabajadores.

Segundo filtro, que la empresa familiar cuente con diversificación del capital en otros negocios, experiencia en mercados financieros, es decir, que se involucraran en comprar acciones de otros corporativos como medio de obtener ganancias, no significa que la empresa de estudio cotice en la BMV.

Por lo señalado, para la validación de la empresa seleccionada se utilizaron el cuestionario y la entrevista, se les expuso la problemática, objetivos y con base en eso se seleccionaron las empresas con los filtros señalados.

Para la selección de las empresas se utilizó la base de datos de la CNC donde se evaluaron los criterios con base en una hoja de Excel donde se filtraron cada uno de los criterios. Se localizó a los representantes legales de las tres empresas que fueron encausadas a partir de los siete criterios evaluados. De las tres empresas encuestadas solo una cumplió con los criterios y fue elegida para el acopio de la información. Los instrumentos utilizados en las empresas fueron la entrevista y el cuestionario. Por consiguiente los nuevos instrumentos diseñados fueron aplicados en cada uno de los trabajadores familiares.

Para la validez de los instrumentos cada uno de ellos se aplicaron en diez empresas del sector comercio durante los meses de marzo-abril, no hubo observaciones de los informantes pues la mayoría de las veinte preguntas fueron abiertas y otras de control.

El día de la aplicación del instrumento se les notificó a los informantes de manera personal que las dudas fueran expresadas al momento que surgieran, solo se presentó una que consistió en que si las respuestas se necesitaban breves o ampliamente explicadas, la respuesta fue estar bien explicada sin importar la extensión. Los instrumentos se clasificaron en categorías de acuerdo al Cuadro 1.

Cuadro 1 Registro de tiempos de la aplicación de los instrumentos

Puesto (*)	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Sumas	
Control	Mujeres					Varones (**)								TR	MA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Cuestionario	45	50	55	57	65	70	68	67	66	52	59	60	68	782	60.1
Encuesta	33	48	40	42	53	85	62	71	80	63	71	72	59	779	59.9
Minutos acumulados por persona	78	98	95	99	118	155	130	138	146	115	130	132	127	1561	120
Tiempo acumulado (horas)	1.3	1.6	1.5	1.6	1.9	2.5	2.1	2.3	2.4	1.9	2.1	2.2	2.1	26.0	2.0

Fuente: Elaboración propia

(*) Relación de puestos. A: Secretaria. B: Asistente de dirección. C: Auxiliar administrativo. D: Encargada de tienda. E: Apoderada legal. F: Director general. G: Accionista 1 (48 años de edad). H: Accionista 2 (47 años de edad). I: Accionista 3 (47 años de edad). J: Familiar 1 (44 años de edad). K: Familiar 2 (42 años de edad). L: Familiar 3 (38 años de edad). M: Familiar (34 años de edad).

Sumas de los patrones de control: TR= Total de registros emitidos por patrón: cuestionario; encuesta; minutos y horas. MA= Media aritmética de los patrones.

()** Las edades de las mujeres se omiten porque así lo manifestaron en los cuestionarios. Los criterios para organizar las entrevistas de los varones familiares fueron: el puesto, afinidad-relación y edad.

Los tiempos de los encuestados se computaron en una hoja de cálculo y se calculó la media aritmética, en el cuestionario el menor tiempo registrado fue de 45 minutos, el mayor de 70 minutos. El tiempo promedio por familiar fue de 60.15 minutos. Para los tiempos de la encuesta el promedio fue de 59.92 minutos, el menor tiempo registrado fue de 33 minutos y el mayor de 85 minutos.

Para la validación de los documentos, cada familiar proporcionó dos horas en promedio en atención al cuestionario y entrevista. Para la encuesta se atendió a una persona por día. A cada uno de los encuestados se les preguntó: la empresa cuenta con órgano de gobierno, como funciona, quienes lo integran, como eligen a los integrantes, duración en el cargo del presidente, quienes pueden trabajar en la empresa, cuentan con consejeros, utilizan títulos de propiedad (acciones), como se distribuyen los dividendos y en qué porcentaje-proporción. Se les preguntó también si existían actas o libros de registros para documentar los acuerdos, si contaban con reglamento de la empresa-familia, quienes pueden poseer acciones de la empresa,....estas preguntas fueron planteadas de forma individual para responder a los objetivos del planteamiento del problema.

Por lo señalado, la recolección de la información se hizo mediante la investigación de tipo cualitativa y descriptiva. La técnica cualitativa se aplicó para la validez y fiabilidad de la información a través de un procedimiento referencial y transversal. En este sentido, el

enfoque referencial permite que los criterios investigados hayan sido evaluados con las evidencias empíricas de campo, en tanto la transversal incluye la validez de los instrumentos con base en los modelos de las figuras 1 y 2, los cuales regulan la empresa familiar y las estructuras de gobierno.

La investigación es de corte cualitativa-descriptiva proviene de un método científico que se inicia de lo general a lo particular, (Lafuente & Marín, 2008) se utiliza como método deductivo e inductivo, fenómeno donde se evalúan los tres sub sistemas de la empresa familiar al considerar los procedimientos de las estructuras de gobierno. Las evidencias fueron almacenadas, categorizadas y explicadas dentro del proceso que se propone en Hernández, Fernández, & Baptista, (2010).

De acuerdo a López & Sandoval (2013) la investigación cualitativa *“es la que produce datos descriptivos, con las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable”*, en retrospectiva, con base en este principio de investigación fueron evaluados los resultados.

4.- Resultados

4.1.- Resultados contextuales

La Sociedad de la Esperanza, S.A. de C.V. define al órgano de gobierno como *“la reunión familiar”* institución que se regula en la figura 2 dentro del sub sistema familia. Los integrantes de la reunión familiar se reúnen una vez por semana y en esa convocatoria verbal se solventan los inconvenientes de la empresa-familia al tomar acuerdos verbales. La estructura de gobierno se regula por los estatutos, la propiedad y las decisiones por pacto de caballeros. Se carece de reglas escritas y por consiguiente se privilegian los consensos.

Durante la evaluación de las evidencias de campo –documentales como testamentarias–, se les pidió mostraran las actas, libros y los acuerdos que estuviesen firmados como parte de los propósitos del órgano de gobierno de esta manera se precedió a contrastar la falta de acuerdos escritos, es decir, no los consideran necesarios por el momento.

De lo señalado, se observó que los tres inversionistas y el apoderado legal son familiares –hermanos/a–. De los trece familiares que trabajan en la empresa el resto son trabajadores que aportan capital intelectual –cinco varones y cuatro mujeres– en los acuerdos verbales se computó que existen códigos familiares que se respetan en la reunión familiar, es decir, los acuerdos derivados del fundador se siguen cumpliendo pues entre esos están que los

varones reciban beneficios económicos, empero, las mujeres solo perciben los sueldos dependiendo el puesto que desempeñe.

De los cuestionarios y las encuestas aplicadas, se observó que se carece de reglamento, protocolo familiar, acciones y estructuras de gobierno afines a la propiedad y empresa-gestión, es decir, solo prevalece la reunión familiar como similitud de las funciones ejercidas en un Consejo de familia, empero, la conformación de la propiedad y la dirección está regulado en términos de agencia donde el principal, –el director–, toma las decisiones y los familiares son los agentes que se subordinan a las instrucciones de la máxima autoridad. Este principio de la teoría del agente y principal permite validar lo explorado en campo pues la estructura para regular la propiedad, clase de gobierno corporativo y toma de decisiones se toman en consenso.

Consecuentemente durante la clasificación de la información se analizó que todos los familiares que trabajan en la empresa reciben los mismos beneficios económicos (varones), empero, el primogénito de la dinastía de los hermanos del director no trabaja en estos momentos, se observó en las evidencias que trabajó por un periodo de cinco años y en consecuencia por los acuerdos recibe pago semanal. Este beneficio resulta prioritario puesto que legítimamente posee aproximadamente el 30% de los activos de la firma heredados en propiedades por el fundador no obstante que fueron comprados con recursos del corporativo. Por el momento existen acuerdos verbales entre las partes.

Para verificar el tipo de sociedad mercantil se observó que la empresa familiar es una Sociedad Anónima, el director no figura como accionista y el periodo de la firma es de 99 años. De acuerdo a un testimonio del director señala *“que la sociedad es de los familiares que la fundaron y la trabajan”*.

El control de la propiedad y las decisiones son tomadas por el director, salvo aquellas que requieren mayor profundidad son analizadas en las reuniones familiares. En términos de la teoría de agencia, el director delega a los supervisores familiares las actividades para que las ejecuten, –hacer inventarios–, hecho que demuestra que el director faculta a los hermanos con base en la teoría de recursos y capacidades.

Con respecto a las relaciones matrimoniales de los familiares todos están casados por bienes separados, salvo una mujer que está por bienes conyugales sin tener relación directa en el control de la propiedad.

Los resultados de los objetivos se diseñaron en cuatro categorías que responden al planteamiento del problema. Los resultados forman parte de la limitación del problema y las limitaciones exploratorias como se sintetizan en los cuadros 2 y 3.

Cuadro 2 Resultados empíricos de las categorías que integran el objeto de estudio en la limitación del problema

Categorías	Evidencia de campo	Fuente
1.- Tipos de órgano de gobierno	La reunión familiar. Carecen de otras estructuras de gobierno y de Junta Directiva.	13 familiares.
2.- Quiénes integran el órgano de gobierno	Los varones familiares.	8 varones (Un director y 7 supervisores).
3.- Funciones del órgano de gobierno	Acordar aumento de ventas. Capitalizar las utilidades. Contratar deuda externa privada. Expandir el corporativo.	13 familiares (8 varones y 5 mujeres).
4.- Acuerdos estatutarios	Reinvertir las utilidades. Formar negocios competitivos.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3 Resultados empíricos de las categorías que integran el objeto de estudio en las limitaciones exploratorias del problema

Categorías	Evidencia de campo	Fuente
1.- Control del patrimonio	3 socios y el director.	13 familiares (8 varones y 5 mujeres).
2.- Decisiones en la jerarquía organizacional	Director, supervisores y apoderado legal.	
3.- Trabajadores familiares	13 familiares.	
4.- Inversionistas familiares	4 familiares (un familiar no trabaja en la empresa).	
5.- Control normativo del órgano de gobierno	Estatutos y acta constitutiva.	

Fuente: Elaboración propia

En la misma secuencia se han planteado las evidencias cualitativas en el cuadro 4.

Cuadro 4 Resultados cualitativos de las categorías que integran el objeto de estudio con respecto a la limitación del problema

Categorías	Evidencia cualitativa	Comentarios
1.- Tipos de órgano de gobierno	El director dice: <i>“nuestra forma de trabajar es estar unidos en reuniones semanales, esta dinámica nos ha mantenido unidos por más de treinta años”</i> .	Considera que la forma de trabajar unidos es a través de las reuniones familiares pues les ha funcionado por más de tres décadas.
2.- Quiénes integran el órgano de gobierno	Accionista (1): (clasificado por edad). <i>“Las juntas de trabajo las hacemos mis hermanos, discutimos las oportunidades y los problemas para encontrar puntos de coincidencia, mi hermano (director) se encarga de tomar la última palabra”</i> .	Las relaciones de los hermanos varones les permite estar unidos para discutir los escenarios que se les presentan y la última palabra la decide el director.
3.- Funciones del órgano de gobierno	Accionista (2): (clasificado por edad). <i>“las juntas de trabajo nos han permitido analizar las oportunidades de crecimiento, buscamos terrenos para construir puntos de venta, somos muchos en la familia y queremos vivir mejor, privilegiamos el servicio al cliente, siempre pensamos en cómo seguir creciendo y estar unidos”</i> .	Las reuniones del órgano de gobierno les permite a los familiares pensar en el crecimiento como una forma de vida, pues consideran que el servicio al cliente y estar unidos los fortalece en la forma de trabajar.
4.- Acuerdos estatutarios	Accionista (3): (clasificado por edad). <i>“Todos en la familia somos socios, los varones tenemos otros beneficios económicos porque trabajamos más, las inversiones se hacen de acuerdo a las ganancias anuales, se reinvierten, buscamos créditos que nos permitan seguir creciendo para adelantarnos a la competencia que también avanza rápido”</i> .	Como familia demuestran estar unidos para seguir creciendo, los varones reciben mayores prestaciones, las inversiones son contantes, ya sean en créditos o reinvertiendo las ganancias.

Fuente: Elaboración propia

Como se resume el cuadro 2, las cuatro categorías expuestas responden al delimitar los objetivos de las aportaciones de los encuestados.

Lo mismo sucede con los resultados expuestos en el cuadro 5, donde se expresan los hallazgos con base en las limitaciones exploratorias que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 5 Resultados empíricos de las categorías que integran el objeto de estudio con respecto a las limitaciones exploratorias

Categorías	Evidencia de campo	Fuente
1.- Control del patrimonio	El director señala: <i>“todos en la empresa somos socios, hemos trabajado juntos y cada quien se gana sus derechos, ...”</i>	La decisión del director es repartir los derechos de la empresa considerando que todos son socios.
2.- Decisiones en la jerarquía organizacional	El apoderado legal señala que <i>“la estructura organizacional está compuesta por la familia, todos tenemos funciones específicas que cumplir y en esa medida nos apoyamos todos, ... todos le reportamos a mi hermano (director)”</i> .	Asume el apoderado legal que es familiar y desempeña funciones en la empresa, lo que les permite saber que todos tienen funciones específicas y por tanto de la misma manera le reporta al director.
3.- Trabajadores familiares	Familiar varón (1): (clasificado por edad). <i>“en la empresa hay cabida para toda la familia, no por eso dejamos de contratar personal para otras funciones”</i> .	Siempre está presente que la familia es está primero, de cualquier manera, buscan prioridad en contratar personal con perfil al puesto.
4.- Inversionistas familiares	Familiar varón (2): (clasificado por edad). <i>“la empresa no cuenta con inversionistas familiares ni externos, las utilidades se reinvierten y cuando se ocupa más capital lo conseguimos en créditos bancarios, ...”</i>	Es nula la existencia de inversionistas familiares, tampoco lo hay externos, las inversiones surgen de las ganancias y cuando se requieren mayores cantidades de dinero se buscan en créditos bancarios.
5.- Control normativo del órgano de gobierno	Familiar varón (3): (clasificado por edad). <i>“la empresa está dirigida por todos, nos reunimos cada semana y discutimos los avances de los negocios, ...el país está lleno de muchas reglas y esto nos castiga como empresarios”</i> .	El control normativo está saturado por parte de las autoridades gubernamentales, no por eso se reúnen cada semana a discutir los asuntos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.2.- Resultados de los objetivos

Como respuesta a los objetivos se traducen en lo siguiente:

- a) Analizar un modelo empírico que regule los tipos de órgano de gobierno;

Con base en la figura 2 se responde la estructura general de los órganos de gobierno de la empresa familiar. En el caso de estudio aplica *“la reunión familiar”*, como máxima institución donde se negocian y concilian los enfoques de la familia, empresa y propiedad. En un contexto más amplio, sería recomendable planificar el *“Consejo de familia”*, el *“Consejo de administración”* y el *“Consejo sucesorio”* conjuntamente regular el *“Protocolo familiar”*.

- b) Analizar la integración del órgano de gobierno de la empresa-familia con base en la regulación legal de la propiedad y las decisiones que se toman;

La reunión familiar como estructura de gobierno tiene la fortaleza de negociar los acuerdos en términos verbales, dichos actos están conducidos en términos hereditarios; es decir, al faltar el fundador por muerte, los varones se encargan de controlar los activos a través de los *“pactos de caballeros”*, pues cada uno de los descendientes del fundador aportan competencias en consenso regulan los acuerdos de la propiedad, dirección-decisiones y sucesión, pues los varones que trabajan en la empresa son quienes aportan capital de trabajo. Asumen en la reunión familiar que los hermanos que se quieran independizar o lo hayan hecho desde los inicios de la empresa, pierden los derechos patrimoniales como parte de los pactos de caballeros.

- c) Analizar la estructura patrimonial de los miembros familiares que trabajan en la empresa;

El control de la propiedad lo tienen los siete varones que iniciaron el crecimiento de la empresa familiar, no obstante que legítimamente existen dos observaciones importantes:

1.- El director posee el control de la propiedad a pesar de no formar parte del acta constitutiva de la empresa familiar, pues en los primeros cinco años de vida de la empresa estaba a nombre del director pero debido a las reformas fiscales de ese tiempo se decidió cambiarlo como un corporativo y con una nueva integración de los socios.

2.- Por decisión del fundador en vida, los activos –propiedades- de la empresa se ponían a nombre del primogénito, esto para atender los beneficios fiscales de impedir pago de los impuestos sobre el activo, en ese momento decidían la apertura de otra empresa y de esa manera obtenían servicios de arrendamiento. Por tres décadas funcionó ese esquema patrimonial, sin embargo el primogénito con el tiempo reclama el cobro de las rentas que nunca fueron pagados, solo era utilizado el nombre sin tener control de la propiedad, bajo este escenario, los familiares asumen el control de los recursos de la empresa. Legítimamente los activos son del primogénito no obstante se hayan comprado con recursos de la empresa familiar con el principio de vida que eran del corporativo, bajo esos códigos familiares aceptaron, pero la realidad ha cambiado. El primogénito reclama los activos totales, más las rentas y esto los tiene en acuerdos parciales, debido a la intervención de la madre de los descendientes del fundador. Por el momento los activos siguen en custodia del primogénito que es el hermano que no trabaja en la empresa empero a cambio recibe una compensación salarial con la reserva de haber puesto a nombre del primer hijo una propiedad que fue heredada del negocio.

- d) Evaluar las funciones de los familiares que trabajan en la firma con base en las decisiones que se toman en el órgano de gobierno;

Con base en los acuerdos que se toman en la reunión familiar, las decisiones de los familiares están hechas por los varones y en consecuencia la madre de ellos funciona como “árbitro”, o facilitador en caso de disputas. Esta costumbre de atender los inconvenientes de la firma fue heredada por los valores del fundador, incluyendo que los negocios eran de los varones y no de las mujeres, en este sentido de funcionalidad de la empresa, el director es quien decide la última palabra.

- e) Verificar el control patrimonial de los socios para analizar la existencia de títulos accionarios acciones nominales de la empresa familiar;

De la investigación se obtiene que la empresa familiar no tiene acciones nominales, solo aportaron tres accionistas el capital para la constitución del corporativo. Los dividendos se reinvierten y se pagan sueldos superiores a los del mercado esto cambia en la mujeres, pues solo les paga de acuerdo a los puestos que desempeñan.

5.- Propuesta

5.1.- La composición del órgano de gobierno

La composición del órgano de gobierno en términos de Quintana, (2012), los socios-capitalistas son quienes definen los estatutos con la asesoría de un notario público o fedatario que legitima los acuerdos para que, con base en la normatividad vigente, el reglamento de la empresa familiar defina la integración de la institución conjuntamente con las funciones así prevenir las disputas de los socios familiares y de igual manera evitar confusiones o duplicidades de la Junta directiva, por tal razón los pactos verbales o escritos tienen efectos legítimos siempre y cuando haya evidencias y testigos (Echaiz, 2009).

Los acuerdos verbales tienen mayor trascendencia jurídica cuando se hacen en presencia de testigos, tiene mayor legitimidad. Esta afirmación conduce a que los socios familiares formalicen la estructura de gobierno y reglamento como recurso legal ante la protección de los derechos gananciales.

Reglamento familiar

La forma más sencilla de organizar el funcionamiento del órgano de gobierno es mediante el reglamento corporativo o “*constitución familiar*”, documento que establece los lineamientos generales de la empresa y los define mediante cláusulas o normas jurídicas de primera

jurisprudencia para salvaguardar los derechos y las obligaciones de los accionistas tanto de la familia-empresa.

Por consiguiente, las funciones del director general, junta directiva, órgano de gobierno – consejo familiar, mesa directiva–, lo regula el reglamento así como también la conformación de los consejeros, las responsabilidades y las actividades a realizar en el puesto.

Para reformar el reglamento se requiere de la mayoría calificada, es decir 50% más uno, sin embargo, para la legitimidad de los estatutos se requiere del 75% de los accionistas, por consiguiente la legitimidad consta de 2/3 del quórum. Convocar a las reuniones con 24 horas de antelación, las convocatorias deban estar registradas en el libro de las sesiones, preparar y dar a conocer el orden del día, firmar los acuerdos de las minutas, convocar cuando menos una vez al año, no obstante en caso ser requerido se reúnan cuatro veces por año Fraschetto & Aguiñaga en Deloitte(s.f).

Facultades de los familiares

Para contextualizar las facultades de los accionistas familiares y de los integrantes de la familia es necesario nombrar o elegir a un presidente, secretario, consejeros, tesorero y contralor, de esta manera planificar los derechos y obligaciones de quienes quieran trabajar en la empresa familiar, bajo que reglas se obtienen los puestos, las remuneraciones, así como los compromisos de participar en las sesiones del órgano de gobierno para lo cual se requiere dar aviso a la familia con quince días de antelación para que acudan sin derecho a voto, solo a voz.

En consecuencia, las facultades del presidente entre otras están las de poner a consideración al Consejo de familia los objetivos de largo plazo, la capitalización de la compra-venta de acciones en caso de estar previstas, ausencias temporales o definitivas de los socios, la anulación de votos cuando se carezca de mayoría calificada; además planificar con la Junta directiva los planes de endeudamientos, capitalización de la empresa en términos de re-inversión, control de inventarios, estrategias de ventas y de flujos de efectivos, mantener el quórum legal del 50% más uno, instruir para que los acuerdos de las actas queden registradas en el libro de los acuerdos.

El reglamento o constitución familiar como figura legal establecen las funciones de los capitalistas y de la junta directiva bajo los esquemas de gobierno predefinidos en la figura 2. La constitución familiar al ser un documento jurídico aprobado en el Consejo de familia y registrado dentro de los estatutos dicho ordenamiento tiene legalidad para normalizar las reglas del juego de la familia en la empresa, en esta secuencia de ideas, el protocolo familiar

delimita los alcances y limitaciones de las facultades de los miembros de la familia porque el Consejo de familia es quien lo aprueba en términos estatutarios y uso de otros instrumentos legales como los pactos patrimoniales, societarios, testamento, fideicomiso, usufructo...(Favier & Spagnolo, 2013).

5.2.- Integración del órgano de gobierno (Consejo de Familia)

La LGSM elimina o excluye la estructura del Consejo de familia como tal. En México esta figura legal no existe como sucede en otros países como Uruguay, Argentina, Chile, Brasil, Estados Unidos, Canada, España, Italia, Reino Unido... quienes establecen criterios enpara la conformación de la institución directiva (Romero, s.f); en cambio en España, Quintana, (2012), establece que este tipo de estructura de gobierno dejaría de ser eficiente cuando lo conforman más de diez accionistas, claro está que la integración de la estructura de gobierno depende del tamaño de la empresa, así como también del tipo de institución, – propiedad, empresa y familia–, en este sentido, el presidente evite conducir al mismo tiempo otras estructuras de órgano de gobierno de la empresa para evitar confrontaciones y actos de mala fe.

5.3.- La Junta Directiva

Con respecto a las atribuciones de la junta directiva el reglamento familiar define las funciones del corporativo mediante los directores que coordinan las áreas estratégicas-operativas: finanzas, administración, comercialización-ventas..., en términos generales señalar las funciones de los puestos principales: director, contralor y apoderado legal para que en su conjunto cubran las necesidades estratégicas de la empresa familiar.

Para sesionar en la junta directiva se requiere de 2/3 del quórum lo que implica contar con el 75% de la asistencia reglamentaria; sesionar de dos a tres veces por año. La finalidad de sesionar es para analizar el plan estratégico anual y de larga visión; permite evaluar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa, definir las estrategias de seguimiento con los acuerdos y los análisis de los flujos de efectivo –recursos y capacidades–, establecer medios de aplicación: misión, visión, objetivos, estrategias, planes, seguido de procesos e indicadores que defina responsables y los tiempos de entrega-avance, para lo cual es necesario informar los índices de la rentabilidad, ganancias, rendimiento trimestral y especificar los retos de la empresa familiar. Elaborar informes preliminares según requerimientos para la asamblea de accionistas.

Funciones de la Junta Directiva

Las funciones del gerente general o director según la figura de la estructura organizacional se encarga de dar continuidad a los plan estratégico de la junta directiva, elaborar el cronograma de actividades, programar los indicadores de las áreas de trabajo, actuar como apoderado legal, vigilar el seguimiento del programa operativo anual, ejecutar los presupuestos, proyección anual de ingresos-gastos, aprobación de compra-venta de activos, proponer ajustes de reinversión, formalizar contratos establecidos en la junta directiva, presentar adecuaciones al reglamento, proponer aperturas de franquicias (filiales o sucursales), hacer negociaciones u algunas ofertas de alianzas estratégicas a fin de aprovechar las oportunidades del mercado auxiliado por el contralor general.

El contralor sirve de fiscalizador o sancionador en caso de omisiones o faltas a la evaluación financiera, se encarga de auditar al gerente financiero o responsable de la ejecución del gasto. La función estratégica del contralor es realizar auditorías previstas en la asamblea de accionistas, vigilar, sancionar y revisar las observaciones encontradas, preparar auditorias preliminares para las auditorías externas.

La función principal del contralor es revisar los estados financieros, expedientes de personal, contratos, seguros e informar la situación que guardan los activos de la empresa a fin de observar el correcto aprovechamiento del capital, evitar el desvío de los recursos informando en todo momento a la asamblea de accionistas.

El contralor establece las prohibiciones y las sanciones en materia de auditoría, fundamenta el trabajo en informes y dictamina las cuentas del director financiero, las funciones son derivadas del reglamento. Los compromisos del contralor están representados ante la lealtad del trabajo encomendado y en sentido estricto por ser un árbitro o intermediario de la asamblea de accionistas.

7.- Conclusiones

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que las categorías analizadas responden al objeto de estudio, razón por la cual el modelo de los tres sub sistemas forma parte de la estructura corporativa de la empresa familiar.

Otras evidencias encontradas es que no existe la figura del presidente del órgano de gobierno, solo director-empresa. En la empresa pueden trabajar los familiares que reúnan los requisitos de disponibilidad de tiempo. En esta exploración no cuentan con consejeros en las reuniones, se organizan de manera periódica para estar siempre unidos. No manejan

títulos de propiedad para delimitar las acciones que poseen en la toma de decisiones; la empresa es controlada por los acuerdos verbales. Por consiguiente, nadie puede comprar o vender acciones porque no existe dicha figura en los estatutos. Por lo que generalmente se contrata personal externo antes que a los familiares.

La empresa del estudio en la reunión familiar se contagian los valores que constituyen en equilibrio emocional, prevalece el compromiso, la unidad y disciplina. Siguen creciendo en un mercado competitivo. Los acuerdos de caballeros continúan entre el director, socios y familiares.

Por esta razón, la reunión familiar tiene plenas facultades de actuar como el Consejo de familia ya que son los varones familiares los que las toman las decisiones, empero el director es quien toma la última palabra.

Se sugiere seguir la propuesta descrita a priori, sobre la conformación del órgano de gobierno, poner en regla los derechos de los familiares para aplicar los títulos o acciones nominales; regular por escrito los acuerdos verbales; actualizar los estatutos, formalizar las reglas del juego con base en un protocolo familiar que permita la armonía familiar en el tiempo así evitar o prevenir conflictos entre los familiares en términos de ley.

En esta empresa de estudio, el órgano de gobierno lo integran exclusivamente los miembros de la familia empresaria, a pesar de lo señalado, la institución está gobernada por un tipo de institución: la reunión familiar, en ella se toman los acuerdos sin que existan actas por escrito.

Se concluye que la empresa familiar requiere de reformar los estatutos para que el Consejo de familia, el protocolo familiar y el reglamento familiar-empresa sea parte integral del crecimiento y proceso generacional de la empresa familiar.

Como **recomendación** se sugiere utilizar el Consejo de familia; el protocolo familiar; definir reglas del juego dentro de los estatutos para que el órgano de gobierno puedan planificar los derechos de los familiares con base en los tres sub sistemas: familia, gestión y continuidad familiar.

Se propone para otras investigaciones, analizar otras empresas familiares con diversidad de giros –comercio, servicios, transformación, industrial, construcción–, tipos de tamaño, estructura de propiedad, participación en la BMV, incorporación de gerentes externos, accionistas minoritarios y mayoritarios; por supuesto que los estudios estén vinculados con base en la rentabilidad, crecimiento y continuidad familiar, por esta razón, considero que para las futuras investigaciones tenga un contexto cuantitativo que incluya también los costos

de financiación e internacionalización, así como la integración de las estructuras de gobierno en términos de crecimiento y expansión.

8.- Referencias

Barroso, M. A. (27 de Enero de 2014). *Journal (geographos-giecryal)*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de <http://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/ascension-barroso.pdf?noCache=1390843794158>

Calcaterra, G., & Krasnow, A. (2010). *Empresas de familia: Aspectos societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia de familia* (Primera edición ed.). Buenos Aires, Argentina: La ley.

Chiner, A. (2 de Noviembre de 2010). *IESE. Cátedra de Empresa Familiar*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de http://www.iese.edu/es/files/tema%20del%20mes_tcm5-55456.pdf

Clarkson, M. B. (1 de Enero de 1995). *JSTOR*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www.jstor.org/stable/258888?seq=1>

Dodero, S. (2009). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (Vol. segunda edición). Buenos Aires, Argentina: El ateneo.

Echaiz, D. M. (27 de Octubre de 2009). *Biblioteca Jurídica Virtual*. (P. Universidad de Lima, Productor, & Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM) Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/127/art/art3.htm>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (Junio de 1983). *SSRN. Social Science Research Network. Harvard University*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2011, de http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT_ID=94034

Favier, E. D., & Spagnolo, L. (2013). *Herramientas legales para la empresa familiar* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ad-Hoc.

Fraschetto, W., & Aguiñaga, D. (s.f). *Deloitte*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Documents/Servicios/ERS/110523/090921-cr_ers_Estudio_de_las_mejores_practicas_en_Consejos_de_Adminitracion.pdf

Gallego, D. I. (Marzo de 2012). *Cátedra PRASA. Universidad de Córdoba*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf

García, M. J., & Verena, G. C. (Abril de 2010). *USBCali. Universidad de San Buena Ventura Cali*. Recuperado el 17 de Marzo de 2012, de http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/libros/docus/gyd7-1_pdfs/6_EmpresasFamilia.pdf

García-Borbolla, A. F., Herrera, J. M., Larrán, M. J., Sánchez, G. G., & Suárez, A. L. (Enero-abril de 2009). *Radalyc*. Recuperado el 4 de Julio de 2012, de *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=274120370003>

García-Ramos, R., & García, M. O. (Enero-marzo de 2011). *Dialnet. XV Congreso AECA, 67b*. Recuperado el 10 de Abril de 2013, de http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/67b.pdf

Glikin, L. J. (2011). *Exiting: El arte de dejar la empresa sin dejar la vida*. Buenos Aires: Errepar.

Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). México: Mc Graw Hill.

Herrera, M. J., Larrán, J. M., & Sánchez, G. G. (Abril-junio de 2012). *Journal. Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/Herrera_Larran_Sanchez_2012_REFC.pdf

La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifera, A., & Vishny, R. (27 de Julio de 2000). *SSRN*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/SSRN-id183908.pdf

Lafuente, I. C., & Marín, E. A. (16 de Agosto de 2008). *Journal EAN*. Recuperado el 27 de Mayo de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/450-1277-1-PB.pdf

Llanos, O., Valenzuela, F.-R., Pasten, D., & Huepe, P. (2011). Recuperado el 1 de Agosto de 2013, de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/10-2/Determinantes%20del%20exito%20en%20procesos%20de%20profesionalizacion%20en%20empresas%20familiares.pdf>

López, N., & Sandoval, I. (1 de Octubre de 2013). *PICS (Posgrado Integral en Ciencias Sociales)*. Recuperado el 16 de Abril de 2014, de http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf

Quintana, J. N. (Marzo de 2012). *Instituto de la Empresa Familiar*. Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.iefamiliar.com/web/en/biblioteca/autor/Q>

Rivera, L. A., & Hernández, C. M. (Diciembre de 2012). *dgsa.Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/1890/1/diagnostico%20del%20gobierno.pdf>

Rizo, M. R. (2012). *Gobierno Corporativo. De empresa familiar a Familia Empresaria. Gobierno Corporativo* (pág. 51). Guadalajara, Jalisco, Méx.: Grant Thornton.

Rodríguez-García, A. J. (2013). XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. *Enfoque multidisciplinario de la empresa familiar y el protocolo familiar: desde un campo independiente*. ISBN: 978-607-8153-13-8, págs. 1-30. Zapopán, Jalisco: Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) .

Rodríguez-García, A. J. (4 de Enero de 2014). Tesis de maestría. *Empresa familiar y protocolo familiar: El protocolo familiar como medio de prevencion de conflictos y planificación sucesria en una empresa familiar de Colima, México. Empresa familiar y protocolo familiar, Primera edición*. Colima, Colima, México: UCOL (Universidad de Colima).

Rojo, R. A., Diéguez, S. J., & López, D. P. (1 de Mayo de 2011). *Revista del Instituto de empresa familiar*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/9-109-1-PB.pdf

Romero, V. B. (s.f). *Journal-Benefis*. Recuperado el 29 de Mayo de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/administracion-revistas-archivos-file294.pdf

Rueda, G. J. (Junio de 2011). *Scielo*. Recuperado el 17 de Enero de 2012, de Universidad de la Salle: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext

Ruiz, M. M., Santana, M. D., Aguiar, D. I., & Díaz, D. N. (19 de Febrero de 2008). *Dialnet*. Recuperado el 16 de Mayo de 2014, de file:///C:/Users/Arnoldo%20Rodriguez/Downloads/Dialnet-PropiedadInstitucionalYDividendos-2725492.pdf

Tadeo, B. R., & Pérez, R. M. (2005). *E-Prints. Universidad Complutense de Madrid. Tesis inédita de doctorado. Biblioteca*. Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28618.pdf>

AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO ARRANJO PRODUTIVO DE SOFTWARE DA GRANDE FLORIANÓPOLIS (SC)

Flavia F. Medeiros dos Anjos.

Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
– UFSC. Florianópolis (SC)
flaferm@gmail.com

Silvio A. F. Cario.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC).
fecario@yahoo.com.br

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis (SC).
gabriela.fiates@cse.ufsc.br

RESUMO

Este artigo apresenta a avaliação da gestão das relações locais do APL de *software* da Grande Florianópolis. O APL é composto por instituições e empresas públicas e privadas e para compreender a estrutura de governança nele existente a pesquisa contou com a participação de 40 empresas de *software* e 5 instituições de apoio. As instituições de apoio participantes foram ACATE, ASSESPRO, Fundação CERTI, IEL/SC e SEBRAE/SC. Dentre os resultados obtidos se destacam o predomínio de MPes, o reduzido número de ações cooperativas e a baixa sinergia. Além disso, a principal conclusão apresentada foi à existência de uma estrutura de governança desarticulada. Diante da continua expansão do setor de *software* na região e frente aos resultados encontrados se observa a necessidade de desenvolvimento de políticas que promovam ações conjuntas entre instituições públicas e privadas que visem a integração dos agentes do APL.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local, Cooperação e Governança.

1. Introdução

A partir do século XIX muitos autores passaram a estudar a sinergia existente no âmbito de concentração espacial de atividades produtivas. Dessa forma, o foco de análise deixou de ser a empresa individual e passou a se concentrar nas relações entre empresas e demais instituições dentro de um espaço geográfico definido. Nesse contexto, cresce o número de estudos centrados em organizações industriais localizadas em aglomerados produtivos. A importância do coletivo frente ao individual se destaca e surgem avaliações acerca de

questões como políticas públicas, governança, economias externas e internas e cooperação, por exemplo.

Marshall (1982), precursor na formulação teórica sobre localização, enfatiza a eficiência competitiva de empresas que compunham uma mesma indústria e estavam localizadas no mesmo espaço geográfico. Após os estudos de Marshall, inúmeros outros autores centraram suas análises nesse tipo de dinâmica produtiva, como exemplo pode-se destacar o caso da Terceira Itália, e de *clusters* como Vale do Silício nos Estados Unidos (EUA).

Partindo do sucesso dos modelos mencionados, desenvolveu-se no Brasil, a partir dos anos 1980, o conceito de arranjo produtivo local – doravante, APL. O conceito surgiu a partir de pesquisadores, vinculados a RedeSist, que pretendiam adaptar os conceitos de distrito industrial à realidade brasileira. Os pesquisadores mapearam no país as regiões e setores da economia que formavam os APLs, entre eles está a região da Grande Florianópolis com o setor de *software*.

Com a Política Nacional de Informática (PNI), o Brasil se consolidou como produtor mundial de *software*. Através do projeto *Software para Exportação* (SOFTEX) iniciou-se a estruturação e coordenação para incrementar a exportação de *software* produzido no país. Para tanto, foram criadas novas empresas de *software*. A indústria de *software* do Brasil foi estimulada tanto pela existência interna de demanda em diferentes setores quanto pelas políticas públicas voltadas às atividades de tecnologia da informação.

Neste cenário o Estado de Santa Catarina, sobretudo Florianópolis, também avançam no desenvolvimento do setor e ganham novas empresas e novas oportunidades de negócios anualmente. Este artigo apresenta a estrutura de governança existente no APL de *software* da Grande Florianópolis e como ela vem contribuindo para o desenvolvimento do setor na região.

2. TRATAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO

2.1 AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS

O início da formulação teórica sobre localização está na obra de Alfred Marshall, *Princípios de Economias* (1876), na qual o autor enfatiza a eficiência e a competitividade de firmas de uma mesma indústria situadas num mesmo espaço geográfico que passam a serem chamados de distrito industrial. Nesta concepção, a princípio, o que atrai as indústrias são as condições físicas do local como clima, solo, vegetação, localização geográfica, entre outros. Marshall considera como fator primordial do distrito industrial os traços socioculturais

particulares de cada comunidade, ou seja, as relações pessoais e o convívio do dia-a-dia no distrito. Segundo o autor é a partir dessas relações que se dá o processo de troca e recombinação espontânea de conhecimento.

Já na década de 70 o Distrito Industrial Italiano passou a ser objeto de estudo devido ao notável crescimento das indústrias localizadas no nordeste e centro da Itália, também chamados de Terceira Itália. A experiência italiana se diferenciou da marshalliana ao expressar nível elevado de intercâmbio entre os atores participantes. Assim sendo, Park e Markusen (1994, *apud* MARKUSEN 1995, p. 14-15), definiram o Distrito Industrial como “uma espacialmente delimitada, com uma nova orientação de atividade econômica de exportação e especialização definida, seja ela relacionada à base de recursos naturais, ou a certos tipos de indústria ou serviço”. Na concepção de Becattini “o distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico” (BECATTINI, 1994, p.20).

As empresas localizadas na Terceira Itália obtiveram vantagens competitivas através de: a) economias de localização, ou seja, ocorreu um aumento de produtividade que se distribuiu ao longo do distrito; b) economias de flexibilidade, por meio de *outsourcing*; c) difusão de inovações, principalmente do tipo incremental por meio de mecanismos informais; e, d) difusão de *know-how* e conhecimentos com o intercâmbio de capital humano e conhecimentos específicos.

O distrito industrial italiano é uma identidade geográfica e cresceu de modo autônomo, não caracterizando assim um polo industrial. Além disso, o distrito foi caracterizado como um sistema de relações sociais, com forte identificação com o território e com a família do empreendedor, cooperação com outras entidades, como associações de classe e instituições locais e formas de solidariedade.

Além dos distritos industriais, os *clusters* também são conhecidos como espaços de desenvolvimento local. Segundo Schmitz (1997), os termos “distrito industrial” e “*clusters*”, em alguns casos, podem ser utilizados como sinônimos. No entanto, nem todos os *clusters* são distritos industriais. O termo “*cluster*” se refere à concentração setorial e geográfica de firmas, enquanto o termo “distrito industrial” trata de uma relação mais profunda através da cooperação entre as firmas.

O simples fato da firma estar localizada no aglomerado faz com que ela seja beneficiada tanto pela infraestrutura como pelas reduções de custos. Além disso, existem os bens quase públicos como informações e tecnologias acumuladas na aglomeração. Para Schmitz

(1997), as MPE's não conseguem alcançar a especialização flexível e a aglomeração setorial se agirem de forma individual.

Apesar de o Brasil ser composto, em sua maioria, por MPEs os obstáculos encontrados pelas mesmas para se manterem competitivas no mercado são vastos, sendo que entre eles se destacam as limitações financeiras, gerenciais e de outros recursos. As sinergias e interações presentes no APL contribuem para sobrevivência das empresas, ou seja, o APL surge como opção à profissionalização e melhor gestão das empresas. Na sua maioria, os APLs recebem suporte de entidades do governo, de associações empresariais e de instituições de ensino e pesquisa. Não obstante ao fato de haver um nível de competitividade entre as empresas de um APL, elas constroem juntas um ambiente cooperativo capaz de sustentar e manter a competitividade das empresas no mercado.

O conceito de APL surgiu com base no referencial teórico evolucionista e foi desenvolvido pela Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist). O conceito centraliza o papel da inovação e aprendizado interativo entre empresas e outros agentes com intuito de manter uma competitividade sustentável. Dessa forma, definiu-se APL como:

aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, apresentando vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas e suas variadas formas de representação e associação, além de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para diversas funções, tais como: formação e capacitação de recursos humanos; pesquisa; desenvolvimento e engenharia; política; promoção; e financiamento (CASSIOLATO e LASTRES, p. 3, 2003).

Cassiolato e Lastres (1999) afirmam que APLs são redes empresariais que se configuram em aglomerações espaciais, com capacitações produtivas específicas, e que mantêm entre si vínculos tangíveis e intangíveis, fracos ou intensos. Assim, o APL está vinculado às externalidades, que podem ser: externalidades técnicas – interdependência entre os agentes; externalidades pecuniárias – mudanças nos preços e custos relativos; externalidade tecnológica – *spillover*, difusão da inovação; e externalidade de demanda – a demanda de uma empresa é afetada pela demanda agregada. As externalidades fortalecem a interdependência das indústrias envolvidas e, através delas, é possível observar o crescimento dos rendimentos entre os agentes envolvidos.

O APL precisa manter-se competitivo e, para tanto, é necessário criar constantemente diferenciações para a manutenção do mercado. Ou seja, é preciso uma retroalimentação competitiva constante e isso ocorre através da capacidade inovativa das empresas, dos serviços complementares, das interações e da capacidade de resposta frente a problemas e

oportunidades expostos pelo mercado. A forma de organização da firma no espaço determina o rumo do arranjo. Quanto maior a divisão de trabalho na aglomeração maior o sucesso do aglomerado na formação de competências.

Para contribuir com o desenvolvimento das empresas é necessário, no APL, a existência de conhecimento tácito, com rápida difusão, cooperação e desenvolvimento conjunto entre concorrentes, clientes e fornecedores. Do mesmo modo, é preciso acesso a ativos, serviços, ou bens públicos complementares. E, por fim, a capacidade de resposta conjunta e cooperada frente ao mercado. Uma das formas de políticas públicas mais eficazes para o desenvolvimento regional é a política voltada ao APL. Cabe ressaltar que as políticas governamentais são mais influentes nas MPEs. Conforme observado, o território, a cooperação, o aprendizado, a interação e a estrutura de governança são fatores chaves para o desenvolvimento dos APLs e das empresas neles contidas.

2.1.1 Características dos APLs

Entre as características inerentes aos APLs estão a importância da territorialidade, a cooperação, a interação, a aprendizagem e a inovação. Mesmo sendo fundamentais não é crível afirmar que todas estas características estão contidas de igual modo em todos os APLs, fato este explicável pela singularidade de cada APL brasileiro. Cada APL apresenta a predominância de alguma dessas características em sua formação, podendo ou não ser semelhante a outro APL.

Cassiolato e Szapiro (2003) apresentam a definição dada pela RedeSist à territorialização. Em suas palavras, “a territorialização atual é fundada em interdependências específicas da vida econômica de cunho local em que trabalho e tecnologia possuem significados especiais” (p. 42). Em termos econômicos vemos que a economia regional é parte de uma economia global que envolve relações de mercado, produtivas e financeiras. Essa relação delimita a divisão do trabalho em âmbito mundial tornando mais estreitas as variações nos custos de produção, nas vantagens comparativas e mesmo na vontade dos consumidores (ALBAGLI, 1999).

Ao estudar cooperação avalia-se quais são as estratégias e cooperação predominantes; quais as áreas de cooperação; qual o papel dos agentes especializados terceirizados; quais os distritos industriais de aglomeração; e quais os sistemas nacionais e regionais de inovação. Nas palavras de Cassiolato e Szapiro (2002, p. 12) os arranjos produtivos locais apresentam “interação, cooperação e aprendizagem voltadas à introdução de novos produtos e processos”. Na visão de Richardson (2003), as empresas cooperam entre si

objetivando, entre outras coisas, agregar especializações produtivas, dividir os riscos e assumir compromissos. O nível dessa cooperação depende do grau de confiança entre os agentes. A referida confiança tende a aumentar ou diminuir ao longo do tempo, dependendo da conduta dos envolvidos. Schmitz (1997) afirma que a confiança entre as empresas é fundamental para que ocorra uma efetiva divisão de trabalho e cooperação. Nesse contexto, Puga (2003) afirma que a característica de destaque a um APL é a existência de um alto grau de cooperação e confiança entre as empresas e as instituições que o integram. Essa cooperação e interação também são destacados por Cassiolato e Lastres (2003), os autores corroboram afirmando que os APLs envolvem a participação e a interação de empresas, desde produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, além de prestadores de consultoria e serviços, comercializadores e clientes.

A aprendizagem é preponderante na construção de novas competências e na geração de vantagem competitiva. Segundo Cassiolato e Lastres (2003), o aprendizado é a principal fonte da mudança e baseia-se na acumulação das competências da empresa. As competências são heterogêneas mesmo entre agentes de um mesmo setor. Essa diferença salienta a importância da interação entre agentes no processo de aprendizado e difusão do conhecimento. O aprendizado desenvolve tanto habilidades em nível individual quanto institucional. As atividades econômicas possibilitam o aprendizado, pois esse acontece de forma contínua através de repetições e experimentações que contribuem para aprimorar e dar mais qualidade à execução de tarefas. No setor de tecnologia o conhecimento acumulado gerado através do processo de aprendizagem é essencial, pois cria mecanismos de busca e habilidades para desenvolver e lançar novos produtos. Os interesses institucionais estão apoiados em rendimentos crescentes de natureza local e, em sua maioria, vinculados às atividades de aprendizagem. O processo de aprendizagem tecnológico se relaciona com a capacidade de adquirir tecnologia a fim de absorvê-la e adaptá-la às condições locais. A forma de relacionamento entre agentes locais são preponderantes na geração de aprendizado por interação.

2.1.2 Formas de Governança

O estudo a respeito da governança nas atividades econômicas se deu a partir da Nova Economia Institucional (NEI). Na década de 30 o economista Coase (1937) publicou o artigo "*The Nature of the Firm*" que representou a gênese de uma discussão mais criteriosa a respeito do papel da firma na economia e impulsionou o desenvolvimento do que hoje se conhece como a Nova Economia Institucional (NEI). A partir da NEI surgiram diversos trabalhos com diferentes tendências e entre eles encontram-se os estudos voltados aos

custos de transação que foram denominados Economia dos Custos de Transação (ECT). O principal representante da ECT foi Williamson (1975:1979) e suas vertentes são: o ambiente institucional e as instituições de governança. Para o autor a estrutura de governança é desenvolvida no limite imposto pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos. Williamson (1979), divide três estruturas de governança, a saber: governança de mercado, híbrida e hierárquica. Em sua concepção o mercado é apenas uma forma de governar as transações econômicas. Desse modo, o mercado é uma estrutura de governança em meio a outras existentes e é ajustado via preços. Por sua vez, a governança híbrida possui incentivos, porém, não muito efetivos, devido às falhas de mercado. Contudo, existe uma coordenação dos indivíduos para reduzir o comportamento oportunista e os custos de transação. Enfim, na estrutura de governança hierárquica os incentivos são os contratos que estão constantemente sujeitos a ações oportunistas dos agentes. Isso acontece devido às falhas de mercado e geram um impacto bastante elevado. O custo de transação é menor ao mercado quando a especificidade do ativo é menor, ou seja, o mercado é mais eficiente.

Na ECT a governança institui o aparelho operacionalizado pela firma para a coordenação de protocolos internos e para os contratos e aplicação de normas externas. A governança se firma como uma forma de criação de ordem capaz de reduzir conflitos e gerar ganhos mútuos. A governança possibilita estabelecer objetivos como a definição das relações de poder, a diminuição dos custos de transação e a aquisição de complementaridade de competências (WILLIAMSON, 2005).

Para Storper e Harrison (1994) a governança constitui um processo contínuo capaz de abranger distintos interesses e realizar ações cooperativas, podendo se dar através de relações formais, de hierarquia, poder e obediência, bem como por acordos informais, colaborativos em ações hierárquicas. Os autores tratam o grau de hierarquia, governança e comando dentro das cadeias de produção e de distribuição. Assim, eles analisam a governança que pode ocorrer através da interação entre os atores da cadeia ou através do mercado via agentes. Nesse caso, a interação das empresas dependerá da divisão do trabalho entre produtores e fornecedores especializados, podendo gerar ganhos competitivos.

A taxonomia apresentada pelos autores é composta por três critérios: a) as características da cadeia produtiva; b) a existência de aglomeração de empresa; e c) a estrutura de governança da rede de empresas. Neste conceito existem um núcleo e um anel relacionados à empresa: o núcleo seria uma situação de assimetria, onde a hierarquia é acentuada; e o anel é simétrico e as decisões são conjuntas, não existindo a dominação de uma única empresa. A partir das taxonomias foram criadas classificações baseadas em

quatro tipos de sistemas de produção: i) *all ring-no core*: sistema de anel sem núcleo, onde não há uma empresa líder e nem hierarquias, a relação entre os agentes é simétrica. Não há líderes contínuos, ocorre uma relação entre iguais, ou seja, sem hierarquia entre os agentes como, por exemplo, os distritos industriais italianos; ii) *core-ring wiht coordinating firm*: sistema com núcleo e anel, empresa coordenadora, onde existe uma empresa dominante que não sobrevive sozinha, o que a deixa com influência limitada sobre as demais empresas. Existe uma assimetria entre os agentes que resulta em certo grau de hierarquia. Há limites de poder devido à impossibilidade da firma líder exercer todas as funções das outras firmas. Um exemplo disso é a empresa Bosch; iii) *core-ring with lead firm*: núcleo-anel com comando da firma, empresa líder, onde a empresa núcleo é independente; há grande hierarquia e assimetria entre os agentes e a empresa dominante dita a estratégia a ser utilizada. A firma líder é dominante, independente e comanda as estratégias, mas também há assimetrias entre os agentes. Um modelo desse tipo é a empresa Sony; iv) *all core*: núcleo sem anel, onde todas as empresas estão situadas no núcleo, o que geralmente ocorre quando há integração vertical e total domínio de uma grande empresa verticalizada. A firma opta pela integração dos recursos produtivos.

De acordo com Humphrey e Schmitz (2000), governança refere-se à organização através de relações não comerciais ou extracomerciais. Ainda na visão dos autores, a governança pode levar a objetivos como: acesso aos mercados, facilitação à rápida aquisição de potencialidade na produção, distribuição de ganhos e oferta de assistência técnica. Assim sendo, para eles, as organizações surgem porque os mercados necessitam de conhecimentos compartilhados dos preços, das características dos bens que estão sendo comercializados e das práticas de produção e produtos para tomarem decisões racionais de compra e venda a fim de manter um equilíbrio no mercado.

Humphrey e Schmitz (2000), em seus estudos acerca das cadeias globais de valor, destacam o termo governança “para expressar o fato de que algumas empresas dentro dessas cadeias estabelecem e/ou aplicam os parâmetros nos termos dos quais operam outras empresas dentro da cadeia” (p. 5). Dito de outra forma, são coordenações extra mercado envolvendo empresas e mecanismos institucionais. A governança pode variar dependendo, por exemplo, do porte das empresas que a compõem. Ademais, a governança se inicia quando algumas empresas passam a trabalhar de acordo com parâmetros estabelecidos por outra empresa. Sua importância na cadeia se destaca através do acesso a mercados, da compra de maquinários produtivos, da distribuição de ganhos, da formação de iniciativas políticas e da canalização de assistência técnica.

Os autores consideram três tipos de governanças privadas: a de rede, a quase-hierárquica, e a hierárquica. Porém, para eles a governança local também pode ser pública, através de

políticas de fomento às atividades produtivas. Em ambos os casos podem fomentar a competitividade dos produtores.

A governança em rede é composta por empresas com portes semelhantes, não ocorrendo domínio de uma sobre a outra. Essas empresas se relacionam por meio da dependência mútua visando alcançar competências para obterem economias de escala e escopo. A governança do tipo quase hierárquica ocorre quando uma empresa é visivelmente subordinada à outra. Esse tipo de relação costuma ser de longo prazo e uma das empresas envolvidas assume o papel de liderança ditando as normas e especificações exigidas. A governança hierárquica, por sua vez, é representada por forte integração vertical ligada por vínculos de propriedade. Nesse caso, a empresa líder determina as regras, produtos e especificações.

No caso das hierarquias nas relações interempresas ocorridas em *cluster*, Humphrey e Schmitz (2000) observam duas formas de governança, uma referente à iniciativa coletiva e a outra quando uma ou mais empresas do *cluster* lidera as demais. No último caso a liderança pode ser proveniente de funções estratégicas como logística, P&D, marketing, entre outros.

No entendimento de pesquisadores da RedeSist, núcleo de pesquisa vinculado ao Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a governança significa “o processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente” (VILLELA e PINTO, 2009, p. 1068). Neste sentido, a governança deve sempre estar focada em alcançar os objetivos comuns do arranjo e beneficiar o maior número de empresas possível com suas iniciativas.

A governança é empregada de diferentes formas e de maneira generalizada está associada à gestão eficaz das organizações, por esse motivo Cassiolato e Lastres (2002, p. 71) expõe:

O conceito de governança utilizado parte da ideia geral do estabelecimento de práticas democráticas locais por meio de intervenção e participação de diferentes categorias de atores – Estado, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não governamentais etc. – nos processos de decisão locais.

Para a RedeSist, o que define a estrutura de governança são as particularidades de cada aglomerado, podendo este variar de acordo com o modo de produção, padrão de concorrência, aglomeração territorial, organização industrial e estrutura de conhecimento. Tal posicionamento decorre de análise empírica realizada em 26 arranjos e sistemas produtivos no Brasil, onde foram encontradas distintas formas de governança, congregadas

em dois grandes blocos analíticos – hierárquica e redes – divididos segundo o grau de territorialidade e atendimento do mercado consumidor.

Nas formas de governança hierárquicas, a autoridade é internalizada dentro de grandes empresas, podendo coordenar as relações econômicas e tecnológicas do local. Neste contexto, a coordenação incide no local onde são desenvolvidas as atividades produtivas. As empresas atuam como âncora e geram formas de cooperação, pois estabelecem relações tanto técnicas quanto econômicas com os fornecedores locais. Por sua vez, a governança em forma de redes é caracterizada pela não existência de uma grande empresa coordenadora e pela aglomeração de MPEs que se relacionam entre si.

Por outro lado, dentro da governança na forma de redes são encontrados dois casos distintos, sendo que o primeiro é determinado pelo surgimento de MPEs locais a partir da existência de instituições científico-tecnológicas e de programas de incentivos públicos para o nascimento de novas empresas. No segundo caso, a estruturação do arranjo produtivo ocorre com base nas relações que se firmam no âmbito de cada setor de atividade econômica, tendo como características as que tradicionalmente figuram nos distritos industriais italianos.

3. METODOLOGIA

O presente artigo tem caráter essencialmente qualitativo, com utilização, também, de dados quantitativos e se caracteriza como estudo de caso. Minayo e Sanches (1993) afirmam que as abordagens qualitativas e quantitativas podem ser complementares, sempre que o planejamento da investigação estiver em conformidade. A análise do caso será realizada com base na técnica de síntese de cruzamento e comparação de informações que se concentra em evidências que são compatíveis e consistentes entre a teoria e os dados coletados através de questionários.

Sendo o objetivo norteador desta pesquisa a caracterização das empresas e instituições que compõem o APL de *Software* da Grande Florianópolis bem como a avaliação da sua estrutura de governança, foram utilizados dados da RAIS (2012) e selecionadas empresas inseridas na Divisão 62 do Código Nacional de Atividade Econômica 2.0 (CNAE), que corresponde às Atividades dos Serviços de Tecnologia da Informação. Especificamente, foram utilizadas as Classes 62.01-5, 62.02-3, 62.03-1, que correspondem, respectivamente, às classes de desenvolvimento de programas de computador sob encomenda, desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis e desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis.

A Tabela 1 apresenta o total de empresas por cidade da Grande Florianópolis que fazem parte das Classes 62.01-5, 62.02-3, 62.03-1. Além disso, a Tabela 1 apresenta o percentual de participação das empresas. Assim, observa-se que das 181 empresas, que correspondem aos CNAEs destacados, foram contatadas 150. E, dessas 150 empresas que receberam o questionário *online* 40 responderam. Este estudo coletou dados em uma amostra de 40 empresas, o que corresponde a 22% do total de empresas das três classes selecionadas e 26,66% das empresas contatadas.

Tabela 1- Total de empresas por cidade e total de participação percentual, por cidade e pela Grande Florianópolis.

	Florianópolis	São José	Palhoça	Biguaçu	Grande Florianópolis	Contatadas
Total Empresas	145	25	6	5	181	150
Empresas Participantes	34	24	2	0	40	40
Total Empresas Participantes na Cidade (%)	23,45%	16%	33,33%	0	22,10	26,66%

Fonte: Elaboração Própria com Base na Pesquisa de Campo e base em RAIS (2012, <http://www.ibge.gov.br/concla/revisao2007.php?l=6>)

O processo de seleção das empresas e recebimento dos questionários respondidos ocorreu no período entre 10/06/2012 e 20/07/2012, quando foi recebido o último questionário respondido. Além das empresas, a pesquisa se estendeu a algumas instituições de apoio presentes no APL. Foi conduzida coleta de dados nas seguintes instituições: Fundação CERTI, IEL/SC, ASSESPRO/SC, SEBRAE/SC e ACATE. Para escolha das instituições levou-se em consideração o tipo de vínculo entre a instituição e o APL. Assim, considerou-se os seguintes vínculos: a ASSESPRO e ACATE são associações de classe voltadas especificamente ao setor, a Fundação CERTI foi precursora de atividades ligadas ao setor na região, o IEL/SC foi responsável por um dos maiores projetos desenvolvidos para o setor e o SEBRAE tem foco exclusivo em MPEs, que costuma ser a maioria em atividades de *software*. A pesquisa realizada junto às instituições ocorreu entre 04/07/2012 e 05/08/2012.

Foram coletados dados primários e secundários de diversas fontes. Os dados primários foram obtidos de questionários aplicados aos atores envolvidos no APL de *software* da grande Florianópolis, sendo eles os diretores das empresas de *software*, gestores de instituições e outros agentes envolvidos nas empresas do APL de *software*, sendo que, no caso das instituições, o questionário foi seguido de um *follow-up* presencial. Os dados primários obtidos das empresas foram coletados por meio de questionário aplicado nas

empresas de forma eletrônica e foi desenvolvido com a ferramenta *Form* (<https://docs.google.com/spreadsheets>), do *Google Docs*. O questionário ficou hospedado na internet e seu preenchimento foi *online*. O acesso a esse questionário deu-se através de um *link* enviado por *e-mail* aos diretores das empresas. O questionário submetido às empresas foi confeccionado com base no questionário elaborado pela Redesist (2003) e por perguntas pertinentes à temática em questão. Tal questionário foi desenvolvido especialmente para esse propósito e é composto por questões abertas e fechadas.

Do mesmo modo dos questionários aplicados às empresas, os dados primários obtidos das instituições foram coletados através da mesma ferramenta *Form*, sendo que o questionário eletrônico, com perguntas abertas e fechadas, também foi desenvolvido especialmente para obter respostas específicas dessas instituições. Além disso, foram feitas entrevistas, presenciais, com os dirigentes de três instituições estudadas. Essas entrevistas objetivaram tão somente aprofundar e/ou elucidar aspectos abordados no questionário e foram norteadas pelo aprofundamento das questões exclusivamente constantes nos mesmos. Tal medida não se mostrou necessária com relação às empresas dado o menor grau de complexidade de ações envolvidas.

Os dados secundários foram obtidos de fontes documentais como, por exemplo, documentos históricos, artigos, dissertações, projetos, leis, relatórios, em páginas eletrônicas institucionais, bibliografias como Becattine (1994), Cassiolato e Lastres (2003), Brito (2002) e artigos divulgados pela ABES, textos como Humprey e Schimitz (1995), entre outros. Para o tratamento dos dados primários foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, mais especificamente a análise temática, ou seja, aquela que utiliza o tema como unidade de análise, pois, de acordo com Bardin (2000, p. 106), “as respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou de grupo, [...], etc., podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base”. Para o tratamento dos dados secundários foi realizada análise documental, que consiste na representação condensada da informação de documentos para consulta e armazenagem (BARDIN, 2000).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dada a importância das instituições de apoio ao desenvolvimento de empresa de tecnologia, sobretudo de PMEs, este artigo apresenta um estudo de caso sobre a estrutura de governança do APL de *Software* da Grande Florianópolis. O estudo procurou identificar, entre outros aspectos, as ações realizadas de forma cooperativa entre empresas e outras instituições, sendo que o foco principal do estudo é identificar o responsável pela articulação

das ações conjuntas, isto é, a própria governança, e como ela contribuiu para o desenvolvimento do APL.

4.1 PERFIL

4.1.1 Instituições

As instituições que responderam ao questionário foram: ACATE, ASSESPRO, Fundação CERTI, IEL/SC e SEBRAE. Essas instituições fazem parte do APL de *Software* da Grande Florianópolis e todos realizam ações diretas ou indiretas às empresas.

A ACATE e ASSESPRO/SC são associações de classe e respondem aos interesses dos seus associados e do setor como um todo. A ACATE trabalha de forma conjunta com outros agentes e é conveniada à algumas associações nacionais, como a ABES e SOFTEX. No caso da SOFTEX, a ACATE é seu agente em Florianópolis através da SOFTEPOLIS. A ASSESPRO/SC é representante da ASSESPRO nacional no estado que, por sua vez, participa como membro do Comitê da Área de Tecnologia da Informação e do Comitê Gestor da Internet do Ministério de Ciência e Tecnologia.

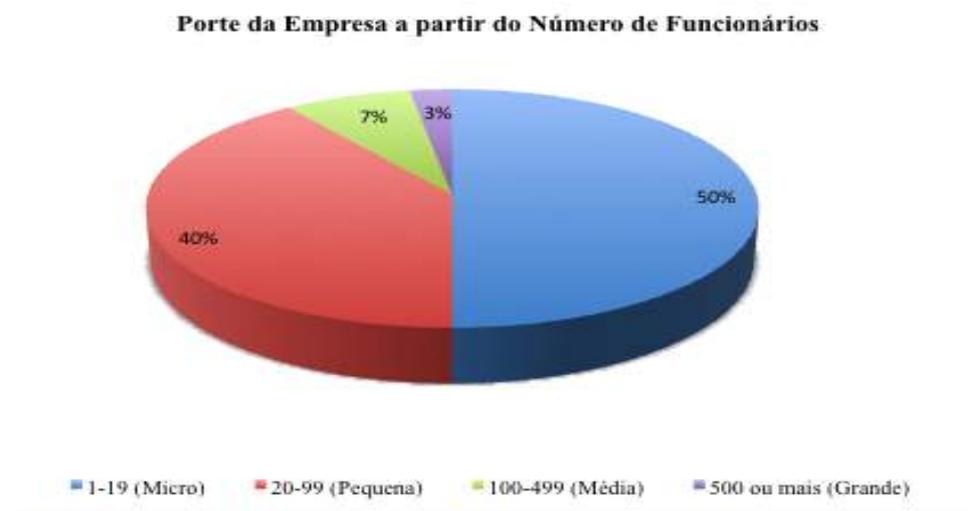
A Fundação CERTI oferece soluções para o mercado através de seus centros de referência em tecnologia inovadora. Outra contribuição da CERTI é a incubadora de empresas CELTA, que abriga empresas com propostas inovadoras. O IEL/SC faz parte do sistema FIESC, e busca interagir com as instituições de ensino, pesquisa e empresas. Além disso, atua no setor de TIC/SC, principalmente através de projetos desenvolvidos com outras instituições. O IEL/SC também atua na gestão da inovação, capacitação e gestão de estágios.

Por fim, o SEBRAE/SC é voltado exclusivamente para ações direcionadas à MPEs. Entre as formas de contribuição disponibilizadas às empresas estão os cursos de capacitação, as consultorias para empresas desde a sua formação até sua consolidação e também realiza rodadas de negócios, buscando aproximar fornecedores, clientes e parceiros. O SEBRAE também participa de ações de fomento juntamente com o CNPq e FINEP.

4.1.2 Empresas

No cenário econômico brasileiro e, sobretudo, em empresas do setor de *software* e serviços há uma grande predominância de MPEs. A Figura 1 mostra o número de empregados por empresas de *software* que compõem o APL de *software* da Grande Florianópolis participantes da pesquisa. O número de funcionários de uma empresa pode ser empregado como critério para definição do porte da mesma. A escala aqui apresentada é a mesma utilizada pelo SEBRAE/SC.

Figura 1- APL de Software da Grande Florianópolis: Número de Funcionários e Porte das Empresas Participantes da Pesquisa – 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

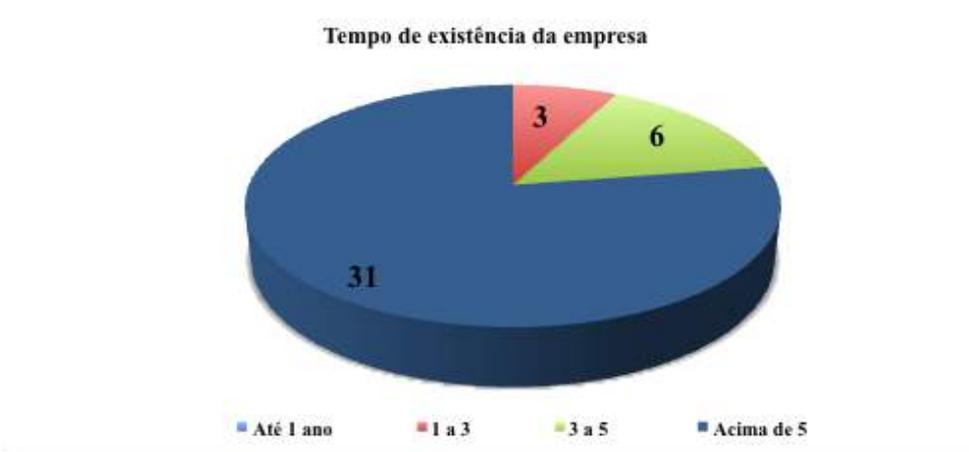
Como apresentado na Figura 1, 90% das empresas entrevistadas se enquadram como micro ou pequenas empresas, 7% das empresas entrevistadas são médias e apenas 3% delas se enquadram como empresa de grande porte. Esse número mostra a importância das ações desenvolvidas por instituições como o SEBRAE cujo foco é justamente as MPEs. Entre as instituições respondentes da pesquisa apenas o SEBRAE é voltado exclusivamente para apoiar empresas individuais e MPEs. De acordo com a instituição, atualmente o SEBRAE está em fase de planejamento do projeto que visa a “Internacionalização de Empresas do Setor de TIC da Grande Florianópolis”.

A ACATE afirma que, indiferente do porte da empresa, as oportunidades oferecidas pela instituição são as mesmas. A associação, entretanto, observa que isso “depende muito do perfil da empresa, do enquadramento dos projetos, da oportunidade ofertada e também se existe interesse e disponibilidade de tempo dos empresários e colaboradores” (Pesquisa de Campo, 2012).

As pesquisas realizadas pela RedeSist (2003), em várias regiões do Brasil, apontaram que empresas presentes em aglomerados produtivos e que se beneficiam das sinergias geradas pelas interações aumentam suas chances de sobrevivência e melhoram a competitividade.

Para definir os riscos de investimento em uma empresa as instituições financeiras avaliam, entre outras coisas, o tempo de existência da mesma, sendo que quanto menor esse tempo maiores são os riscos. A Figura 2 mostra o tempo de existência das empresas do APL de software da Grande Florianópolis participantes da pesquisa.

Figura 2- APL de Software da Grande Florianópolis: Tempo de Existência das Empresas Participantes da Pesquisa – 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

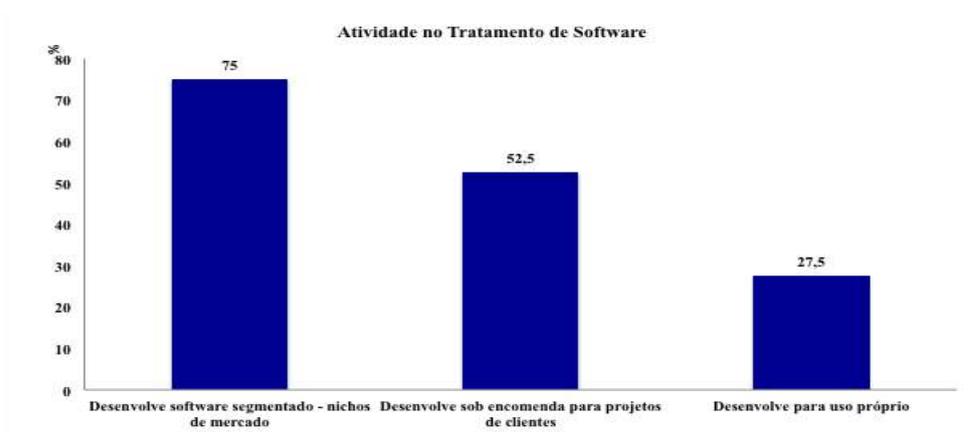
Outro fator avaliado a partir do tempo de existência da empresa é a taxa de mortalidade. De acordo com a Figura 2, nenhuma empresa respondente tem menos de um ano de criação e 31 delas estão no mercado a mais de cinco anos. Portanto, são consideradas empresas maduras. As incubadoras de empresa contribuem substancialmente na redução das taxas de mortalidade. Entre as empresas respondentes que se mostraram favoráveis às incubadoras, uma declarou que “as incubadoras contribuem em projetos de capacitação tecnológica e na abertura de novos negócios”. No que se refere à razão da contribuição das incubadoras, um empresário afirmou que isso se dá pela proximidade entre a empresa dele “e as empresas/profissionais de *software* envolvidos pelas incubadoras”.

4.1.2.1 Informações Comerciais

O segmento de *software* apresenta uma divisão em relação à estrutura de mercado e padrão de concorrência, podendo ser classificado através de dois segmentos: o horizontal e o vertical. Diegues (2010) ressalta que o segmento horizontal é composto por produtos que atendem a uma demanda generalizada como, por exemplo, sistemas operacionais e editores de textos. Já o segmento vertical é formado por *software* aplicativos, que atendem diversos setores de atividades, como *software* de gestão, saúde e financeiro. O mercado para o *software* horizontal é amplo. Enquanto que para o *software* vertical é mais restrito e dependente da natureza da atividade a que se direciona.

Entre as empresas pesquisadas 75% delas, de acordo com a Figura 3, produzem *software* vertical, ou seja, para um nicho de mercado específico. Entre os diferentes nichos de mercado citados pelas empresas pesquisadas estão os de telecomunicação, saúde, financeiro e segurança.

Figura 3- APL de Software da Grande Florianópolis: Atividades no tratamento de software das Empresas Participantes da Pesquisa – 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

No tocante ao destino dos produtos das empresas estudadas, conforme Figura 4, houve uma manutenção no mercado de comercialização ao longo dos três anos. No triênio exposto todas as empresas pesquisadas venderam mais de 60% de seus produtos no mercado nacional. O segundo maior mercado de comercialização das empresas pesquisadas foi o estadual, no entanto, ainda assim é inferior a metade do volume comercializado no país. No período estudado, nenhuma das empresas pesquisadas vendia para o mercado externo.

Nenhuma das 40 empresas respondentes atuam no mercado externo, entretanto, as instituições pesquisadas afirmam oferecer apoio à exportação, entre estas instituições está a ACATE, que declara apoiar projetos de exportação (PESQUISA DE CAMPO, 2012).

Figura 4- APL de Software da Grande Florianópolis: Participação em diferentes mercados– 2009/2011.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Entre as explicações possíveis para as empresas pesquisadas atuarem somente no mercado interno está o fato delas desenvolverem *software* vertical. Esse tipo de produto demanda uma relação mais direta entre produtor e usuário, pois além da competência em tecnologia a empresa desenvolvedora precisa ter conhecimento do setor para o qual irá desenvolver, e esse conhecimento é, em parte, transmitido do usuário para o desenvolvedor, através do *learning by using*.

A importância da definição do mercado de atuação da empresa está principalmente relacionada aos padrões de concorrência e ações que visem o aumento da competitividade das empresas. De acordo com Kubota (2009), cabe às empresas visualizarem onde há oportunidades para oferecer novos produtos que atendam a demanda ou mesmo oferecer produtos já existentes, porém aperfeiçoados. Nesse sentido, as MPEs possuem, em certa medida, uma vantagem em relação às grandes empresas, pois devido a sua estrutura mais enxuta conseguem proporcionar uma reação rápida às mudanças de mercado.

4.3 DINÂMICA DE COOPERAÇÃO NO APL DE SOFTWARE DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

4.3.1 Dinâmica cooperativa Empresa – APL

Ao se tratar de desenvolvimento de um determinado setor da economia em um APL, as diferentes instituições devem se articular de tal forma que possibilitem a existência de algum grau de interação e cooperação entre os agentes envolvidos. O desenvolvimento do APL também depende das vantagens competitivas geradas através das externalidades positivas do local.

Entre as externalidades geradas nos APLs, os programas de apoio e fomento são considerados, conforme a Tabela 2, por 80% das empresas respondentes como externalidades com importância nula para suas empresas, ou seja, não geram vantagens competitivas à empresa. Entre as possíveis causas dessa importância nula para as empresas em relação aos programas de apoio e fomento foi relatada por um respondente da pesquisa que “atualmente só existem esforços de apoio para empresas/produtos inovadores”. Essa afirmação entretanto, não justifica a falta de

apoio ou falta de busca por apoio, pois a inovação está intrínseca à natureza das empresas de tecnologia e *software*.

Tabela 2- APL de *software* da Grande Florianópolis: principais vantagens auferidas pelas empresas por estarem situadas no aglomerado e grau de importância a elas atribuídas.

Externalidade	Nula %	Baixa %	Média %	Alta %
Disponibilidade de mão de obra qualificada	12,50	30	45	12,50
Menor custo de mão de obra	30	35	40	5
Proximidade com clientes	12	27,5	40	20
Disponibilidade de serviços técnicos	25	27,5	27,50	20
Programas de apoio e fomento	80	5	2,50	12,5

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

De fato muitos dos programas voltados ao setor visam atender empresas inovadoras, como no caso das incubadoras de empresa, pois uma das pré-condições para aceitar uma nova empresa em uma incubadora é a empresa pretendente apresentar uma ideia inovadora. Essa é uma característica compreensível quando analisado a dinâmica do setor de tecnológico.

Mesmo a falta de mão de obra sendo um dos principais problemas enfrentados pelas empresas do setor no Brasil, a Tabela 2 mostra que 30% dos participantes da pesquisa afirmaram que está é uma externalidade de baixa importância às suas empresas e 12,5% consideram nula a importância. A formação do APL de *software* da Grande Florianópolis apresenta, historicamente, a forte participação de instituições voltadas à capacitação de mão de obra, como é o caso das universidades. Foi observado que parte dos empresários visualizam apenas a deficiência de mão de obra na região e não levam em consideração que essa deficiência seria bem superior caso não estivessem no APL.

A projeção da SOFTEX (2012) é que em 2013 haja um déficit de mais de 142 mil trabalhadores no setor no Brasil. Contudo, para 45% das empresas respondentes, a disponibilidade de mão de obra qualificada é uma externalidade de média importância e para 12,5% de alta importância. Assim, entende-se que para a maioria das empresas a disponibilidade de mão de obra qualificada é, de alguma forma, uma vantagem competitiva gerada pelo aglomerado.

As vantagens mais importantes auferidas pelas empresas participantes da pesquisa, por estarem estabelecidas no APL, foram a proximidade com clientes e a disponibilidade de serviços técnicos. Os empresários respondentes da pesquisa citam o relacionamento com outros agentes, ou seja, o *network*, como um fator positivo e atrativo do APL.

A Tabela 3 cita objetivos de se realizar atividades de forma conjunta, tais como, melhorar a qualidade dos produtos e obter novas oportunidades de negócios. Entre as empresas respondentes da pesquisa, 50% realizam cooperações visando os objetivos acima citados. Em relação ao mercado externo, percebe-se que mesmo com a baixa atuação das empresas neste âmbito, apenas 15% buscam de forma conjunta esta inserção nesse mercado.

Tabela 3 - APL de Software da Grande Florianópolis: Objetivos das atividades conjuntas empresas e agentes locais – 2012.

Atividades	%
Melhoria na qualidade dos produtos	50
Desenvolvimento de novos produtos	43
Melhoria nos processos produtivos	38
Melhoria nas condições de fornecimento dos produtos	23
Melhor capacitação de recursos humanos	33
Melhoria nas condições de comercialização	25
Introdução de inovações organizacionais	20
Novas oportunidades de negócios	50
Maior inserção da empresa no mercado externo	15
Redução de custos	15
Outras: especificar	0

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Entre as empresas participantes, a frequência de atividades conjuntas é baixa. Cassiolato (2002) e Lemos (2002) afirmam que as interações podem ocorrer de diferentes formas como programas comuns de treinamentos, participação em feira e cursos e seminários. A compra conjunta de insumos é realizada com frequência moderada por 32,5% dos pesquisados e sempre por apenas 5%, conforme apresentado na Tabela 4.

Em relação à frequência de realização de atividades conjuntas, é possível observar que, de forma geral, as respostas preponderantes foram nunca ou raramente. Outra vez se destaca a questão de capacitação de recursos humanos, a Tabela 4 mostra que 42,5% das empresas respondentes nunca buscaram de forma conjunta a capacitação de recursos humanos. Conforme abordado acima, uma das grandes preocupações do setor é justamente a falta de mão de obra, e a busca para capacitação de forma conjunta poderia reduzir custos e o déficit de mão de obra qualificada.

Tabela 4- APL de Software da Grande Florianópolis: frequência de atividades conjuntas com outras instituições– 2012.

Tipo de Cooperação	Frequência				
	Sempre	Frequentemente	Moderadamente	Raramente	Nunca
Compra de insumos e equipamentos	5	10	32,5	20	32,5
Consórcio para exportação	0	0	0	17,5	82,5
Desenvolvimento de Produtos e processos	15	20	22,5	17,5	10
Capacitação de Recursos Humanos	2,5	10	20	25	42,5
Obtenção de financiamento	5	5	12,5	42,5	35
Reivindicações junto a instituições e órgãos governamentais	5	5	12,5	42,5	35
Participação conjunta em feiras	5	12,5	17,5	27,5	37,5

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Com intuito de enumerar os fatores impeditivos de cooperação foi perguntado aos respondentes das empresas quais os maiores entraves à cooperação, o resultado é apresentado na Figura 5. De acordo com 37,5% dos respondentes a inexistência de clima e cultura empresarial inibem ações cooperativas. Além disso, 32,5% consideram a falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização entraves à cooperação.

Figura 5- APL de Software da Grande Florianópolis: entraves à cooperação – 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

As instituições respondentes também apontaram as possíveis razões que inibem os empresários de participarem ativamente de ações cooperativas efetuadas pela instituição. O IEL/SC afirmou que entre os fatores estão: “desconhecimento do foco de atuação; desinteresse na busca de apoio/parceria; terem que aportar recursos nesta interação, e; acreditarem que o IEL é uma entidade do governo”. Já a Fundação CERTI afirma que “é uma instituição de ciência, tecnologia e inovação que atua no suporte ao processo de inovação tecnológica das empresas brasileiras, tanto na área de desenvolvimento de produtos como de processos inovadores. Por ser uma instituição privada, independente e

sem fins lucrativos a CERTI está acessível a todas empresas que desejarem contratar os seus serviços”.

A ASSESPRO destaca que entre os entraves da cooperação no APL estão: “inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação , elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região, e convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todos os processos”.

4.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

4.4.1 Avaliação das empresas às instituições

Parafraseando SCHNEIDER (2005, p.21), o sistema de governança deve ser capaz de coordenar entidades de pesquisa, ensino, governo, empresas e fomento no desenvolvimento de mecanismos fundamentais à competitividade das empresas da região. A partir dos estudos de Cassiolato e Szapiro (2003) e Milani e Solinís (2002) a REDESIST (2005, p.14) declarou que a “governança diz respeito às diferentes formas de coordenação, intervenção e participação, nos processos de decisão locais, dos diferentes agentes”. Com base nos dois conceitos definidos acima, foram identificadas algumas características peculiares ao relacionamento dos agentes do APL de *software* da Grande Florianópolis.

Quando questionado a respeito da motivação do empresário ao se associar a uma associação, o representante de uma empresa declarou que “o que motivou a empresa a se associar foi a exigência de um cliente do setor público que para finalizar negócio com nossa empresa necessitava que a empresa fosse afiliada a uma associação”. Essa declaração vai contra todos os princípios que motivam o surgimento de associações e instituições de apoio. Porém, de alguma forma, ela passou a ser a motivação de alguns empresários.

Um dos motivos da falta de reconhecimento das empresas em relação às cooperações efetuadas pelas instituições de apoio é o fato de, muitas vezes, essas instituições agirem de forma conjunta, mas a executora do projeto sobressair frente às outras instituições, ou seja, tornar-se mais conhecida. Exemplo disso foi quando um participante, ao ser questionado sobre quem eram os responsáveis pelo mapeamento de recursos humanos de Santa Catarina, respondeu ser “a ACATE”. Tal resposta está parcialmente correta. A ACATE foi a executora do projeto, mas dividiu essa função com o I3 e foi financiada pela FAPESC e pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável. A ação de uma instituição dependeu de forma direta do apoio de outras para acontecer. Pode-se observar, também, que há, em certa medida, o desinteresse de alguns empresários em realizar ações

cooperativas. Esses empresários são motivados pela descrença nas instituições como um todo e no receio de compartilhar ações junto aos seus concorrentes.

Apesar de uma das principais vantagens locacionais de um APL ser as relações de cooperações multilaterais entre empresas e instituições públicas e privadas, essa não é uma vantagem predominante a todos os APLs.

De acordo com a Tabela 6, 40% das empresas respondentes afirmam que a ACATE tem alta influência e contribuição em suas empresas. Em complemento, um dos empresários declarou que “recentemente, a ACATE realizou a segunda edição do Mapeamento de Recursos Humanos e Cursos em TIC, em busca de profissionais qualificados, pois essa é uma carência atual do setor de tecnologia”.

Além das empresas as seguintes instituições pesquisadas ASSESPRO, Fundação CERTI e o IEL/SC também apontam a ACATE como instituição influenciadora e contribuinte do APL de *software* da Grande Florianópolis. As empresas ainda citaram outras instituições com alto índice de influência e contribuição no desenvolvimento do APL, sendo que 5 % das empresas apontou a ASSESPRO, 12,5% o SEBRAE/SC, 2% o IEL/SC, 8% a FAPESC e 23% as Universidades. Entre as universidades citadas estão a UFSC, UNISUL, UNIVALLI e Estácio de Sá.

Tabela 6- APL de *Software* da Grande Florianópolis: influência e contribuição das instituições de apoio em relação as empresas participantes da pesquisa - 2012.

Instituição	Nula	Baixa	Média	Alta
FIESC	42,5	12,5	6,5	2,5
ACATE	4,5	18	37,5	40
Universidades	30	25	22	23
SEINFLO	70	12,5	12,5	5
FAPESC	17	13	18	8
Fundação CERTI	48	18	22,5	12,5
SENAI	20,5	10	6,5	2
SUCESU-SC	64,5	10,5	2	1
ASSESPRO	68	12,5	15	5
FEESC	70	22,5	5	2,5
SEBRAE-SC	32,5	34,5	20	12,5
BNDES	50	20	18	12
IEL/SC	55	25	18	2
AENFLO	70	10	12	8
Outros	94	0	1	5

Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Buscando clareza à resposta do objetivo geral da pesquisa, ou seja, verificar a estrutura de governança do APL de *software* da Grande Florianópolis, foi questionado de forma direta a existência e contribuição de instituições que desempenham a governança do APL, tanto para as empresas quanto para as instituições participantes.

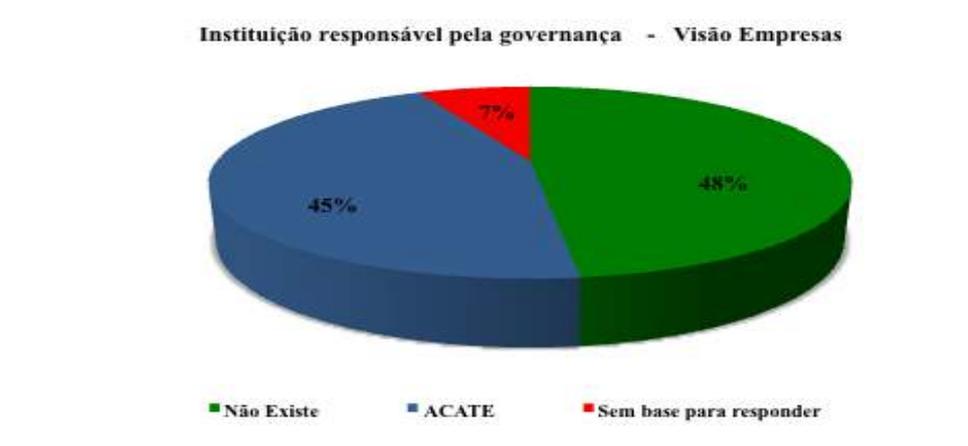
A Figura 6 mostra que 48% das empresas participantes da pesquisa desconhecem qualquer forma de governança no APL, como é possível averiguar nas palavras de um empresário respondente: “penso que não há governança, poderia ser muito melhor. Penso que não de modo intenso, existe uma organização por parte da ACATE”. Outros 45% dos respondentes apontam a ACATE como responsável pela governança, como responde um deles que “a governança da ACATE trouxe sem dúvida visibilidade política para o setor e está criando cada vez mais sinergia entre as empresas”. Por fim, 7% dos respondentes não possuíam base para a informação.

Entre os 45% das empresas participantes que apontaram a ACATE como responsável pela governança do APL, houve divergência em relação à satisfação do trabalho desenvolvido pela mesma. Alguns empresários apontaram como positiva a atuação da ACATE e declararam que “a ACATE tem buscado, por exemplo, a criação de infra-estrutura física para empresas de tecnologia (em construção na SC 401), além de linhas de financiamento (através de parcerias com instituições financeiras)”. Foi demonstrado, também, a insatisfação das empresas respondentes em relação à atuação da ACATE, conforme exposto por alguns empresários respondentes: “poderia ser muito melhor”, “ainda não obtivemos resultados” e “há benefícios, porém baixos”.

É importante ressaltar que entre os participantes da pesquisa que são associados à ACATE, apenas 50% consideraram a associação como responsável pela governança do APL, o que demonstra que nem todos os associados têm a mesma visão da associação. Esse número comprova a dualidade de opiniões em se tratando da ACATE. Indo ao encontro dessa dualidade observa-se a afirmação de dois empresários participantes, um declarou que “a um esforço grande para a promoção do setor em SC e até mesmo fora do Brasil, mas os associados tem uma participação muito tímida o que limita muito a atuação e demonstração de força da associação” enquanto o outro afirma que “acredit[a] que a ACATE é a grande fomentadora dessas política, porém não somos beneficiados”. Cabe ainda lembrar que, conforme a Figura 6, 48% das empresas respondentes não reconhecem a existência de uma governança no APL de *software* da Grande Florianópolis.

As instituições participantes também foram indagadas sobre quem exerce a governança no APL de *software* da Grande Florianópolis. As respostas foram semelhantes às apresentadas pelas empresas participantes.

Figura 6- APL de *Software* da Grande Florianópolis: instituições que exercem a governança do APL segundo as empresas participantes da pesquisa - 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Figura 7- APL de Software da Grande Florianópolis: instituições que exercem a governança segundo as instituições participantes da pesquisa - 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Na visão das instituições participantes da pesquisa, conforme mostra a Figura 7, 3 instituições apontam a ACATE como responsável por muitas ações no APL de *software* da Grande Florianópolis e fortemente atuante, de certa forma responsável pela governança. Em consonância com este resultado, o executivo de negócios da CERTI afirma que “a ACATE é a instituição que tem a atuação mais destacada para promoção da APL de *software* da grande Florianópolis”.

O CETIC foi criado para realizar a governança do APL de TIC de Santa Catarina, no qual o APL de *software* da Grande Florianópolis está contido. Apenas uma das instituições respondentes apontou o Conselho como responsável “oficial” desta governança. Porém, apesar de apontar o CETIC como responsável, o respondente afirmou que de fato quem

realiza esse papel, em certa medida, é a ACATE, em suas palavras “embora oficialmente seja apontado que é o CETIC, segundo vejo, a entidade que ‘puxa’ muito (ou a maioria) das ações do setor é a ACATE”. Observando esta expressão observa-se que há uma conformidade entre as instituições ao apontarem à ACATE como instituição que impulsiona o desenvolvimento do setor.

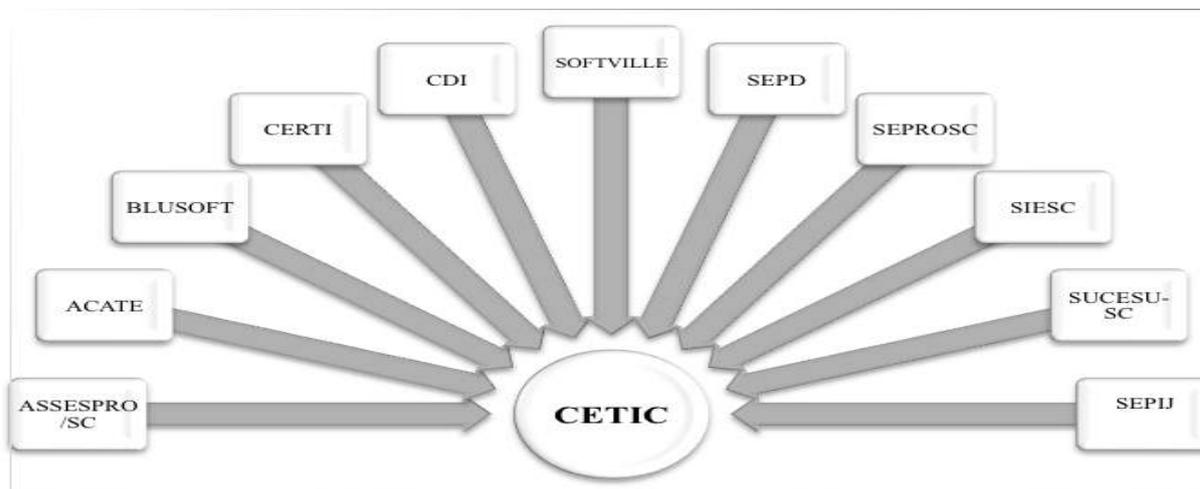
Em entrevista com uma das instituições que compõem o CETIC e participaram da pesquisa, foi ressaltada a ineficiência do conselho frente à necessidade do setor. Entre as causas possíveis da falta de conhecimento do CETIC por parte das empresas participantes pode se dar pelo fato do CETIC representar as associações locais e, assim, as empresas visualizam a associação e não o Conselho. Outro fato possível é que anualmente o CETIC muda de presidente e, conseqüentemente, de sede, pois a sede passa a se localizar na instituição na qual o presidente faz parte. Atualmente a sede do CETIC se encontra na SOFTVILLE, em Joinville.

A proposta dos fundadores do CETIC era “promover e coordenar o entendimento das entidades representativas de classe empresarial, fomentando as discussões sobre a Tecnologia de Informação e Comunicação e assuntos correlatos” (CETIC, 2005). O CETIC também foi formado visando a ampliação da representatividade das instituições frente ao governo. Utilizando o conceito expresso por Cassiolato (2002 p. 71), que define governança como “práticas democráticas locais por meio da intervenção e participação de diferentes categorias de atores, em seus diferentes níveis, empresas privadas locais, cidadãos e trabalhadores, organizações não-governamentais, nos processos de decisão locais”. É observado que a proposta do CETIC e a definição de governança apresentada por Cassiolato (2002) são congruentes, mas, pode-se observar que nem empresas e nem instituições reconhecem essa função. A Figura 8 apresenta as instituições fundadoras do CETIC.

Mesmo com a fragilidade apresentada em relação à governança do APL, as instituições afirmam a existência de parcerias. O presidente da ASSESPRO/SC declarou que “na grande Florianópolis há constante união entre ASSESPRO-SC, ACATE e SEINFLO na busca de soluções para o setor, em diversas áreas de necessidades”. No mesmo sentido, o respondente da ACATE afirmou que “há parcerias, com todas as instituições voltadas ao setor, tais como: polos tecnológicos de todas as regiões, instituições de ensino superior e técnico, incubadoras, ASSESPRO-SC e nacional, SUCESU-SC e nacional, APL, CETIC, IEL/SC, FAPESC, SMCTDES, ABES, SOFTEX, FINEP, SEBRAE-SC e Nacional, etc.”. O executivo de negócios da CERTI foi além, e disse que “as universidades, SENAC e SENAI, IFSC tem um papel fundamental na formação de recursos humanos. Apesar da oferta de diversos cursos ligados diretamente à área de desenvolvimento de software, a região tem

uma demanda reprimida de mão de obra qualificada. A ACATE tem atuado muito positivamente na gestão e comunicação das necessidades do setor empresarial junto ao governo e ações positivas como o programa Geração TEC apoiado na atração e capacitação de novos desenvolvedores”.

Figura 8- Instituições responsáveis pela criação do CETIC



Fonte: Elaboração própria a partir de CETIC (2012).

Ainda investigando a contribuição das instituições para o desenvolvimento das empresas e ao APL buscou-se junto às empresas e instituições projetos realizados de forma conjunta. Das empresas participantes apenas 18% (Figura 9), afirmaram estar participando de algum projeto com outros empresários ou instituições. Dentre os projetos que estão sendo realizados foram citados o Cidade Inteligente, as verticais de empresas e, de forma mais específica, um empresário afirmou estar realizando um projeto junto à “vertical de Educação - Acate a qual estamos vinculado, está desenvolvendo um projeto de Tablet para educação”. Considerando que 40 empresas responderam a pesquisa e 33 delas (82% - Figura 9) não estão desenvolvendo nenhum projeto de forma conjunta, pode-se considerar baixa a contribuição direta das instituições às empresas pesquisadas.

Todas as instituições pesquisadas afirmam estarem desenvolvendo algum projeto visando o desenvolvimento do APL. O superintendente do IEL/SC destacou que em decorrência das ações e resultados alcançados no projeto PLATIC, elaboramos o projeto PLATIC 2012-2014 que está sendo negociado junto aos órgãos de fomento e que esperamos aprová-lo. A ideia central é darmos continuidade aos trabalhos já iniciados no primeiro projeto e levar aquelas ações para outras regiões do estado, beneficiando as empresas do setor daquelas regiões. Este novo projeto está articulado com a ACATE e o CETIC. Além deste, temos ações no Programa SRI (Fortalecimento dos Sistemas Regionais de Inovação) onde vamos implementar ações para fortalecimento da verticais da ACATE nas diferentes regiões do

estado, bem como, buscamos consolidar o observatório do setor em SC. Também estamos buscando nos inserir mais eficazmente no programa Geração TEC.

Figura 9- APL de Software da Grande Florianópolis: projetos conjuntos entre empresa e APL- 2012.



Fonte: Pesquisa de Campo, 2012.

Os projetos que estão sendo elaborados pelo IEL/SC, em princípio, buscam resultados mais amplos e não tão focados na região. Entretanto, observa-se que os projetos em desenvolvimento em outras regiões do Estado se baseiam em projetos já desenvolvidos no APL da Grande Florianópolis.

A Fundação CERTI destacou dois projetos de empresas de grande porte que estão sendo executados de forma conjunta com as empresas. Contudo, uma das empresas apontadas pela CERTI participou da pesquisa e não mencionou o projeto que está sendo executado.

O presidente da ASSESPRO/SC apontou “o programa PARE, PENSE, PLANEJE E EXECUTE, que coloca um *coach* em planejamento estratégico dentro da empresa, sem custos, por um ano. Sessão de perguntas e respostas via blog em gestão de projetos, RH e gestão financeira”. E a analista de projetos da ACATE mencionou a Melhoria de Processo de Software (MPS.BR) = três grupos em execução e um em formação; - Edital de Faturamento (SEBRAE); - Extensão das verticais para os polos regionais; - Processo constante para ingresso de empresas na incubadora; - Verticais de empresas estimulando o associativismo inovador e relacionamento entre as empresas; - Disseminação da importância da inovação para a sustentabilidade da empresa.

Percebe-se que mesmo as instituições apresentando uma lista de projetos em execução, esses projetos, conforme apresentado anteriormente, não são reconhecidos pelas empresas do APL. Vale, mais uma vez, ressaltar que 87,5% das empresas respondentes estão

associadas a alguma associação e de alguma forma são informadas das ações que estão sendo desenvolvidas pelas associações. Em vista do exposto, é possível considerar que ou as instituições não estão em conformidade com os interesses das empresas ou as empresas não estão buscando seus interesses junto às instituições. De uma forma ou outra, o desenvolvimento do APL é, se não comprometido, ao menos desacelerado.

Através das respostas fornecidas pelas instituições respondentes da pesquisa pode-se considerar que as mesmas reconhecem a atuação e contribuição das instituições que compõem o APL do *software* da Grande Florianópolis, mesmo que isso se apresente em uma forma de governança desarticulada. As ações acontecem e são contínuas, porém desarticuladas e de conhecimento de todo o APL. Isso impede, em certa medida, uma maior interação e cooperação entre os agentes do APL.

Ponderando a estrutura do APL de software da Grande Florianópolis, observa-se que ele cumpriu os requisitos teóricos em sua formação. De acordo com a Redesist (2005) o APL pode resultar da trajetória histórica de construção e de formação local, a partir da sociedade, cultura, política e economia. E, sobretudo, a partir de um ambiente favorável à interação. Na trajetória de formação do APL estudado, a UFSC e algumas empresas estatais impulsionaram o desenvolvimento do setor tecnológico na região.

Através dos questionários e entrevistas pode-se concluir que não há uma estrutura de governança no APL de software da Grande Florianópolis; o que existe são ações isoladas das instituições em prol das empresas. A governança pode ser examinada como uma combinação de estruturas institucionais que coordenam a interação de diferentes agentes. O que nos permite dizer que a governança não é uma estrutura única, mas um todo. As empresas, de forma geral, declaram reconhecer a presença das instituições colaboradoras, porém poucas afirmam se beneficiar das ações efetuadas por essas instituições. Vale ressaltar que as conclusões aqui apresentadas se referem à amostra utilizada.

4. CONCLUSÃO

O setor de *software* da Grande Florianópolis vêm desempenhando um importante papel frente à economia da região. O APL se encontra em fase de expansão e pode tomar diferentes direções dependendo a forma como que é conduzido. Nesses termos, se observa a importância de uma estrutura de governança adequada à realidade do setor. O APL de *software* da Grande Florianópolis foi favorecido, inicialmente, pela existência da UFSC e de empresas estatais como a CIASC. A UFSC era responsável pela mão de obra enquanto a CIASC criava a demanda. Através da UFSC e das demais instituições de ensino que foram

se formando ao longo do tempo, foi possível aumentar consideravelmente o número de profissionais voltados ao setor de TI. Contudo, essa vem sendo a emergência do setor no país, pois o número de profissionais capacitados é consideravelmente inferior ao número de vagas em aberto.

Ficou evidente, ao longo do trabalho, a inexistência de uma estrutura de governança coesa, de fato se encontrou uma governança desarticulada. Essa desarticulação ocorre, sobretudo, pelas ações individualistas dos agentes envolvidos no APL. Constatou-se a existência de concorrência interna entre as instituições de apoio e uma falta de ação direta para aproximar as instituições envolvidas e as empresas do APL. Também se verificou atitudes oportunistas dos agentes e a necessidade de cada um se sobressair frente as demais instituições.

Em princípio o responsável pela governança do APL é o CETIC. Subordinados ao CETIC, entre outras instituições, estão a ACATE, ASSESPRO e Fundação CERTI. Constatou-se na prática que o CETIC tem pouca influencia nas ações de governança do APL e que as instituições submissas a ele não reconhecem sua importância, tão pouco, levam suas reivindicações a ele.

Mesmo o CETIC não cumprindo o papel que lhe cabe a governança não fica totalmente ausente no APL. Percebe-se que as instituições exercendo governanças menores, pontuais, não atingindo o APL como um todo. A ACATE e o CELTA desempenham a governança nos incubadores de empresas a elas designadas. A ACATE realizada a gestão do Midi-Tecnológico, já o CELTA atende as necessidades das incubadoras CELTA de Palhoça e Florianópolis. Mesmo havendo uma estrutura hierárquica no APL não há consonância em ações coletivas.

Entre as instituições que realizam ações isoladas estão o SEBRAE e o IEL/SC. O SEBRAE, em certa medida, realiza a governança das MPEs do APL, com objetivo de atender as empresas classificadas como MPEs a instituição busca apoiar as empresas de forma direcionada. Já o IEL/SC realiza suas ações junto às instituições e atua fortemente na execução de projetos voltados ao desenvolvimento do APL. Mesmo articulando as ações que possibilitam a criação e desenvolvimento de projetos voltados ao setor, se constatou que após findado os projetos à grande dificuldade de se aplicar ou trabalhar com os resultados alcançados. Outra característica das duas instituições citadas é a ausência de vínculos com as empresas, que inclusive, dificultam cada vez mais a realização de ações conjuntas.

Findado a pesquisa a percepção obtida foi a existência de uma distância razoável entre o que as instituições se propõe a fazer e o resultado destas ações junto às empresas. Observou-se também a aspiração de uma via de mão única por parte dos empresários, eles

anseiam os benefícios disponibilizados pelas instituições, contudo não estão dispostos a abrirem suas empresas e trabalharem de forma cooperativa com as instituições e demais empresas do setor. Fato explicado, em certo modo, pela descredibilidade das empresas frente à ações coletivas e ao cooperativismo. As instituições, por sua vez, têm atitudes utópicas em relação as empresas, pois muito dos projetos apresentados pelas instituições estão longe da realidade das MPEs, e mais, não foi notado a existência projetos voltados a interação e sinergia do APL.

Não há sinergia entre a maioria das instituições, todas afirmam estarem interligadas, na pratica se observa que cada uma está, em certa medida, buscando defender os seus interesses próprios, que não necessariamente é o interesse do setor como um todo.

Não foi constatado uma estrutura de governança padrão no APL. O que ocorre de fato, são governanças pontuais em algumas ações articuladas principalmente entre clientes e fornecedores, sem o envolvimento de qualquer instituição. O CETIC determinado, oficialmente, como responsável por essa governança tem pouca ou nenhuma atuação junto às empresas ou instituições. Apesar da ACATE ser apontada como executora desta governança, grande parte das empresas não pensam da mesma forma. Muitas dessas empresas, inclusive, são afiliadas à associação, fato que corroboram ainda mais esta posição.

O número de empresas tem crescido na região, juntamente com o número de parques tecnológicos, incubadoras, instituição de apoio, contudo ha necessidade de um órgão imparcial apolítica e que auxilie o APL como um todo e busque ações direcionadas às MPEs. O cenário atual apresenta uma luta invisível das instituições ao invés de uma sinergia. Dessa forma, por mais que haja um crescimento no APL o desenvolvimento acaba caminhado a passos mais lentos. É cabível afirmar que as instituições de apoio contribuem para o desenvolvimento do APL, entretanto, não são capazes de extrair todo o potencial local.

A junção dos resultados obtidos aponta para um desenvolvimento do APL de *software* inferior ao de sua capacidade. É visível a presença de instituições capazes de atuarem nas diferentes necessidades do APL, porém, é visível também a necessidade de uma política capaz de coordenar e convergir as ações isoladas para um foco único e direcionado. A ineficiência do CETIC ficou saliente, dessa forma, se vislumbra a criação de uma estrutura de governança que seja capaz de abranger os agentes públicos, privados e as empresas do setor.

6. REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Globalização e espacialidade: o novo papel do local. In: Cassiolato, J. E. Lastres, H. M. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília, IBICT/MTC, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BECATTINI, G. O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Org.). **As regiões ganhadoras: distritos e redes, paradigmas da geografia econômica**. Oeiras (Portugal): Celta, 1994.

CASSIOLATO J., LASTRES M. H. M. O foco em Arranjos Produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.; MACIEL M. L. (orgs.) **Pequena Empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Editora Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2003.

CASSIOLATO J., LASTRES M. H. M. **Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul**. Brasília: IBICT/MT, 1999.

CASSIOLATO J. E., SZAPIRO M. Aglomerações geográficas e sistemas produtivos e de inovação. **Nota técnica do projeto Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras**. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Rio de Janeiro. IE/UFRJ, 2002.

CASSIOLATO J. E., SZAPIRO M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. LASTRES H. M. M. et al (org). Editora Relume Dumará, Rio de Janeiro, 2003.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica N.S**, 1937, p. 386, 405.

DIEGUES JUNIOR, A. C. **Atividades de Software no Brasil: dinâmica concorrencial, política industrial e desenvolvimento**. Tese de Doutorado UNICAMP, Campinas/SP 2010.

LEMONS, C. Inovação para arranjos produtivos de MPMEs. In: Lastres, H. M. M. et al. (coords). **Interagir para Competir – Promoções de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2002.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. IDS. Discussion Paper, nº.120, 2000b.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**: IDS working paper. Brighton: University of Sussex, 1995.

KUBATA, L. C. **Determinantes da acumulação de conhecimento para inovação tecnológica nos setores industriais no Brasil**. Belo Horizonte, IPEA, 2009

MARKUSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.5, nº 2, p. 9 – 44, dez. 1995.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

MILANI, C; SOLINÍS, G. **Democracia e governança mundial**. Que regulações para o século XXI? Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2002.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitative and Qualitative Methods**: Opposition or Complementarity? *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/sep, 1993.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMES localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2003. (Textos para Discussão BNDES, n. 99).

REDESIST. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. In: Lastres, H. M. M.; CASSIOLATO J. E. (coords). Rio de Janeiro, 1997, 2003, 2005 e 2007.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. **RAIS**, Ministério do Trabalho e Emprego. 2012. www.mte.gov.br. Acessado em 18/07/2012.

RICHARDSON G. The organization of industry re-visited. Paper to be presented at the **DRUID Summer Conference 2003**. On creating, sharing and transferring knowledge. The role of Geography, Institutions and Organizations. Copenhagen 2003.

SCHNEIDER, C. A, et al. Planejamento básico de um Arranjo Produtivo Local voltado para a indústria eletroeletrônica e desenvolvimento da indústria microeletrônica. **Relatório Executivo**. Fundação CERTI, 2005.

SCHMITZ H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18 n.2 p. 164-200, 1997.

STORPER, M. ; HARRISON, B. Flexibilidade, hierarquia e desenvolvimento. In: BENKO, G, LIPIETZ, (Org). **As regiões ganhadoras**: distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras, Portugal: Celta, 1994.

VILLELA L.E. PINTO M.C.S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista RAP** Rio de Janeiro, set/out 2009, FGV, p. 1067-1089.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, october, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. E. The economics of governance. **Papers & Proceedings**, American Economic Review, 2005.

ESPECIFICIDADES DE GESTÃO DA PEQUENA EMPRESA: identificação de temas relevantes no período 1960-2014 por meio de levantamento sistemático

**Daniela Rosim, Lie Yamanaka, Heloisa Lirani,
Rodrigo Messias de Andrade, Luiz Philippsen Jr., Edmundo Escrivão Filho**

danielarosim@yahoo.com.br, lie@sc.usp.br, lolirani@gmail.com,
rodrigo.messiasdeandrade@gmail.com, luiz_philippsen@sc.usp.br, edesfi@sc.usp.br

Universidade de São Paulo – USP
Escola de Engenharia de São Carlos – EESC

1. INTRODUÇÃO

A economia de muitos países, incluindo o Brasil, está ligada ao desempenho das pequenas empresas. No ano de 2011, as pequenas empresas representavam aproximadamente 99% dos estabelecimentos brasileiros e mais da metade dos empregos formais em estabelecimentos privados e não agrícolas do país. As micro e pequenas empresas (MPE) apresentaram taxa de crescimento superior às médias e grandes empresas (MGE), conforme detalhado no Gráfico 1.

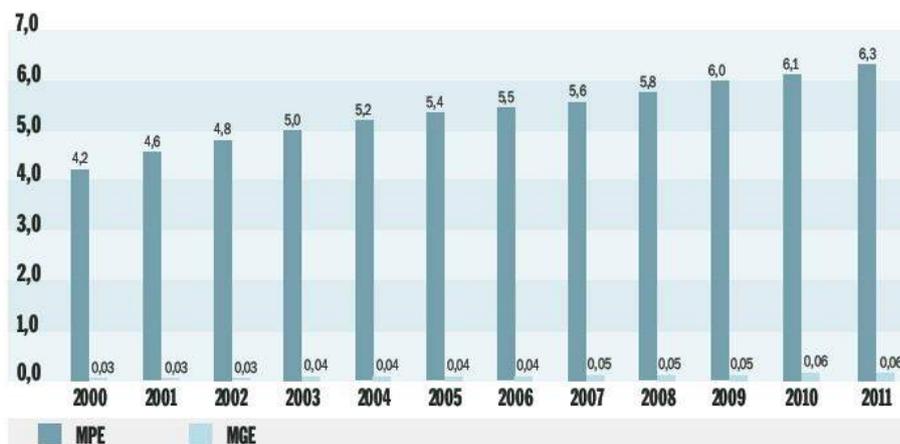


Gráfico 1 - Evolução do número de estabelecimentos de acordo com o porte (2000-2011)

Fonte: SEBRAE (2012)

Além de sua expressividade em crescimento e em números absolutos, o número de empregos oferecidos pelas micro e pequenas empresas também se mostra superior à média e grande empresa. A Tabela 1 exibe a evolução do número da massa empregada pelas MPE e MGE. No ano de 2011, a MPE absorvia 51,6% dos empregos, enquanto a MGE

absorvia 48,4%.

Tendo em vista a importância da pequena empresa para a economia nacional, torna-se relevante o estudo sobre o andamento das pesquisas deste setor. A análise e levantamento do universo da pequena empresa e das suas especificidades podem contribuir para o maior esclarecimento do tema dentro da realidade brasileira.

Porte	2001	2002	2003	2004	2005	2006
MPE	9.020.296	9.515.330	9.823.049	10.466.450	11.034.103	11.594.247
Micro	4.467.009	4.707.216	4.851.406	5.098.599	5.341.794	5.577.424
Pequena	4.553.287	4.808.114	4.971.643	5.367.851	5.692.309	6.016.823
MGE	7.254.193	7.607.982	7.788.333	8.639.886	9.261.663	10.050.231
TOTAL	16.274.489	17.123.312	17.611.382	19.106.336	20.295.766	21.644.478

Porte	2007	2008	2009	2010	2011
MPE	12.236.196	13.027.233	13.620.039	14.710.631	15.567.885
Micro	5.792.696	6.112.602	6.407.913	6.835.790	7.221.733
Pequena	6.443.500	6.914.631	7.212.126	7.874.841	8.346.152
MGE	11.125.775	11.896.466	12.428.953	13.781.046	14.614.098
TOTAL	23.361.971	24.923.699	26.048.992	28.491.677	30.181.983

Tabela 1 - Evolução do número de empregos por porte de 2001 a 2011

Fonte: SEBRAE (2012)

Desta forma, a importância das pequenas empresas para o crescimento econômico e social é algo amplamente reconhecido nos diversos países – sejam desenvolvidos ou em desenvolvimento – apresentando-se como importantes engrenagens de crescimento (BOOCOK; SHARIF, 2005).

Assim, as pequenas empresas são geradoras de novos empregos (MOSCARINI; POSTELVINAY, 2012; FULLER-LOVE, 2006) e de bem estar econômico (FRANCO; HAASE, 2010; BANHAM; COLLEGE, 2010; ALVES FILHO *et al.*, 2011; GILL; BIGER, 2012), além de contribuir para o desenvolvimento estrutural dos locais onde se instalam por meio de incentivo ao empreendedorismo (FULLER-LOVE, 2006; MITRA; ABUBAKAR, 2010).

No Brasil, as pequenas empresas ainda carecem de investimentos, no entanto, são responsáveis pelo desenvolvimento regional e alocação de mão de obra, proporcionando o aumento do nível de empregos formais, que representa atualmente mais de dois terços das ocupações do setor privado (SEBRAE, 2012).

Ao constatar-se que as pequenas empresas são diferentes das grandes empresas, possuindo especificidades que as caracterizam, surge a necessidade de se desenvolver uma teoria de gestão específica, capaz de explicar e compreender suas especificidades (D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Desta forma, o objetivo da pesquisa é efetuar análise de como vem sendo tratado o tema “especificidades de gestão da pequena empresa” nas publicações científicas ao longo dos anos. Para isso foi desenvolvido um levantamento sistemático da literatura sobre o tema, nas principais bases de periódicos, durante os meses de março e abril de 2014, relacionando os trabalhos publicados e as formas pelas quais as especificidades de gestão da pequena empresa foram apresentadas e discutidas pelos autores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Crianças não são pequenos adultos – a partir da mesma analogia, a pequena empresa não pode ser compreendida por meio da teoria das organizações (DANDRIDGE, 1979). A afirmação de Dandridge (1979) atesta para a necessidade da análise da pequena empresa a partir do desenvolvimento de uma teoria organizacional própria.

O fato de uma empresa não crescer desencadeia características organizacionais, gerenciais, financeiras, de acesso ao crédito e entre outras que a faz diferente em diversos aspectos quando comparada com as grandes empresas – o tamanho da empresa, portanto, desencadeia diversas singularidades; sendo essas singularidades definidas como especificidades da pequena empresa (WELSH; WHITE, 1981; RATTNER, 1982; MEDEIROS, 1982; RATTNER, 1984; HURST; PUGSLEY, 2011).

Welsh e White (1981) descrevem o paradigma da “pequena grande empresa”, em que o porte é tratado apenas como um estágio da empresa antes de seu crescimento ou encerramento de suas atividades. Em sentido complementar, Rattner (1984) aponta para as dificuldades nos estudos relacionados à pequena empresa, muitas vezes analisada como a sucessão simples de etapas de crescimento (de pequena para média em seguida para grande), desconsiderando as implicações relacionadas à estrutura organizacional, divisão técnica e social do trabalho e da unidade produtiva.

Para Guerra e Teixeira (2010), a discussão sobre a pequena empresa passa pelo entendimento dos aspectos que legitimam sua existência e as dificuldades para sua sobrevivência – fato que diversos autores clássicos ligados à economia e sociologia realizaram em suas obras, dentre eles Marx, Marshall, Steindl e Schumpeter. Apesar das contribuições desses autores clássicos, o papel da pequena empresa dentro da sociedade capitalista pouco foi discutido na literatura econômica ao longo dos anos – quadro que começou a mudar somente a partir de 1970, com a crise do modelo fordista de produção em massa e a terceira revolução industrial, tendo como força principal a microeletrônica (GUERRA; TEIXEIRA, 2010).

Mais de 25 anos se passaram desde que D'Amboise e Muldowney (1988) propuseram uma teoria para a pequena empresa considerando suas especificidades. No entanto, mesmo as mudanças observadas na economia durante o período e o aumento das pesquisas sobre o tema não foram capazes de compreender suas especificidades. Percebem-se ainda diversos *gaps* existentes sobre o tema.

Importante destacar que para compreensão da pequena empresa e das suas características e especificidades é fundamental transcender à visão meramente contábil ou quantitativa. Segundo Drucker (1981), muitas vezes o alto faturamento de uma empresa, com reduzido número de funcionários e gestão centralizada, pode orientar a vinculação categórica equivocada de uma empresa. Para o autor, a estrutura administrativa é quem define o porte da empresa, e não seus aspectos quantitativos, sendo a estrutura organizacional diretamente ligada ao tamanho da empresa.

A pequena empresa também poder ser analisada pela “pobreza de recursos”, especialmente quando comparada às organizações, tratando-se de aspecto preponderante que as diferenciam, apontando, portanto, para a necessidade de um tipo de gestão própria da pequena empresa nesse sentido (WELSH; WHITE, 1981).

Julien (1997) e Mintzberg (2003) apontam algumas características organizacionais das pequenas empresas que as distinguem das organizações, dentre elas: (i) ausência de uma estratégia formalizada pelo dirigente da pequena empresa; (ii) estratégia concentrada no dirigente; (iii) uso mínimo de planejamento e de treinamento de funcionários; (iv) baixa tecnologia incorporada na rotina de atividades da empresa; (v) visão global de todo o processo produtivo por parte dos funcionários; (vi) atividades e comunicação entre dirigente e funcionários realizadas de maneira informal; (vii) pouca qualificação técnica entre os funcionários e (viii) atividades pouco padronizadas, sendo essencialmente orgânicas.

Leone (1999) destaca, a partir das especificidades da pequena empresa, uma maior flexibilidade para adaptação em ambientes de incertezas, sendo flexibilidade entendida como uma capacidade de redução de riscos e promoção de mudanças.

Em sentido complementar, Julien (1997) observa que a busca pela flexibilidade na estrutura de uma pequena empresa é provocada por meio da forma de sua gestão interna e a tecnologia adotada para rápida adaptação no caso de mudanças externas.

No entanto, as forças do ambiente externo – sejam elas pelo viés de pressão política, leis tributárias ou pressão privada por meio da concorrência – tendem a causar grande impacto nas pequenas empresas (ESCRIVÃO FILHO *et al*, 2005). Ou seja, as pequenas empresas

são mais suscetíveis aos fatores externos, como mudanças políticas, impostos e regulamentações governamentais (WELSH; WHITE, 1981).

As especificidades da pequena empresa também são discutidas por meio da análise do papel de seu dirigente. Neste sentido, a atuação do dirigente possui características que o diferenciam do administrador das grandes empresas assim como representam a própria especificidade da pequena empresa, tais como (ESCRIVÃO FILHO, 1995; JAMES, 1999; FLORÉN; TELL, 2003; WAHLGRÉN; STEWART, 2003; GRAY; MABEY, 2005; FULLER-LOVE, 2006; FLORÉN, 2006):

- ✓ gestão centralizada na figura do dirigente;
- ✓ importância da figura do dirigente-proprietário no sucesso da empresa;
- ✓ planejamento estratégico baseado na intuição e no curto prazo;
- ✓ clara diferenciação na forma de gestão entre dirigentes e empreendedores de pequena empresa e conseqüentemente na forma de atuação e organização da empresa em função do perfil do proprietário;
- ✓ motivação inicial do dirigente-proprietário para iniciar um negócio sem relação primordial com fatores econômicos (visando o lucro pessoal, por exemplo);
- ✓ tomada de decisão centralizada no dirigente.

Para Torrès e Julien (2005), dois grandes erros na discussão sobre a pequena empresa residem (i) na afirmativa simplista de que todas as pequenas empresas encontram-se inseridas dentro de um modelo específico e (ii) na exclusão de empresas que pelos parâmetros oficiais não são tratadas como pequenas empresas, muito embora tragam em seu modelo de gestão características, conceitos e atuação ligadas às pequenas empresas.

Desta forma, segundo Julien (1993), a dificuldade no estudo das pequenas empresas deve-se ao fato de parte dos pesquisadores não conseguirem enxergar as pequenas empresas como diferentes das grandes empresas. Para o autor, um melhor entendimento das pequenas empresas como unidades produtivas dentro da economia possibilita um melhor entendimento de sua estrutura organizacional, assim como das características próprias de sua gestão.

Ainda que exista uma aparente heterogeneidade entre as pequenas empresas, tais como escassez de recursos disponíveis, objetivos de seus dirigentes, oportunidades e estágios de desenvolvimento, tanto dentro quanto fora de um mesmo setor, há entre elas características próprias que as diferem das grandes empresas e, justamente, essas particularidades são

responsáveis pela criação de um ambiente organizacional totalmente distinto das grandes empresas (WELSH; WHITE, 1981; COOPER, 1981; RATTNER, 1982; RATTNER, 1984; LEONE, 1991; JULIEN, 1993; LEONE, 1999; BARRETT; RAINNIE, 2002; ESCRIVÃO FILHO, *et al*, 2005; TORRÈS; JULIEN, 2005; ESCRIVÃO FILHO, 2006; BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009; HURST; PUGSLEY, 2011).

O Quadro 1 apresenta as características principais da pequena empresa e da grande empresa. Percebe-se, portanto, que as diferenças não restringem-se apenas à unidade do tipo tamanho, mas influenciam primordialmente na forma com que se organizam.

Grande empresa	Pequena empresa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto) e de direção (planejamento, coordenação, etc.). ✓ Hierarquização das funções com predomínio de padrões organizacionais burocráticos. ✓ Sistema complexo de máquinas, processos e equipamentos. ✓ Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes. ✓ Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho. ✓ Impossível de crescer e expandir-se sem uma divisão de trabalho mais aprofundada. ✓ Ausência de um sistema de máquinas e equipamentos. ✓ Cooperação simples. ✓ Pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico.

Quadro 1 – Diferenças entre a grande empresa e a pequena empresa

Fonte: Rattner (1982)

Desde o ato em que a agência SBA – *Small Business Administration* dos Estados Unidos, em 1953, estabeleceu a definição da pequena empresa como “*uma firma de proprietário e funcionamento independentes e não dominante do mercado em que atua*” (BLACKFORD, 1991; p. 2), diversos pesquisadores fizeram uso e reproduziram seu entendimento, ainda que o próprio órgão norte americano tenha revisado e ampliado o rol de definições quanto ao seu enquadramento ao longo dos anos. A caracterização e definição da pequena empresa no meio acadêmico sempre foi objeto de grandes divergências e dificuldades; inclusive, aspecto controverso (RATTNER, 1982; D’AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Desta forma, a caracterização e estudo da pequena empresa além de dados meramente quantitativos é fundamental para sua compreensão, entendimento de suas especificidades e conhecimento sobre seu potencial e limitações, permitindo que tornem-se ainda mais ativas e participativas no contexto econômico e de desenvolvimento social (RATTNER, 1982).

Percebe-se, portanto, a complexidade de caracterização da pequena empresa a partir de suas especificidades.

Desta forma, com o objetivo de analisar tais especificidades, o Quadro 2 apresenta um *framework* de categorização de especificidades baseadas nas nomenclaturas, formas de

separação e alocação das especificidades da pequena empresa a partir da visão de diferentes autores.

	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente	- Características do ambiente externo	- Capacidade de sobrevivência - Relação com as organizações	- Ambiente				- Proximidade de sistema de informação - Ambientais
Organização	- Estrutura organizacional do planejamento e da tecnologia empregada	- Participação do dirigente na organização política - Relação direta entre o dirigente e a pequena empresa	- Configuração organizacional	- Estrutura - Comportamento - Processos - Procedimentos	- Organizacionais	- Proximidade funcional	- Estruturais - Comportamentais (interno) - Tecnológicas
Dirigente	- Características personalizadas na figura do dirigente		- Características de gestão	- Pessoas - Contato	- Decisional - Individuais	- Proximidade hierárquica - Proximidade temporal	- Decisional - Estratégia

1. Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa - Geope
2. Rattner (1984)
3. D'Amboise e Muldowney (1988)
4. Ghobadian e Gallear (1997)
5. Leone (1999)
6. Torrès (2004)
7. Escrivão Filho *et al* (2005)

Quadro 2 - Categorização didática das especificidades da pequena empresa

Fonte: síntese a partir dos trabalhos do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – Geope; Rattner (1984); D'Amboise e Muldowney (1988), Ghobadian e Gallear (1997), Leone (1999), Torrès (2004) e Escrivão Filho *et al* (2005)

O critério de agrupamento utilizado no quando acima foi baseado na proximidade das especificidades quanto a sua natureza. Importante observar que o critério de alocação das especificidades da pequena empresa em categorias representa apenas uma forma didática de estudo. No entanto, sua categorização pode servir como um parâmetro norteador de como esse tema foi abordado pelos diferentes autores analisados.

Inegavelmente, com o crescimento do número absoluto de pequenas empresas, especialmente nos últimos quinze anos, e cada vez mais responsáveis pela geração de empregos e pelo crescimento econômico de diversas regiões, o estudo da pequena empresa consolida-se como um tema de importância econômica e relevância acadêmica (JULIEN; LAFRANCE, 1983; JULIEN, 1993; O'GORMAN *et al.*, 2005; TORRÈS; JULIEN, 2005; MAES *et al.*, 2005; BRUCE *et al.*, 2009; PREUSS, 2011).

Desta forma, a compreensão das especificidades que cercam a pequena empresa é o ponto de partida para o desenvolvimento de modelos próprios de gestão e capazes de contribuir para melhoria de sua eficiência, crescimento e sobrevivência.

3. METODOLOGIA

Pode-se dizer que o presente artigo apresenta uma pesquisa teórica abordando o tema especificidades da pequena empresa por meio de um estudo bibliográfico realizado com um levantamento sistemático da literatura.

O levantamento sistemático da literatura de pequenas empresas foi realizado nos meses de março e abril de 2014, em duas bases principais de periódicos científicos, a saber: *Scopus* e *Thomson Reuters Web of Science*TM.

Primeiramente foram filtrados somente os artigos que continham a palavra-chave “pequena empresa” (e seus sinônimos). Uma vez feito isso, ainda na plataforma de busca de periódicos, foram então filtrados de dentro da lista dos artigos de pequena empresa somente aqueles que apresentavam a palavra-chave “especificidades” e seus sinônimos.

Obteve-se então uma lista inicial com 507 artigos indexados, sendo 357 disponíveis para leitura. A análise desses 357 artigos foi realizada pelos integrantes do Grupo de Estudos Organizacionais da Pequena Empresa – Geope, por meio da leitura do resumo, análise das seções e, quando constatada a necessidade, leitura da seção completa do artigo a fim de identificar se o tema especificidades de gestão da pequena empresa – peculiaridades ou diferenças da pequena empresa em relação a grande empresa – foi discutido pelo autor.

Desse total, 49 artigos foram identificados com discussão sobre especificidades da pequena empresa como fator diferencial em relação à grande empresa. Dos 49 artigos selecionados, 35 se referem ao estado da arte, ou seja, publicados a partir do ano de 2004, e 14 encontrados na literatura administrativa foram publicados antes do ano de 2004.

Uma vez realizada a leitura dos 49 artigos selecionados, os dados foram organizados em planilha eletrônica – *software Microsoft Excel* – e, a partir dos trechos em que havia discussão quanto às especificidades da pequena empresa, foram definidos os temas a que esses trechos se referiam. Embora na leitura e na identificação da especificidade cada pesquisador tenha conduzido sua análise individualmente, visando evitar divergências nas definições de cada tema e, por consequência, alinhar o entendimento, esse último processo foi realizado por apenas um dos pesquisadores. O critério da escolha do responsável pela definição dos temas está amparado pelo tempo de experiência como pesquisador e com o

tema da pesquisa, além do período junto ao Geope.

Assim, por meio do auxílio da estatística descritiva, os temas definidos foram analisados sob diferentes aspectos e debatidos na discussão.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir do fechamento da planilha contendo as informações principais dos artigos – tais como autores, ano de publicação, revista, quantidade de citações e trecho(s) do texto abordando as especificidades de gestão da pequena empresa – foi possível efetuar a análise dos resultados por meio da ferramenta de tabelas e tabelas dinâmicas do *software Microsoft Excel*. Importante destacar que a escolha do *software* decorre de dois fatores fundamentais: (i) a aceitação e difusão da ferramenta em diversas áreas, inclusive em pesquisas acadêmicas, assim como (ii) pela versatilidade de utilização, tanto para o armazenamento de informações como banco de dados quanto para posterior tratamento estatístico simplificado por meio de gráficos e tabelas.

A primeira análise apresenta a identificação das formas de divulgação das pesquisas e os periódicos com maior quantidade de artigos abordando a especificidade da pequena empresa, conforme Gráfico 2.

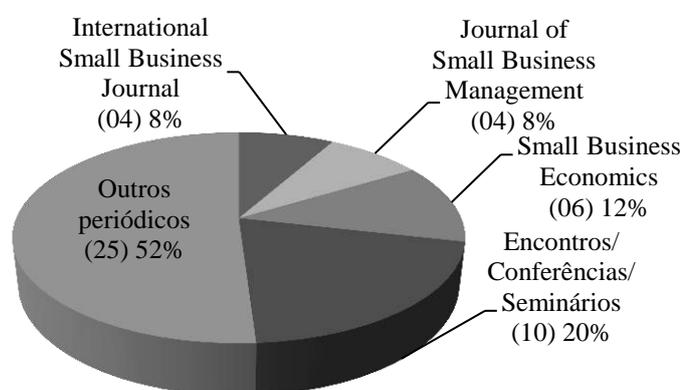


Gráfico 2 – Formas de divulgação e periódicos com maior número de artigos

Fonte: dados da pesquisa

Outro aspecto observado durante a compilação dos resultados da pesquisa foi o histórico de publicação dos artigos ao longo dos anos. Dos 49 artigos selecionados, o ano de 1991 marcou o início da presença de discussões sobre o tema, sendo observado um crescimento ao longo dos anos, especialmente a partir de 2006. No ano de 2014 não foram observadas publicações que atendiam a premissa do estudo. O Gráfico 3 apresenta a contagem dos artigos publicados ao longo dos anos – período 1991 a 2003.

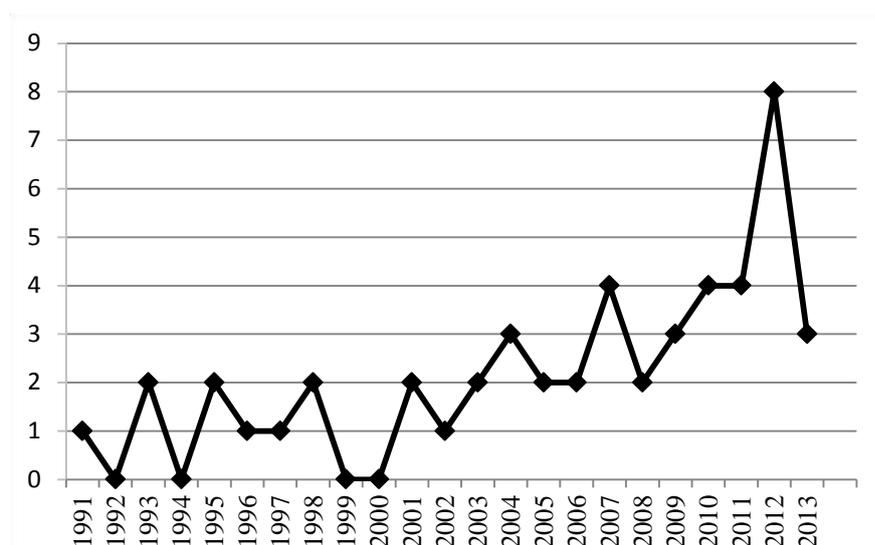


Gráfico 3 – Número de pesquisas abordando a especificidade da pequena empresa ao longo dos anos

Fonte: dados da pesquisa

A partir da revisão das informações levantadas foi possível estabelecer os principais temas pelos quais os autores destacavam as especificidades da pequena empresa, inclusive quando confrontada com as grandes empresas.

Dos 49 artigos analisados foram identificados 11 temas principais, muitos deles tratados simultaneamente no artigo. O Quadro 3 apresenta os temas numerados, a identificação de seu tema e sua atribuição alfabética para tratamento estatístico.

ID numérico	Tema identificado sobre especificidade da pequena empresa	ID alfabético
1	Escassez de Recursos Internos	A
2	Recursos Humanos	B
3	Planejamento	C
4	Ambiente (características de mercado, clientes, concorrente, fornecedores, agentes financiadores e internacionalização)	D
5	Características de Gestão do Dirigente	E
6	Organização do Trabalho	F
7	Características Pessoais do Dirigente	G
8	Sistema de Comunicação	H
9	Estrutura Organizacional	I
10	Sistema de Informação	J
11	Inovação	L

Quadro 3 – Temas identificados abordando a especificidade da pequena empresa

Fonte: dados da pesquisa

Para melhor entendimento, a seguir será feito um breve resumo sobre como cada tema foi tratado como especificidade nos artigos selecionados:

- A. Escassez de Recursos Internos: escassez de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

- B. Recursos Humanos: baixa capacitação e especialização dos funcionários, ausência de treinamento formal e realização de treinamento *on the job*.
- C. Planejamento: realização de planejamento informal e de curto prazo.
- D. Ambiente: maior foco no mercado local, relacionamento próximo com o cliente, maior flexibilidade de resposta ao ambiente, interação próxima com os fornecedores, atua num mercado específico (segmentado), dificuldade de alterar fornecedores e baixo poder de negociação pelo volume de compras, menor poder frente ao mercado internacional, dificuldade de acesso a crédito, maior custo da dívida, baixo incentivo governamental.
- E. Características de Gestão do Dirigente: tomada de decisão rápida e intuitiva, centralização das atividades na pessoa do dirigente, busca e acesso a informações diferente dos CEOs, grande dependência da gestão do dirigente no desempenho da organização, desenvolve atividades de media gerencia e operacionais, desenvolve grande número de atividades gerenciais e administrativas, confunde os objetivos corporativos com objetivos pessoais, possui proatividade na resolução de problemas.
- F. Organização do Trabalho: ausência de registros formais, baixa especialização, uso da criatividade e inovação.
- G. Características Pessoais do Dirigente: heterogeneidade na idade dos fundadores, personificação da empresa nas características pessoais do dirigente, organização influenciada por valores pessoais como de responsabilidade social.
- H. Sistema de Comunicação: preferencial pela comunicação oral, informal.
- I. Estrutura Organizacional: estrutura simples, flexível, com baixa especialização.
- J. Sistema de Informação: informal, dificuldades de acesso a informação, falta de monitoramento do ambiente externo.
- L. Inovação: mais inovadores, patenteiam menos, de natureza mais incremental do que tecnológica.

A identificação dos temas permite, como corolário, o levantamento do número de artigos abordando cada um dos temas para contextualizar as especificidades da pequena empresa.

O Gráfico 4, do tipo radar, apresenta essa contagem.

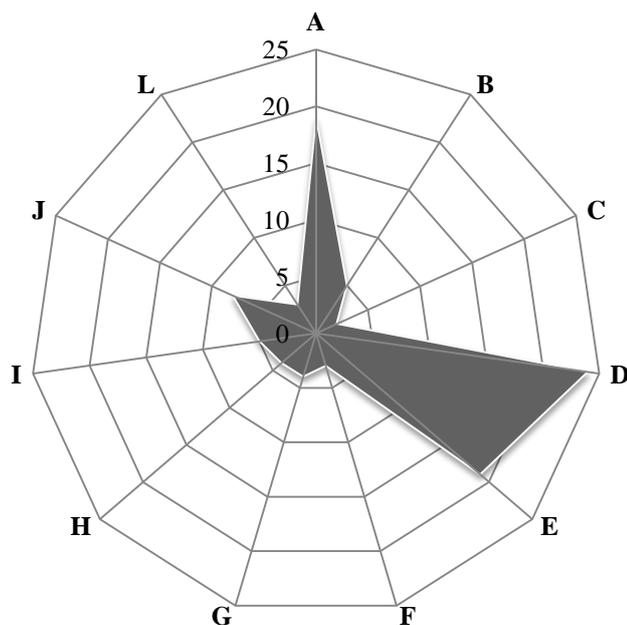


Gráfico 4 – Temas identificados abordando a especificidade da pequena empresa

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a maior parte dos artigos abordam a especificidade da pequena empresa pelas características de gestão de seu dirigente (E) e por meio do ambiente externo onde atua a pequena empresa (D). Outro tema relevante e bastante discutido é a escassez de recursos (A) com que a pequena empresa atua, especialmente quando lançado um olhar comparativo para as grandes empresas.

De forma oposta, os temas envolvendo recursos humanos na pequena empresa (B), características pessoais de seu dirigente (G), o sistema de comunicação (H) e o papel da inovação (L) pouco foram utilizados para explicar as especificidades da pequena empresa até o momento.

Visando estabelecer os temas atuais – e por conseguinte o estado da arte – foi estabelecido como critério o levantamento dos temas apresentados no período entre 2004 e 2013.

O Gráfico 5 permite a visualização do número de temas referentes ao estado da arte, onde a Série 1 apresenta a quantidade absoluta dos temas abordados pelos autores do total da amostra de 49 artigos. Já a Série 2 detalha a quantidade de cada tema identificado a partir do ano de 2004.

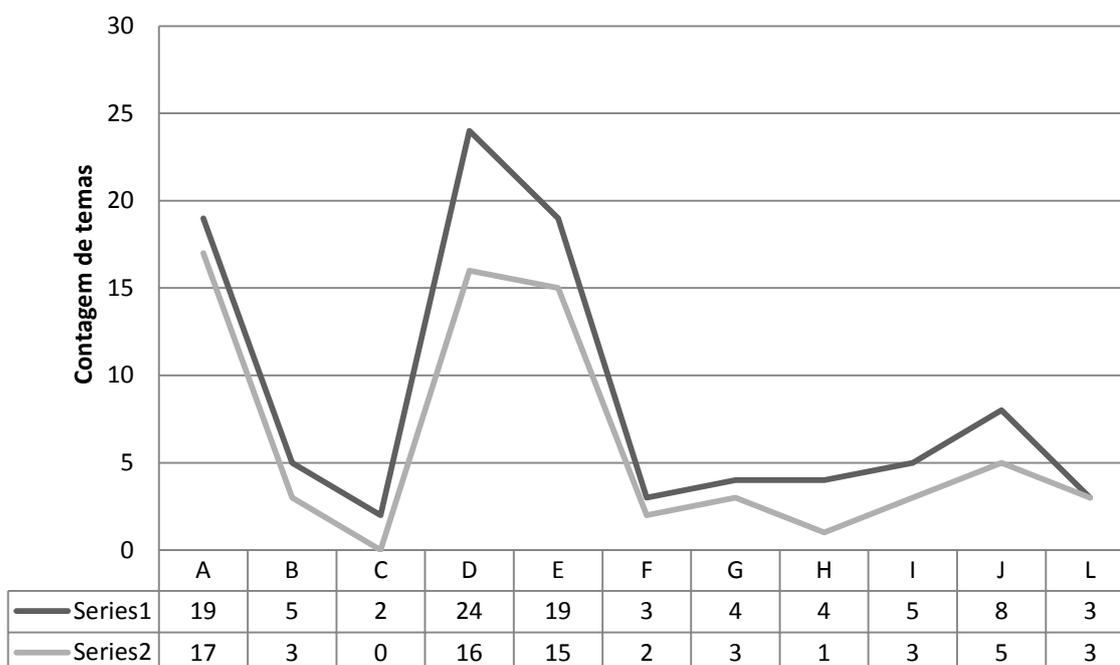


Gráfico 5 – Temas identificados nos artigos publicados no período 2004-2013

Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se que os temas mantiveram certa frequência na distribuição ao longo dos anos – de 1991, ano do artigo mais antigo identificado – até 2013, ano dos últimos artigos identificados abordando as especificidades da pequena empresa. No entanto, a escassez de recursos (A) e as características de gestão de seu dirigente (E) – temas com maior quantidade de artigos – tornaram-se mais discutidas especialmente a partir de 2004 (Série 2). Da mesma forma, os temas organização do trabalho (F) e características pessoais do dirigente (G) – embora sejam temas de menor discussão.

O tema planejamento (C), embora presente nas discussões relacionadas à especificidade da pequena empresa até 2003, não mais foi citado pelos autores até o momento, similarmente ao tema sistema de comunicação na pequena empresa (H), com apenas um artigo no período atual. Enquanto isso, de forma antagonica, o tema inovação relacionada à pequena empresa (L) surge apenas a partir do ano de 2004 como parte da especificidade da pequena empresa.

5. ANÁLISE E CONCLUSÕES

Pode-se dizer que o objetivo declarado no início do artigo foi alcançado, uma vez que por meio de um levantamento sistemático da literatura foram encontrados dados suficientes para analisar como vem sendo tratado o tema “especificidades de gestão da pequena empresa” no decorrer dos anos em publicações científicas.

A partir dessa análise, emergiram 11 temas pelos quais os autores tratam as especificidades de gestão da pequena empresa. São eles: escassez de recursos internos (geral), recursos humanos, planejamento (estratégico e operacional), ambiente (características de mercado, clientes, concorrente, fornecedores, agentes financiadores e internacionalização), características de gestão do dirigente, organização do trabalho, características pessoais do dirigente, sistema de comunicação, estrutura organizacional, sistema de informação e inovação. Entre eles, destacam-se pelo número de aparições nos artigos analisados a “escassez de recursos internos”, o “ambiente externo” e as “características de gestão do dirigente”. Estas preferências de abordagem das especificidades da pequena empresa por parte dos autores é justificável sobretudo quando é considerado o fato de que pequenas empresas sofrem com altas taxas de mortalidade, de tal forma que entender as especificidades do ambiente externo no qual a pequena empresa encontra-se inserida, da escassez de recursos internos e da forma como ocorre a gestão a partir de suas características próprias, é essencial para garantir sua sobrevivência no mercado, uma vez que são peças chaves para uma administração efetiva e de qualidade.

Com relação a evolução histórica, foram encontrados artigos que tratam das especificidades de gestão da pequena empresa no período de 1991 a 2013, sendo que a partir de 2006 houve uma intensificação na discussão sobre suas especificidades. Estes resultados sugerem que a análise das características próprias das pequenas empresas e que as diferem das grandes empresas, tem recebido um aumento das atenções ao longo do tempo, sobretudo nos últimos anos, e que, portanto, trata-se de um estudo atual e relevante para novas pesquisas.

A partir de uma análise específica do estado da arte, compreendido como o período entre 2004 e 2013, também emergem aspectos relevantes para a pesquisa. Primeiramente, não há nenhuma aparição do tema “planejamento (estratégico e operacional)” nesse período, o que sugere que atualmente é um tema pouco tratado relacionado a especificidade das pequenas empresas. Pode-se concluir que este tema não é mais tratado como especificidade mas sim como um tema a parte e que contribui para direcionar novas pesquisas e que, de certa forma, seu conhecimento em termos de especificidades já se encontra consolidado e com maior aparição em livros e materiais didáticos. Um segundo aspecto de destaque é que o tema “inovação” encontra-se em sua totalidade dentro do estado da arte e em reduzido número de aparições em artigos, o que indica ser este um tema atual, pouco explorado e com possíveis lacunas de pesquisa. Um último aspecto se refere ao comportamento dos três principais temas dentro desse período. Ainda que os três temas, “escassez de recursos internos”, “ambiente externo” e “características de gestão do dirigente”, concentrem a maioria de seus artigos neste período, o tema “ambiente externo”

foi o que apresentou o menor crescimento do período anterior a 2004 em relação ao pós 2004, saltando de 8 artigos para 16 artigos, enquanto que o tema “escassez de recursos internos” apresentou o maior crescimento dentre os três nesse mesmo período, saltando de 2 artigos para 17 artigos. Isto sugere que, ainda que o tema “ambiente externo” receba uma atenção crescente na atualidade, dobrando inclusive o número de artigos, o tema “escassez de recursos internos” é um tema essencialmente atual, o que mostra ser um ponto fundamental a se considerar na tentativa de compreender o universo das pequenas empresas e suas especificidades no século XXI.

A contribuição desta pesquisa está em apresentar e analisar o comportamento dos principais temas de especificidades de gestão da pequena empresa, uma vez que pesquisas como esta na atualidade não são frequentes, ainda que extremamente importantes no sentido de orientar os pesquisadores em seus trabalhos. Espera-se, portanto, que esta pesquisa sirva como base para futuros estudos a serem realizados, considerando as características próprias e especificidades das pequenas empresas.

As limitações da pesquisa podem ser enumeradas pela possibilidade de maior coleta de artigos, tanto por meio de consulta à outras bases de periódicos científicos ou por meio da aquisição dos trabalhos não disponíveis para a consulta e que foram identificados na primeira busca de artigos.

Para estudos futuros os dados coletados poderão ser analisados por outros *softwares* de análise ou mesmo com um maior confronto entre os diversos dados obtidos, tais como autores, quantidades de citações e a relação ano/tema de especificidade, permitindo uma compreensão maior sobre a relação da pequena empresa, grande empresa e o mercado.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A. G. *et al.* Estratégia na Prática de Grandes e de Pequenas Empresas. In: Oliveira, V. F., Cavenaghi, V. e Másculo, F. S. (organizadores). Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: casos, experiências e proposições. RJ: Abepro, v. 4, 2010, 320 p.
- BANHAM, H. C.; COLLEGE, O. For Small And Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, v. 8, n. 10, p. 19–26, 2010.
- BARRETT, R.; RAINNIE, A. What's so special about small firms? Developing an integrated approach to analysing small firm industrial. *Work Employment and Society*. v. 16. p. 415-431, 2002.
- BLACKBURN, R.; KOVALAINEN, A. Researching small firms and entrepreneurship: past, present and future. *International Journal of Management Reviews*. v. 11. p. 127-148, 2009.
- BLACKFORD, M. G. Small business in America: a historiographic survey. *The Business History Review: Small Business and its Rivals*. v. 65. p. 1-26, 1991.
- BOOCOCK, G.; SHARIFF, M. N. M. Measuring the Effectiveness of Credit Guarantee Schemes: Evidence from Malaysia. *International Small Business Journal*, 23(4), 427–454, 2005.
- BRUCE, D.; DESKINS, J. A.; BRIAN, C. H.; JONATHAN, C. R. Small business activity and state economic growth: Does size matter? *Regional Studies*. v. 43. p. 229-245, 2009.
- COOPER, A. C. Strategic management: new ventures and small firms. *Long Range Planning*, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.
- D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, v.13, n.2, p. 226-240, 1988.
- DANDRIDGE, T. C. Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory. *Journal of Small Business Management*. p.53-57, 1979.
- DRUCKER, P. A pequena empresa; a média empresa; a empresa em crescimento. Capítulo 18. In: *Práticas de administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ESCRIVÃO FILHO, E. A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. Tese Doutorado. Departamento de Engenharia de Produção: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1995.
- ESCRIVÃO FILHO, E.; CARVALHO, K.C.; ALBUQUERQUE, A.F. Compreendendo a dinâmica das pequenas empresas: mapa organizacional como ferramenta de ação administrativa. *Revista de Ciências Humanas e Aplicadas (Matiz)*, Matão: Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior – IMMES, n.1, p.20-40, 2005.
- ESCRIVÃO FILHO, E. Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. Tese Livre-Docência. Escola de Engenharia de São Carlos: Universidade de São Paulo – EESC/USP, 2006.
- FLORÉN, H. Managerial work in small firms: summarizing what we know and sketching a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. v. 12. p. 272-288, 2006.

FLORÉN, H.; TELL, J. What do owner-managers in small firms really do? Replicationg Chorán, Mintzberg and Kurk & Aldrich. 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 2003.

FRANCO, M.; HAASE, H. Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 6, n. 4, p. 503–521, 2010.

FULLER-LOVE, N. Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, v. 8, n. 3, p. 175-190, Set., 2006.

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 19, n. 4, p. 656–668, 2012.

GHOBIAN, A.; GALLEAR, D. N. TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production*. v. 17. p. 121-&, 1997.

GRAY, C.; MABEY, C. Management development: key differences between small and large business in Europe. *International Small Business*, v. 23 (5), p. 467-485, 2005.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. *Revista de Economia Política*. v. 30, n.1 (117). p. 124-139, 2010.

JAMES JR., H. S. Owner as manager, extends horizons and the family firm. *International Journal of Economics of Business*. v. 6. p. 41-55, 1999.

JULIEN, P. A. Small business as a research subject: some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory. *Small Business Economics*. p. 157-166, 1993.

JULIEN, P. A. *Les PME: bilan et perspectives*. 2. ed. Quebec: Less Presses Inteer Universitaires, 1997.

JULIEN, P. A.; LAFRANCE, C. Toward's the formalization of small is beautiful: societal effectiveness versus economic-efficiency. *Futures*. v. 15. p. 211-221, 1983.

HURST, R.; PUGSLEY, B.W. What do Small Business Do? *Brookings Papers on Economic Activity*, The Brookings Institution: Economic Studies Program, vol. 43 (2), p.73-142, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. A Dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *Revista de Administração de Empresas*. V. 31, n.2, Abr/Jun 1991. p. 53-59, 1991.

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

MAES, J.; SELS, L.; ROODHOOFT, F. Modelling the link between management practices and financial performance. evidence from small construction companies. *Small Business Economics*. v. 25. p. 17-34, 2005.

MEDEIROS, C. M de. Pequenas e médias empresas: aspectos pouco analisados. *Rev. adm. empres*. v. 22, n.4. São Paulo: Out./Dec, 1982.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003

MITRA, J.; ABUBAKAR, Y. A. Entrepreneurship, growth and the high impact firms in regions. *Proceedings Of Academy Of Innovation And Entrepreneurship*. p. 43-60, 2010.

MOSCARINI, G.; POSTEL-VINAY, F. The Contribution of Large and Small Employers to Job Creation in Times of High and Low Unemployment. *American Economic Review*. v. 102(6), p. 2509-2539, 2012.

O'GORMAN, C.; BOURKE, S.; MURRAY, J. A. The nature of managerial work in small growth-orientated businesses. *Small Business Economics*. v. 25. p. 1-16, 2005.

PREUSS, L. On the contribution of public procurement to entrepreneurship and small business policy. *Entrepreneurship and Regional Development*. v. 23. p. 787-814, 2011.

RATTNER, H. Nota introdutória. *Rev. adm. empres.* v.22, n.4. São Paulo Out./Dec, 1982

RATTNER, H. Acumulação de capital, internacionalização da economia e as pequenas e médias empresas. *Rev. adm. empres.* v. 22, n.4. São Paulo: Out./Dec. p. 97-106, 1984.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2012.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2014.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*. v. 23. p. 355-377, 2005.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*, vol. 59 (4)p. 18-&, 1981.

WAHLGRÉN, A.; STEWART, R. Owner–managers: freedoms and constraints. *Strategic Change*. Jan-feb. p. 21-29, 2003.

Estudio comparativo sobre el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico, Estados Unidos, Croacia y Chile, el modelo reducido.

Dra. Gisela I. Carrero-Morales, Ph.D.

Catedrática Asociada, Departamento de Administración de Empresas
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de Bayamón
gcarrero@bayamon.inter.edu

Este estudio investigó el éxito y fracaso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Puerto Rico (PR) por medio del modelo de Lussier desarrollado en Estados Unidos (EEUU) en 1995. El modelo considera quince factores previamente estudiados como factores claves en el éxito o fracaso de las PYMES. Se utilizó un cuestionario para recoger los datos de 141 empresarios. El éxito se midió al comparar el desempeño de la empresa en los pasados tres años con el promedio de la industria. Los resultados de la regresión logística demostraron que el modelo es capaz de clasificar las empresas el 71.6% de las veces. Al igual que en los otros países donde se ha utilizado (EEUU, Croacia y Chile), el modelo ha demostrado su capacidad para predecir éxito o fracaso en las PYMES, 69.16%, 72.32% y 63.2%, respectivamente. En el modelo reducido de Lussier los factores significativos fueron: recursos humanos, educación, planificación y asesores profesionales. En los cuatro países usando el modelo reducido de cuatro factores de EEUU, el factor que resultó significativo fue recursos humanos. A su vez el factor educación fue significativo para Croacia y Chile.

Palabras claves: éxito/fracaso de PYMES, Puerto Rico, Modelo Lussier

Descripción del marco teórico

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) producen más empleos que las empresas grandes y son el motor de crecimiento e innovación, (Teng, Bhatia& Anwar, 2011). En Estados Unidos (EEUU), Europa y Japón, más del 98% de los negocios son pequeños y medianos, emplean más del 50% de la fuerza laboral, producen cerca del 50% del producto bruto y crean más de 2/3 de los empleos nuevos, (Cullen&Parboteeah, 2005). Aunque su aportación es evidente no existe un consenso sobre los factores que llevan a una empresa a ser exitosa o evitar el fracaso. El presente estudio pretende estudiar el éxito o fracaso de las PYMES en Puerto Rico utilizando el modelo de Lussier que fue desarrollado en EEUU en el 1995 y comparar los resultados con los países que utilizaron el modelo previamente. El

modelo considera 15 factores previamente estudiados como factores claves en el éxito o fracaso de las PYMES, (Lussier, 1995). El éxito se mide al comparar el desempeño de la empresa en los pasados tres años con el promedio de la industria, (Lussier & Pfeifer, 2001).

El modelo se ha probado en cuatro países, EEUU, Singapur, Chile y Croacia, y ha demostrado su capacidad para predecir éxito o fracaso en las PYMEs, (Lussier, 1995; Teng et al., 2011; Lussier y Halabi, 2010; Lussier y Pfeifer, 2001), los investigadores han requerido que se aplique en otras partes del mundo para generar un consenso en la literatura académica sobre los factores predictores de éxito/fracaso de las PYMEs en el entorno internacional, (Lussier & Pfeifer, 2000, 2001; Lussier & Halabi, 2008, 2010). Este estudio contribuye a obtener información de las PYMEs de Puerto Rico y comparar los resultados con la literatura académica.

Existen estudios previos sobre éxito en otros países, por ejemplo, Jordania (Al-Mahrouq, 2010), Colombia (Franco-Ángel & Urbano-Pulido, 2010), Pakistán (Coy et al., 2007; Hussain et al., 2010), Siria (Alasadi&Abdelreahim, 2008), Indonesia (Indarti&Langenberg, 2004), Malasia (Munikrishnan&Veerakumaran, 2012; Rose et al., 2006), Bangladesh (Philip, 2011; Islam et al., 2011), Tailandia (Chittithaworn et al., 2011), Australia (Walker & Brown, 2004); o sobre el fracaso en los siguientes países, México (Navarrete & Sansores, 2011), Portugal (Franco & Haase, 2010), EEUU (Carter & Van Auken, 2006), España (Justo, 2007); o sobre el modelo predictor de éxito/fracaso de Lussier en Chile (Lussier & Halabi, 2010, 2008; Halabi & Lussier, 2010), Singapur (Teng et al., 2011) y Croacia (Lussier & Pfeifer, 2001, 2000), entre otros.

La importancia de las PYMEs en la economía ha llevado a muchos académicos a estudiar el desempeño de esas empresas para determinar los factores que pueden llevarlas al éxito o al fracaso. A pesar de que no existe un criterio universal para medir éxito, las medidas más comunes han sido la participación en el mercado, el volumen de ventas y el prestigio o imagen de la empresa (Foley & Green, citado en Chittithaworn et al., 2011). Luk (1996), por el contrario, indica que esas medidas son apropiadas para las grandes empresas, pero no para las PYMEs. No obstante, algo que no es típicamente incluido como base de éxito, según Luk, es la satisfacción del dueño con el desempeño de la empresa. Luk (1996) define éxito como un nivel de desempeño igual o superior a la expectativa del dueño, y este se mide en término de ganancia o crecimiento, número de empleados, y/o volumen de ventas anuales.

En Puerto Rico el sector de las PYMEs se compone de 45,549 establecimientos registrados, según los datos de la Administración de Pequeños Negocios 2011(SBA²², por sus siglas en inglés). La importancia que tienen las PYMEs en el contexto de Puerto Rico incita a que se investiguen los factores que conducen al éxito o al fracaso, dado que permite ofrecer orientación en temas concretos a los que implantan la política pública (Lussier & Pfeifer, 2001; Lussier & Halabi, 2010) y porque amplía las aplicaciones mundiales del modelo de Lussier, según sugerido por los investigadores de este tema. Sin embargo, no se han investigado los factores que podrían predecir éxito o fracaso en las PYMEs de Puerto Rico. Esto motivó a que la investigadora identificara aquellas variables que definen el éxito o fracaso de las PYMEs a través de este estudio que aplica el modelo de Lussier.

Los objetivos de la investigación son los siguientes: determinar los factores relacionados con el éxito o fracaso de las PYMEs, usando las variables del modelo de Lussier de manera que se pueda estimar dicho modelo con los datos de Puerto Rico; identificar la(s) variables que más impactan el éxito o el fracaso empresarial entre los dueños de negocios PYMEs, y determinar el poder predictivo del modelo; y comparar los resultados de clasificación del modelo con los de los otros países. De acuerdo con los objetivos planteados, la investigadora espera llenar un vacío en la literatura del área de las PYMEs en Puerto Rico. Además, intenta ubicar a Puerto Rico dentro de los países que han utilizado el modelo de Lussier para evaluar el desempeño de las PYMEs en la literatura académica internacional.

Con base en los propósitos y objetivos previamente mencionados, se plantean tres preguntas de investigación. Primera, ¿cuál es el estimado del modelo Lussier con los datos de Puerto Rico? Segunda, ¿es el modelo predictor de Lussier capaz de predecir éxito o fracaso en las PYMEs de Puerto Rico? Y tercera, ¿cuál es clasificación del modelo reducido en comparación con los otros países?

Metodología

Se utilizó el modelo de Lussier que ha sido estudiado en EEUU, Croacia, Chile y Singapur. Las variables independientes se agruparon en tres categorías, siguiendo las investigaciones sobre éxito o fracaso (Indarti&Langenberg, 2004; Justo, 2007; Munikrishnan&Veerakumaran, 2012): (1) las características del dueño, (2) las características de la PYME y (3) el ciclo económico en el éxito o fracaso de la empresa. La variable dependiente sobre el

²²La *Small Business Administration* es una entidad del gobierno de los Estados Unidos cuyo propósito es apoyar a empresarios interesados en el fomento de las pequeñas y medianas empresas. Dicha entidad opera en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico dado el hecho de que la isla es territorio de los Estados Unidos.

desempeño de la PYME fue medido mediante la percepción del dueño sobre el nivel de ganancia neta del sector industrial al que pertenece la firma del encuestado.

El instrumento utilizado fue desarrollado a partir de la integración y adaptación de los cuestionarios utilizados en los estudios de Lussier y Pfeifer (2001), Halabi y Lussier (2010) y Teng et al. (2011). El instrumento fue traducido y adaptado al español. El cuestionario consta de 31 preguntas. La tabla 1 resume las variables independientes del modelo.

Para analizar los datos se utilizó un modelo de regresión logística para estimar el modelo Lussier usando el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, por sus siglas en inglés). Primero, para contestar la pregunta inicial de la investigación, sobre cuál es el estimado del modelo Lussier con los datos de Puerto Rico, se usó un modelo de regresión logística. Segundo, para contestar la pregunta dos de la investigación, sobre la capacidad del modelo de Lussier para predecir éxito o fracaso, se procedió a entrar los valores obtenidos de las PYMEs participantes en la ecuación para corroborar cuán bien clasifica el modelo en éxito o fracaso. Y tercero, se compararon los resultados de clasificación del modelo reducido con los otros países.

La muestra está compuesta de PYMEs con operaciones en Puerto Rico, empresas con 500 empleados o menos. Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia que cumpliera con las características de la investigación, (Hernández Sampieri et al., 2010). Su desventaja es que no se pueden generalizar los resultados a la población. Participaron en el estudio empresarios del *Book of List del Caribbean Business*, la Cámara de Comercio de Puerto Rico (CCPR), la Cámara de Comercio del Sur (CCSPR) y el Puerto Rico *Small Business and Technology Development Center* (PRSBTDC). De los 635 cuestionarios enviados a través del correo electrónico, un total de 28 cuestionarios fueron recibidos a través de la plataforma de *classapp*. De las visitas a los seminarios ofrecidos por la CCPR, el PR-SBTDC y la CCSPR cuya asistencia fue 300 en total, se recibieron 169 cuestionarios. En total, participaron del estudio 197 empresas para un por ciento de respuesta de 21%. De las 197 se descartaron 17 porque no completaron todo el cuestionario, quedando 180 cuestionarios útiles.

Para agrupar los datos de acuerdo con la variable dependiente, ganancia, se utilizó la respuesta a la pregunta 21. La respuesta se midió con una escala Likert de 5 puntos, las que respondieron 3 fueron eliminadas de la muestra ya que no representan ni éxito ni fracaso, (Lussier & Halabi, 2010; Lussier & Pfeifer, 2001). Se eliminaron 39 empresas que respondieron 3 en esa pregunta. La muestra final fue de 141 empresas, 61 clasificadas como exitosas y 80 como fracaso.

Resultados

El modelo fue probado en la región del Caribe que no había sido previamente incluida en los países que habían utilizado el modelo. Este estudio añade el quinto país que utiliza el modelo Lussier para predecir éxito o fracaso en otra región del mundo probando su capacidad de predecir y clasificar las empresas en los respectivos grupos de éxito o fracaso. En el modelo de Puerto Rico la variable relacionada con el tipo de producto fue separada en dos preguntas para medir el efecto de cada etapa del ciclo de vida del producto asociada con el tipo de producto. Los resultados de la regresión logística demostraron que la variable relacionada con el tipo de producto viejo o bien conocido es significativa en el momento de empezar un negocio mientras que un producto innovador no resultó significativa.

La ecuación del modelo para Puerto Rico (P1) es la siguiente: $Y = -1.358 - 0.273 \beta_1 + 0.092 \beta_2 - 0.264 \beta_3 + 1.652 \beta_4 - 0.017 \beta_5 - 0.006 \beta_6 + 0.088 \beta_7 - 0.148 \beta_8 - 0.205 \beta_9 - 0.223 \beta_{10} + 0.246 \beta_{11} + 0.420 \beta_{12} + 0.055 \beta_{13} + 0.448 \beta_{14} + 1.512 \beta_{16} + 0.156 \beta_{17}$. Los resultados del modelo de regresión logística aparecen en la tabla 2. Si las empresas locales toman en consideración las variables del modelo previamente planteadas en la tabla 1 en el momento de comenzar un negocio aumentan las probabilidades de ser una empresa exitosa que él no tomarlos en cuenta.

Tabla 1

Variables independientes del modelo (abreviadas) que predicen éxito o fracaso.

Características del empresario	
Edad (ED)	Las personas jóvenes que comienzan un negocio tienen mayor probabilidad de fracaso que las personas mayores que comienzan un negocio.
Padres (P)	Los propietarios de negocios cuyos padres no tuvieron un negocio, tienen mayor probabilidad de fracaso que los propietarios cuyos padres sí eran dueños de un negocio.
Educación (EDU)	Las personas sin educación superior o universitaria que comienzan un negocio tienen mayor probabilidad de fracaso que las personas con un año o más de educación universitaria.
Origen étnico (minorías)(OE)	Las minorías tienen mayor probabilidad de fracaso en comparación con aquellos que no forman parte de ellas.
Experiencia previa [administrativa (EPA) o industrial (EPI)]	Los negocios a cargo de personas sin experiencia previa en administración, tienen una probabilidad mayor de fracaso que las firmas que son manejadas por personas con experiencia previa en administración. Por otro lado, los negocios manejados por personas sin experiencia previa en la industria, tienen una probabilidad mayor de fracaso que las firmas manejadas por personas con experiencia previa en la industria.
Mercadeo (M)	Los propietarios del negocio que no tienen destrezas en mercadeo, tienen mayor probabilidad de fracaso que los propietarios que tienen habilidades en mercadeo.
Características de la PYME	
Capital (C)	Los negocios que comienzan sin el capital necesario o descapitalizado tienen una probabilidad mayor de fracaso que los que comienzan con un capital adecuado.
Manejo de información financiera (MIF)	Los negocios que no mantienen los documentos o registros o cuentas actualizadas y correctas y que no utilizan controles financieros adecuados, tienen una probabilidad mayor de fracaso que las firmas que sí los mantienen.
Recursos humanos (RH)	Los negocios que no pueden atraer ni retener personal de calidad tienen mayor probabilidad de fracaso que los negocios que sí pueden.
Ciclo de vida del producto/servicio (CVP N y CVP V)	Los negocios que seleccionan los productos/servicios que son demasiados nuevos o demasiado viejos, tienen una probabilidad mayor de fracaso que las firmas que seleccionan los productos/servicios que están en la etapa del crecimiento.
Planificación (PL)	Los negocios que no desarrollan un plan de negocio específico, tienen una mayor posibilidad de fracaso que los negocios que sí lo hacen.
Asesores o consultores profesionales (AP)	Los negocios que no utilizan asesores o consultores profesionales tienen una mayor probabilidad de fracaso que aquellas empresas que sí lo hacen. Una fuente más reciente de consultores profesionales son los inversionistas de capital de riesgo.
Socios (SC)	Un negocio comenzado por una sola persona tiene una mayor probabilidad de fracaso que una firma comenzada por más de una persona.
Entorno de la empresa	
Ciclo económico (CE)	Los negocios que comienzan durante una recesión tienen mayor probabilidad de fracaso que las firmas que comienzan durante períodos de expansión.

Traducida y adaptada de Lussier y Halabi (2010).

Para responder a la pregunta 2 (P2) sobre la capacidad del modelo para predecir éxito o fracaso los resultados demostraron que el modelo puede predecir que una empresa sea clasificada correctamente el 71.6%. Las variables más significativas del modelo fueron origen étnico (minoría), edad, socio y tipo de producto (viejo o muy conocido).

Tabla 2

Resultados del modelo de regresión logística de Puerto Rico, (n=141; E=61, F=80).

Variables	B	Significancia
Edad	-0.273	0.046
Padres	0.092	0.854
Educación	-0.264	0.087
Origen étnico (minoría)	1.652	0.003
Experiencia administrativa	-0.017	0.604
Experiencia industrial	-0.006	0.846
Mercadeo	0.088	0.671
Capital	-0.148	0.438
Manejo de información financiera	-0.205	0.348
Recursos humanos	-0.223	0.216
CVP producto nuevo	0.246	0.183
CVP producto viejo	0.420	0.037
Tipo de plan	0.055	0.776
Asesoría	0.448	0.135
Socio	1.512	0.003
Ciclo económico	0.156	0.355
Constante	-1.358	0.423
Resultados del modelo		
-2 log de verosimilitud	154.633	
Modelo Chi cuadrado	38.266	
Significancia del modelo	0.001	
R ² Cox & Snell	0.238	
Nagelkerke	0.319	
Resultados de la clasificación		
Clasificación correcta		
Éxito	57.4	
Fracaso	82.5	
Total	71.6	

Para responder la pregunta tres (P3) de la investigación sobre la clasificación del modelo reducido en comparación con los otros países donde se ha utilizado. Los factores del modelo reducido fueron recursos humanos, educación, planificación y asesores profesionales según aparecen en la tabla 3. Los resultados del modelo reducido de cuatro factores demuestran que el factor que resultó ser significativo fue recursos humanos. A su vez el factor educación fue significativo para Croacia y Chile. El modelo ha demostrado su capacidad para predecir éxito o fracaso en las PYMES, 69.16%, 72.32% y 63.2%, respectivamente, tabla 3. Es decir el modelo de Puerto Rico fue capaz de clasificar el 71.6% de las empresa lo que quiere decir que predijo mejor que el de EEUU y Chile, y muy similar al de Croacia

Tabla 3 Comparación resultados pregunta 3

País	Clasificación	Éxito	Fracaso	Variables*
PR	71.6	57.4	82.5	OE/ED/CVP-V/S
EEUU	69.16	65.09	73.15	RH/EDU/PLAN/AP
Croacia	72.32	No hay datos	No hay datos	RH
Chile	63.2	50.5	73.3	Ninguna
Singapur	85.62	No hay datos	No hay datos	CVP

*Abreviatura según tabla 1

Implicaciones y Conclusiones

En la disciplina de los negocios internacionales este estudio contribuyó a obtener información de las PYMEs de Puerto Rico. El sector público y privado tendrá un marco de referencia de aquellos elementos que pueden influenciar el éxito o fracaso de un negocio en Puerto Rico en una economía abierta.

A la academia, se aportan al currículo de enseñanza datos empíricos cuantitativos sobre aquellos determinantes que influyen en el éxito o fracaso de las PYMES. Para la clase empresarial les provee información sobre los factores que influyen en el proceso de operar exitosamente el negocio y contrapesar el fracaso. En términos de política pública brinda información validada sobre algunas variables que debe considerar en el momento de realizar cambios que beneficien a los empresarios del país.

Los hallazgos del estudio contribuyen y permiten futuras líneas de investigación a los investigadores y expertos del tema. En términos de las PYMEs a nivel global a pesar de las diferencias culturales en los países donde se ha probado el modelo, al parecer, el mundo se mueve hacia una similitud entre los factores que son importantes y le sirven para predecir el éxito o fracaso de las empresas.

REFERENCIAS

- Alasadi, R., & Abdelrahim, A. (2008). Analysis of small business performance in Syria. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern*, 1(1), 50-62.
- Al-Mahrouq, M. (2010). Success factors of small and medium enterprises: The case of Jordan. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 13(2), 89-106.
- Carter, R., & Van Auken, H. (2006). Small firm bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, 44, 493-512.
- Chittithaworn, C., Islam, M. A., Keawchana, T., & Yusuf, D.H. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises (SMEs) in Thailand. *Asian Social Science*, 7(5), 180-190.
- Coy, S.P., Shipley, M.F., Omer, K. & Khan, R.N. (2007). Factors contributory to success: A study of Pakistan's small business owners. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 181-198.
- Cullen, J. B. & Parboteeah, K. P. (2005). *Multinational management: A strategic approach* (3ra. ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Franco, M., & Haase, K. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship Management Journal*, 6(4), 503-521. doi:10.1007/s11365-009-0124-5
- Franco-Ángel, M., & Urbano-Pulido, D. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector de la salud. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 77-97.
- Halabí, C., & Lussier, R. N. (2010). *A model for predicting small firm performance: Increasing the probability of entrepreneurial success*. Documentos de Trabajo 03, Universidad Diego Portales, Chile. Recuperado de <http://www.udp.cl>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hussain, I., Si, S., Xie, X. M., & Wang, L. (2010). Comparative study on impact on internal and external CFFs on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(4), 637-648.
- Indarti, N., & Langenberg, M. (2004). *Factors affecting business success among SMEs: Empirical evidences from Indonesia*. Trabajo presentado en la The second bi-annual European Summer University 2004, University of Twente, Enschede, The Netherlands, September, 19-21(pp. 1-15). University of Twente: Enschede, The Netherlands.
- Islam, M., Kahn, M., Obaidullah, A., & Alam, M. (2011). Effect of entrepreneur and firm Characteristics on the Business Success of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business Management*, 6(3), 289-299.
- Justo, R. (2007). La influencia del género en el fracaso empresarial: Una aplicación al caso de España. *Revista de Empresa*, (20), 52-64.

- Luk, S. (1996). Success in Hong Kong: Factors self-reported by successful small business owners. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 68-74.
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33(1), 8-20.
- Lussier, R.N., & Halabi, C.E. (2008). An analysis of small business in Chile: a correlational study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 490-503.
- Lussier, R.N., & Halabi, C.E. (2010). A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 360-377.
- Lussier, R.N., & Pfeifer, S. (2000). A comparison of business success versus failure variables between U.S. and Central Eastern Croatian entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 59-67.
- Lussier, R.N., & Pfeifer, S. (2001). A crossnational prediction model for business success. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 228-239.
- Munikrishnan, U.T., & Veerakumaran, B. (2012). A survey on business success factors influencing budget hotels in Klang Valley. *Journal of Global Entrepreneurship*, 2(1), 31-35.
- Navarrete, E., & Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 21-36.
- Philip, M. (2011). Factors affecting business success of small & medium enterprises. *Asian Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 118-136.
- Rose, R., Kumar, N., & Yen, L. (2006). Entrepreneurs success factors and escalation of small and medium-sized enterprises in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 2(3), 74-80. doi: 10.3844/jssp.2006.74.80.
- Teng, H. S. S., Bhatia, G. S., & Anwar, S. (2011). A success versus failure prediction model for small business in Singapore. *American Journal of Business*, 26(1), 50-61.
- U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy. (2012, enero). U.S. territories. *Small business profile*. Recuperado de <http://www.sba.gov>
- Walker, E., & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners. *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594. doi: 10.1177/0266242604047411

LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO ARTICULADOR PARA EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

ARTICULATOR COMMUNICATION AS A DEVELOPMENT AND STRENGTHENING OF SMEs IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

Yanyn Rincón Quintero, Ph.D²³

Post-Doctora en Gestión de Organizaciones
Programa Doctorado en Administración
Universidad Simón Bolívar
yrincon2@unisimonbolivar.edu.co

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la realidad de las PYMES en América Latina y el Caribe a objeto de proponer lineamientos estratégicos de comunicación para la articulación, desarrollo y fortalecimiento de estas. La investigación combina la visión epistémica de la hermenéutica en el ánimo de comprender la realidad comunicacional con una perspectiva crítica racional y emancipadora dada la complejidad de las PYMES como organizaciones dinámicas, en el ánimo de proveer un marco de acciones que contribuya a optimizar la realidad existente. Constituye un estudio de tipo descriptivo-propositivo bajo un diseño documental; para lo cual se emplea la observación comprensiva y analítica de documentos seleccionados por su pertinencia en el ámbito de las pymes y su contextualización en los primeros tres quinquenios del siglo XXI. Derivado de lo anterior se establecen como factores clave para el desarrollo de las PYMES en América Latina y el Caribe los siguientes: Gobernabilidad Corporativa, Pensamiento Estratégico Organizacional, Potenciación de Recursos y Capitales, Indicadores de Gestión, Desarrollo de Alianzas Estratégicas, Promoción y Visibilidad, todos articulados desde la Estrategia de Comunicación Organizacional. Se establecen lineamientos ECo-PYME. En conclusión, se

²³Docente e Investigadora Programa Doctorado en Administración. Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia). PostDoctora en Derechos Humanos (LUZ, 2013). PostDoctora en Gerencia de Organizaciones (URBE, 2011). Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, 2006). Magíster Scientiarum en Administración de Empresas Turísticas, Mención Gerencia Hotelera (LUZ, 2000). Licenciada en Comunicación Social (LUZ, 1993) Docente e Investigadora Universidad del Zulia. Docente e Investigadora de la URBE. Consultora de Servicios Gerenciales y de Comunicación Corporativa. Miembro Grupo Investigación GO. Miembro CNP N° 7798. Miembro CRV N° 442. Miembro ASOVAC Zulia. Miembro INVECOM. Presidenta Fundación Cátedra Abierta de Relaciones Públicas. E-mail: yrincon2@unisimonbolivar.edu.co; yanynrincon@gmail.com

visiona a las Pymes en un momento de alta importancia en virtud de las dinámicas y cambios que afronta América Latina y el Caribe, dado los recursos y potencialidades del sector PYMES para atender y responder a las necesidades comerciales globales, que demandan articulación, cooperación y asociatividad de organizaciones y estados que posibiliten la creación de bloques económico-productivos.

Palabras clave: Comunicación, Articulación, Gestión de PYMES en ALyC, Negociación y Acuerdos Comerciales, ECo-PYMES.

ABSTRAC

This research is to analyze the reality of SMEs in Latin America and the Caribbean in order to propose strategic lines of communication for the joint development and strengthening of these. The research combines the epistemic view of hermeneutics in the mood to communicational reality understand the rational and emancipatory critical perspective given the complexity and dynamic SME organizations in the mood to provide a framework of actions that will help optimize the existing reality . It is a descriptive study, purposeful, design on a documentary; for which comprehensive and analytical observation selected for their relevance in the field of SMEs documents and their contextualization in the first three five-year periods of the XXI century is used. Due to the above are established as key factors in the development of SMEs in Latin America and the Caribbean the following: Corporate Governance, Organizational Strategic Thinking, Empowerment and Capital Resources, Management Indicators, Strategic Alliance Development, Promotion and Visibility, all articulated from Organizational Communication Strategy. ECo-enterprises guidelines are established. In conclusion, it is viewed to SMEs at a time of high importance under the dynamics and changes facing Latin America and the Caribbean, given the resources and potential of the SME sector to address and respond to global business needs, which require joint , cooperation and partnership of organizations and states that allow the creation of economic and production blocks.

Keywords: Communication, Coordination, Management of SMEs in LatinAmerica, International Negotiation and Agreements, ECo-enterprises

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un factor importante para organizaciones y empresas, dado que integra diversidad de aspectos que posibilitan la proyección de imagen y promueven la reputación organizacional corporativa, con la finalidad de propiciar un escenario de relaciones

articuladoras en los niveles internos y externos de las organizaciones, impactando favorablemente la opinión de los públicos que se vinculan a ésta directa e indirectamente.

En tal sentido, las organizaciones sin menoscabo de su naturaleza, magnitud, ubicación y dispersión geográfica, hacen serios esfuerzos para optimizar las comunicaciones de manera integral, a objeto de generar en la dimensión interna una visión de destino compartido e influir el sentido de pertenencia de sus públicos, garantizando hacia lo externo, el reconocimiento, visibilidad, posicionamiento que le permitan una proyección armónica de su imagen y reputación con base en la promoción, difusión y transferencia de los aspectos fundamentales de su filosofía de gestión y beneficios que otorga a los públicos externos, entre ellos consumidores, usuarios, clientes y públicos clave.

Es por ello, que toda organización está llamada al generar estrategias que le permitan destacar en un mercado cada día más profuso y competitivo, que navega en el mar de la información con riesgos de verse afectados por el exceso de información (infoxicación) y naufragar en el desconocimiento ante la mirada ausente y abstracta de una opinión pública carente de una gestión coordinada de signos que faciliten y posibiliten la gestión comunicacional; y por ende, el conocimiento y reconocimiento de su realidad que soporte la articulación relacional interna y externa de estas.

Las PYMES no están exentas de esta realidad, por contrario se establecen como un objeto marco de estudio apetecible en el contexto organizacional, en virtud del impacto positivo que estas proveen al sector productivo en Latinoamérica y el Caribe, al asumir en la actualidad importantes dinámicas de cambios, conducentes a retos y oportunidades en el contexto Global-Local por los recursos y potencialidades que posee para atender y responder a las necesidades comerciales en sus realidades.

Lo anterior permite reflexionar sobre la necesidad de articular los públicos clave organizacionales para el impulso y desarrollo de las empresas u organizaciones, en especial las PYMES; mediante la comunicación para la necesaria armonización de cultura y clima organizacionales; considerando las contingencias propias que traen los cambios e imprevistos influenciados por las tendencias globales y locales.

Cabe destacar, cómo dichas tendencias, se han centrado en el impulso para el desarrollo de los estados-naciones por regiones, donde América Latina y el Caribe se erige como una zona preponderante en función de los diversos capitales que en ella confluyen revalorizando la cultura y la diversidad.

Se considera entonces, como necesario, mantenerse a la vanguardia ante los cambios en materia comunicacional, a objeto de no sucumbir en medio una realidad cada vez más

exigente y diversa, para lo cual se debe destacar dada la profusión de empresas que quieren ubicarse rápidamente en el podio de competidores con base en las nuevas tecnologías de la comunicación.

En tal sentido, se plantea como supuesto implícito que el sector de las PYMES en América Latina y el Caribe adolece de políticas y estrategias de comunicación organizacional que posibiliten su articulación de manera efectiva con sus públicos claves, entre ellos el estado; por tanto se requieren acciones efectivas para la visibilidad, promoción y fidelización de estas.

Lo antes expuesto justifica la necesidad de analizar la realidad de las PYMES en América Latina y el Caribe con el propósito de formular estrategias de comunicación para la articulación, desarrollo y fortalecimiento de las Pymes en América Latina y el Caribe; para lo cual se plantean los siguientes objetivos: a) Analizar de manera crítica la realidad de las PYMES en América Latina y el Caribe en los primeros tres quinquenios del siglo XXI; b) Determinar los factores clave a considerar para el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES en América Latina y el Caribe; y c) Formular lineamientos estratégicos de comunicación para el impulso, desarrollo y fortalecimiento de la gestión de las PYMES en América Latina y el Caribe.

2. MARCO CONCEPTUAL

El documento se ha estructurado considerando dos grandes aspectos de manera articulada: las PYMES en el Contexto de América Latina y El Caribe, y la Comunicación Organizacional.

El marco conceptual sobre las **PYMES en el Contexto de América Latina y el Caribe** se presenta a partir de: Documentos e investigaciones de instituciones y organizaciones dedicadas al estudio, análisis y comprensión de las Pymes en América Latina y el Caribe en los primeros tres quinquenios del nuevo milenio, entre ellos: Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL), Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Fundes Internacional, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Corporación Interamericana de Inversiones, Banco de Desarrollo de América Latina, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, y la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.

Asimismo documentos elaborados por empresas y grupos particulares y/o estudios privados que estén fuera del rango espacio temporal de la propuesta investigativa; dado que como se

indica obedece a la fase inicial de una propuesta investigativa marco tales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El marco conceptual sobre Comunicación Organizacional está delimitado por bibliografías y propuestas teóricas tradicionales y contemporáneas en torno a la comunicación organizacional donde destacan las posiciones sobre:

a) Teorías de la comunicación desde la mirada de West y Turner (2006), presentando seis grupos de teorías que se orientan a la comprensión individual, el desarrollo de relaciones, los grupos y las organizaciones, la orientación a los públicos, los medios de comunicación y, cultura y diversidad.

b) La Nueva Teoría Estratégica (NTE) una propuesta articulada desde la visión de Pérez (2006), en la cual se pretende reforzar la acción estratégica en procura de nuevas formas de convivencia y productividad organizacional orientada por siete cambios: 1º cambio: en el paradigma central. De la fragmentación a la complejidad, 2º cambio: en el sujeto. Del actor racional al hombre relacional. 3º cambio: en la organización. De unidad de producción a nódulo de innovación y de significación. 4º cambio: en el enfoque. De ciencia del conflicto a ciencia de la articulación. 5º cambio: en la matriz de estudio. De la economía a la comunicación. 6º cambio en el método y 7º cambio en la metodología:

c) El modelo del sintagma comunicacional holístico-situacional propuesto por Rincón (2009), el cual está orientado a la búsqueda de la productividad, la competitividad y la excelencia organizacional Global-Local teniendo como centro la comunicación, en la aceptación de la interdependencia y la transdisciplinariedad de los diversos modelos y paradigmas de comunicación, por cuanto No resulta un modelo excluyente, todo lo contrario un modelo que persigue hacer el mejor uso y aplicación posible, de las teorías para impulsar las buenas prácticas organizacionales; donde pueden aplicarse simultáneamente diversos modelos en virtud de las múltiples situaciones que acoge la complejidad de la comunicación organizacional.

d) La visión estructuradas en torno a la Dirección de Comunicación (DIRCOM) desde múltiples perspectivas presentada por Burson Mars Teller (2013), donde la comunicación es considerada como fenómeno holístico, que tiene la crítica como aspecto favorable, al tiempo, que la aceptación de la interdisciplinariedad, el aumento de la función estratégica del Dircom, los nuevos medios al control, la gestión de grandes volúmenes de contenido, la globalización de las marcas, la gestión de crisis on line, la transparencia y el diálogo se revelan como aspectos fundamentales a futuro.

e) La orientación de Tres Grandes Revoluciones de la Comunicación Organizacional presentada por Schein (2014) para alcanzar la comprensión de que “Las organizaciones son comunicación en sí mismas.” (Schein, 2014, p. 12), en las cuales se consolida una Tercera Revolución donde con base en dos aspectos diferenciadores en la Comunicación Organizacional: a) la visión del paso de la Estrategia Operativa a la Gran Estrategia; y b) el paso del Director de Comunicación (DircoM) al Director Consejero de la Gran Estrategia (DircoN), y

f) Las visiones de las Comunidades de Aprendizaje y Práctica que emergen desde las Redes Sociales en torno al concepto comunicacional, en tal sentido se consideró el caso #DialogusCI (2014) una Comunidad de Aprendizaje y Práctica activa desde la red social Twitter cercana cumplir el año, el próximo 30 de septiembre de 2014. Dicha red está impulsando discusiones semanales entre Comunicadores de Latinoamérica en Iberoamérica en el contexto de la Comunicación Interna para tratar diversidad de temas que les permiten estar actualizados y socializar el conocimiento desde diversas perspectivas.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en la fase inicial del proyecto de investigación *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SUSTENTABLE DE LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA*, radicado en la línea de investigación Administración y Organizaciones del Programa Doctorado en Administración de la Universidad Simón Bolívar, que persigue entre otros objetivos determinar el impacto que la estructura comunicacional de las Pymes tiene en el ciclo de vida y desarrollo organizacional sustentable de estas para garantizar su permanencia en el mercado.

Esta primera fase se constituye en el objetivo fundamental del presente papel de trabajo para *XIX Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur “PYMES, innovación y desarrollo”*; el cual tiene como objetivo analizar la realidad de las PYMES en América Latina y el Caribe para identificar los Factores Clave para el Desarrollo de las PYMES en América Latina y El Caribe, lo cual servirá como soporte para presentar una propuesta estratégica preliminar para optimizar la comunicación de las PYMES en América Latina y el Caribe como elemento para la articulación del desarrollo y el fortalecimiento de estas.

La investigación parte del supuesto implícito que presupone que el Sector de las Pymes en América Latina y el Caribe adolece de políticas y estrategias de comunicación

organizacional que posibiliten su articulación de manera efectiva con sus públicos claves, entre ellos el estado.

La investigación combina el enfoque hermenéutico que procura parafraseando a Bernal (2006) comprender las relaciones entre el todo y las partes con el propósito de generar algunos principios que caractericen la realidad objeto de estudio. En tal sentido se procura comprender la realidad de las PYMES en el contexto de América Latina y el Caribe para reconocer sus formas de articulación para el desarrollo y los núcleos problemáticos de estas.

La identificación de los núcleos problematizadores en esta fase inicial, servirá de soporte para desarrollar un marco operativo instrumental tipo descriptivo-propositivo preliminar, el cual ha sido desarrollado bajo un diseño documental; empleando la observación comprensiva y analítica de documentos seleccionados por su pertinencia en el ámbito de las PYMES y su contextualización para América Latina y el Caribe en los primeros tres quinquenios del siglo XXI.

Una vez reconocidos los núcleos problemáticos de las PYMES se formulará una propuesta estratégica preliminar para optimizar la comunicación de las PYMES en América Latina y el Caribe.

La observación directa de tipo documental prima como técnica para la recolección de datos y el análisis descriptivo e inferencial como técnica para la interpretación de los datos.

4. PYMES EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

América Latina y El Caribe conforman en la actualidad un extraordinario mercado emergente, que requiere el empoderamiento de la administración como disciplina para viabilizar de manera asertiva la creación, desarrollo, diversificación, sostenibilidad y sustentabilidad de las PYMES.

Las Pequeñas y Medianas Empresas reconocidas por las siglas PYMES, son consideradas un sector de importancia en la economía de América Latina y El Caribe, dado su aporte al empleo y a la producción, las cuales constituyen unidades de negocios caracterizadas por su dimensión y ámbito de acción que asumen importantes dinámicas socio-económicas, al tiempo que realizan esfuerzo para adaptarse a los cambios del entorno, a fin de superar retos y afrontar las oportunidades que permitan responder a las demandas globales-locales.

Existe poca información disponible respecto a las PYMES en América Latina, lo que dificulta el análisis de la evolución y desempeño en este sector, no obstante, en los últimos tres quinquenios se han realizado estudios que permiten una aproximación de la situación actual de las PYMES en América Latina y El Caribe, de donde se permite inferir entre sus principales problemáticas, considerando la óptica de Rodríguez (2003), Ferraro y Stumpo, CEPAL (2010) y Zuleta (2011) las siguientes:

- Ausencia de articulación y coordinación en procura de la complementariedad que requieren sector público y privado.
- Bajo acceso a mercados de tecnologías, recursos humanos, capitales y asistencia técnica especializada.
- Ausencia de una visión sistémica integrada que impulse la eficiencia y maximice su impacto.
- La elevada heterogeneidad de las PYMES en América Latina que dificulta su caracterización y la identificación de sus necesidades.
- Baja participación de las PYMES en el diseño de las políticas, lo cual conduce a desconocimiento de estas, justificando en muchos casos la incompatibilidad y contradicción de las políticas en su implementación.
- Ausencia de estrategias de comunicación, fomento y promoción que oriente a las PYMES.

No obstante; a juicio de Zuleta (2011) existen aspectos novedosos como el impulso de instrumentos en apoyo a este sector en procura de la asociatividad de las PYMES con las grandes empresas generando diferentes modalidades de *articulación productiva*.

Asimismo, se han introducido nuevos enfoques en los cuales el territorio adquiere especial relevancia; donde según CEPAL (2010) el territorio puede jugar un papel de entorno favorable a la creación de economías externas, generando espacios donde se establecen formas de cooperación entre firmas y donde se decide y organiza la división social del trabajo; facilitando el encuentro de las fuerzas de mercado y las diversas formas de regulación social.

Lo anterior permite establecer como factores clave para el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES en América Latina y el Caribe los siguientes: Gobernabilidad Corporativa, Pensamiento Estratégico Organizacional, Potenciación de Recursos y Capitales, Indicadores de Gestión, Desarrollo de Alianzas Estratégicas, Promoción y Visibilidad, todos articulados desde la Estrategia de Comunicación Organizacional.

5. LAS COMUNICACIÓN COMO FUNCIÓN ARTICULADORA PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES.

El proceso comunicacional establece la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad.

La comunicación organizacional posee dos dimensiones: a) *Dimensión Interna* que abarca el proceso de comunicación en el ámbito micro empresarial y b) *Dimensión Externa* que establece el contexto de la comunicación en el ámbito macro empresarial o del entorno.

En la *Dimensión Interna* de las organizaciones se puede advertir la presencia de un proceso de comunicación administrativa que combina lo formal y lo informal a lo largo y ancho de la estructura empresarial estableciendo niveles de direccionalidad de la comunicación: ascendente, descendente y lateral, con el ánimo de garantizar el flujo libre y accesible del mensaje organizacional entre la totalidad de sus públicos internos.

Por su parte, la *Dimensión Externa* las organizaciones soportan comunicaciones con diversidad de grupos y sectores; entre los cuales destacan los Consumidores Actuales y Potenciales, las Empresas de la Competencia, Gubernamentales, los medios de Comunicación, los Representantes Comunitarios y los Representantes de los Sectores Económicos, Culturales y Gubernamentales vinculados a la empresa.

De tal manera que se hace indispensable gestar la gran estrategia de comunicación organizacional por parte del Director Consejero de Comunicación (DircoN) donde confluyan las estrategias operativas de comunicación para fortalecer la gestión de los Directores de Comunicación (Dircom) en procura de proyectar coherencia e integración.

La acertada formulación de una estrategia de comunicación organizacional y su consecuente ejecución de manera eficiente provee grandes beneficios organizacionales:

- A. Una cultura organizacional fuerte;
- B. Un clima organizacional armonioso;
- C. La fluidez de los procesos internos para alcanzar los objetivos y metas organizacionales;
- D. Un sistema de identidad y sentido de pertenencia que proyecte confiabilidad, seguridad, empatía, respeto para asegurar la prestación de servicios ante los públicos externos;

- E. Un ambiente organizacional armónico agradable y digno;
- F. La motivación e incentivo de los miembros de la organización en pro de los miembros directivos y de los públicos externos
- G. Una estructura de funciones, tareas y dirección impulsada por el liderazgo situacional, el facultamiento, el empoderamiento colectivo, y la sinergia organizacional y la configuración de una organización inteligente.
- H. Impulso de del Sistema de calidad y atención al cliente
- I. Robustecimiento de los valores y la Reputación Organizacional
- J. Adecuada proyección de imagen con registros de significados favorables y representativos que respaldan el posicionamiento y la fidelización de la marca.
- K. Transparencia Organizacional como factor distintivo y competitivo.

Se puede inferir entonces, que la comunicación organizacional se establece como un elemento clave para las PYMES en virtud de los beneficios que esta provee en las *Dimensiones Internas y Externas* de la empresa.

6. PENSAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LAS PYMES

Según Stoner (1996), el concepto de estrategia es muy antiguo y viene del griego *strategia* que significa el arte o la ciencia de ser general. Para los griegos los buenos generales no solo tenían que hacer planes, también tenían que actuar, así pues el concepto de estrategia incluye tan un componente de planificación, como un componente de toma de decisiones y de acción.

Rincón (2006, p.59) presenta un *Portafolio de estrategias aplicables a la Comunicación y la Promoción*, considerando una serie de factores asociados de manera integral a la naturaleza de la combinación de comunicación de la organización, su sistema de producción y sus productos asociados, bajo los postulados de Burnett (1997) y Tellis (2002) (Ver Cuadro 1);

Sin embargo, a la luz de los postulados teóricos de Wilcox y colaboradores (2001) y Wilcox y colaboradores (2006) puede evidenciarse que la generación de estrategias deriva de alcanzar los objetivos mediante líneas directrices y temáticas ratificando que debe expresarse sobre la base de mensajes y temáticas clave; lo que en el caso de la estrategia

interna según las consideraciones de Harrison (2000, p.138) orienta el Rendimiento de los empleados; el Espíritu de Equipo, el Sentido de Pertenencia y la Participación del personal.

Wilcox (2000, p. 223) señala la opinión pública y la persuasión como estrategia básica coincidiendo con Tellis (2002, citado por Rincón 2006, p.59) quien señala en su portafolio una diversidad de estrategias orientadas a la persuasión.

Todas las consideraciones teóricas acerca de las *estrategias de comunicación* permiten estructurar dimensiones e indicadores adecuadas a la naturaleza de las organizaciones; por tanto las estrategias de comunicación se perciben como un sistema de formulaciones conducentes al logro de los objetivos de las PYMES, activando la toma de decisión asertiva y el direccionamiento de acciones estratégicas que incentiven, persuadan los públicos organizacionales asociados a este sector empresarial, posibilitando una opinión pública favorable del mismo y la articulación favorable con entes e instituciones de gobierno que impulsen y faciliten su gestión.

Aunque las estrategias son un constructo que debe ser formulado a la medida de las organizaciones parece pertinente considerar la tipología de las estrategias de comunicación presentada por Pérez (2009)(Ver Cuadro 2)

Cuadro 1
Portafolio de Estrategias de Promoción

Estrategias de Promoción para Persuadir con Información y Argumentos	De percepción Para el Conocimiento Para la Memorización ó Recordación. De Argumentación: <ul style="list-style-type: none"> • Comparativa • Refutatoria • Preventiva • Enmarcación • Argumento de Apoyo
Estrategias de Promoción para Persuadir mediante estímulos emocionales	Explicitas Asociativas
Estrategias de Promoción para Persuadir mediante Testimonios	De Credibilidad De Atracción De Transferencia de significados
Estrategias de Promoción de Ventas	Basadas en precios y descuentos
Estrategias de Promociones del Distribuidor	Exposiciones Publicidad Promocional Rebajas Cupones
Estrategias de Promociones de Fabricante	De Incentivos basadas en Precios: <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos sobre Facturas • Descuentos escalonados • Incentivos por cuotas

	<ul style="list-style-type: none"> • Rebajas por unidades vendidas y por descuentos realizados <p>Estrategia de Incentivos Ajenas al Precio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comisiones automáticas • Contribuciones Monetarias • Concursos para Distribuidores • Incentivos • Facilidades de Financiamiento <p>Estrategias Comunicativas – Informativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad Cooperativa • Feria para Distribuidores y Expositores. <p>Estrategias Comunicativas – Motivacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenciones de Minoristas • Concursos • Regalos
Estrategias de Promociones hacia el Consumidor	<p>Cupones del Fabricante</p> <p>Reembolsos</p> <p>Precios de Paquetes</p> <p>Premios</p> <p>Promociones conjuntas</p> <p>Sorteos de Regalos y Concursos</p> <p>Pruebas</p>
Estrategias de Promoción con base en la Comunicación Integral	<p>De Defensa</p> <p>Desviación</p> <p>Golpe por Golpe</p> <p>Contrataque</p>

Fuente: Tellis (2002) Diseñado y Adaptado por Rincón (2006).

Cuadro 2
Estrategias de Comunicación

<i>Estrategias de Comunicación Para Incentivar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento ▪ Espíritu de Equipo ▪ Sentido de Pertenencia ▪ Participación ▪ Activación del Liderazgo Individual
<i>Estrategias de Comunicación Para generar Opinión</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir el Tema Público ▪ Concienciación Pública ▪ Acuerdos y Resoluciones ▪ Participación de Líderes
<i>Estrategias de Comunicación Estrategias Para Persuadir</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuasión con información ▪ Persuasión con argumentos ▪ Persuasión con estímulos emocionales ▪ Persuasión con Testimonios ▪ Persuadir con Mensajes Claves ▪

Fuente: Pérez (2009)

Estrategias de Comunicación para Incentivar: como su nombre lo indica procuran orientar ó direccionar las acciones de comunicación en procura de incentivaró motivar los públicos organizacionales.

Estrategias de Comunicación para Generar Opinión: tener el control de la opinión de los públicos a favor de la organización.

Estrategias De Comunicación Para Persuadir: persiguen ganar la confianza de los públicos de tal manera que este adopte con convicción de pensamiento y acción el sistema de signos valores, y creencias de las organizaciones.

Lo anterior, permite esbozar con claridad como las estrategias de comunicación se constituyen en la unidad básica de comunicación pensada y planeada para provocar una acción de reciprocidad por parte de los agentes de comunicación que participan e interaccionan en los procesos de interrelación organizacional de forma sistemática y no aislada.

Se estima pues que toda estrategia de comunicación debe responder a los principios básicos de gestión organizacional y por ende a las necesidades, deseos, intereses, requerimientos y expectativas de los públicos organizacionales; por cuanto, está llamada a responder a la estructura organizacional y a la biodiversidad del capital humano.

La formulación estratégica de comunicación organizacional puede plantearse desde diversas perspectivas teóricas; no obstante, se deben considerar algunos aspectos básicos tales como:

- La interacción de individualidades debe orientar a la generación de sinergia organizacional mediante una penetración e intercambio social que oriente la cultura organizacional manejando información, comunicación y relación que provean de un pensamiento grupal y una estructura adaptativa.
- Gestión coordinada de los signos y significados organizacionales que posibiliten la generación de una gramática corporativa.
- El sentido de tolerancia para generar consonancia cognitiva pese a la diversidad de perspectivas y puntos de vistas individuales que se conjugan en torno a la organización, reduciendo la incertidumbre; posibilitando las dialécticas relacionales con base en una gestión de privacidad que maneje los límites entre lo privado y lo público.
- La negociación y acomodación de la comunicación organizacional para lograr un discurso con argumentos claros y comprensibles a partir de medios y técnicas que posibiliten la penetración - alcance de la opinión pública que anule y deje sin efectos cualquier tipo de barreras organizacional y/o comunicacional.

Todo lo anteriormente expuesto, evidencia la necesidad que tiene toda empresa institución asociación u organización de diseñar o desarrollar sus propios lineamientos estratégicos de comunicación, generando:

- A. Objetivos y Metas claras
- B. Gramática Corporativa definida
- C. Direccionamiento de la comunicación acorde a la estructura organizacional
- D. Discurso unificado con argumentos adaptados a los públicos organizacionales.
- E. Estructura mediática que permita establecer las técnicas, los medios y los equipos técnicos que posibiliten alcance y frecuencia de los públicos organizacionales
- F. Guía sistémica ó mapa para la dirección y acción de los agentes de comunicación con base en un mensaje (argumentos+medios) organizacional que impacte la identidad, imagen, opinión pública y atención- servicio a los consumidores-usuarios, clientes y públicos.
- G. Instrumentos para la supervisión, control, seguimiento y evaluación de la efectividad de las estrategias comunicacionales.

Ciertamente los lineamientos de comunicación conforman una estructura flexible que se adecue a la organización y a sus dimensiones básicas, considerando la diversidad de tipologías o formas de comunicación aplicables dentro y fuera de la organización en atención a los públicos organizacionales.

En el caso de las PYMES deben ser considerados no solo la naturaleza y dimensiones características de estas unidades de negocios, también debe considerarse el contexto del mercado Latinoamericano y Del Caribe con sus aspectos influyentes oportunos y amenazantes; al tiempo que deben considerarse las neo tendencias de administración y producción que pueden impulsar el desarrollo del negocio a partir de diversos esquemas administración y gestión.

Adicionalmente las PYMES deben considerar las nuevas herramientas y tendencias de comunicación con apoyo en las nuevas tecnologías, y con apertura a nuevos paradigmas emergentes que rompan los esquemas tradicionales, propicien nuevos escenarios y fortalezcan el desarrollo sostenible y sustentable de las PYMES.

7. ECo-PYMES

A continuación se presentan Lineamientos estratégicos de Comunicación para las PYMES, los cuales se denominarán en adelante **ECo-PYMES**.

El objetivo fundamental de laECo-PYMES es impulsar la gestión productiva de las PYMES en América Latina y El Caribe a partir de la efectiva, articulación y vinculación con sus públicos organizacionales y con empresas e instituciones de interés propiciando información; comunicación; difusión; cooperación, diseminación; persuasión; incentivo; vinculación; sistematización; identificación y proyección de imagen a partir de sus factores clave; entre las cuales se proponen:

- a) Desarrollar un *Sistema de Información de Mercado de las PYMES* que propicie información efectiva sobre la situación de las PYMES en América Latina y El Caribe.
- b) Impulsar *Comunicaciones Eficientes* entre los entes organizacionales que orientan las PYMES en América Latina y El Caribe.
- c) Desarrollar o en su caso fortalecer la *Filosofía de Gestión de las PYMES* con orientación a la investigación, la innovación, y el desarrollo sustentable.
- d) Incentivar el desarrollo y crecimiento del *Talento Humano asociado a la PYMES* en América Latina y el Caribe.
- e) Sensibilizar la creación, desarrollo y mantenimiento de *Relaciones con los públicos organizacionales* de interés y entes gubernamentales para el impulso de negociaciones, acuerdos, y alianzas estratégicas en las PYMES de América Latina y El Caribe.
- f) Desarrollar un *Sentido de Integración, Asociatividad, y Fidelidad entre las PYMES* de América Latina y El Caribe.
- g) Promover los logros y alcances de las PYMES en América Latina y El Caribe.
- h) Crear y Fortalecer *Grupos de Aliados Estratégicos PYMES* que fortalezcan Gobernabilidad Corporativa de las PYMES en América Latina y El Caribe.
- i) Pensar a las pequeñas y Medianas empresas en América Latina y El Caribe con la finalidad de estructurar sus *Estrategias con Visión Global y Aplicación Local*.
- j) Propiciar la generación de *Indicadores de Gestión* que permitan mostrar de manera efectiva los logros y alcances de las PYMES para América Latina y El Caribe.
- k) Promover y promocionar acciones estratégicas de los *Bloques Estratégicos de las PYMES* en América Latina y El Caribe.
- l) Generar un *Observatorio de PYMES para América Latina y El Caribe*

- m) Impulsar las negociaciones integrativas bajo estrategias de desarrollo en búsqueda de información para la toma de decisión asertiva de las empresas PYMES en América Latina y El Caribe.
- n) Promover nuevos *Convenios De Cooperación Empresarial* generando asociaciones y alianzas estratégicas sectoriales para reforzar las relaciones interinstitucionales.
- o) Generar alternativas de beneficio común con los públicos de interés de las PYMES en América Latina y El Caribe.
- p) Impulsar el desarrollo de políticas en procura de beneficios para el desarrollo del Sector PYME a partir de criterios objetivos que posibiliten centrarse en las mejora y consolidación productiva del sector y no para favorecer grupos particulares.
- q) Desarrollar de Mensajes Promocionales de carácter institucional bajo el *Argumento de la Enmarcación* a objeto de presentar el mensaje con un significado específico considerando *Argumentación de apoyo* para el afianzamiento de los aspectos positivos o fortalezas de las PYMES en América Latina y el Caribe.
- r) Diseñar una *Campaña de Comunicación Integrada* para reforzar la proyección de las PYMES en América Latina y el Caribe.
- s) Desarrollar un *Programa para el Emprendimiento, Consolidación y Competitividad* de las PYMES en América Latina y El Caribe con el propósito de

8. CONCLUSIÓN

Se visiona las PYMES en un momento de alta importancia en virtud de las dinámicas y cambios que afronta América Latina y el Caribe, estableciendo un escenario conducente a retos y oportunidades en este contexto, dado los recursos y potencialidades del sector PYMES para atender y responder a las necesidades comerciales globales, que demandan articulación, cooperación y asociatividad con otras organizaciones e instituciones de carácter gubernamental.

Las estrategias de comunicación se perciben como un sistema formulaciones conducentes al logro de los objetivos de las PYMES, activando la toma de decisión asertiva y el direccionamiento de acciones estratégicas que incentiven, persuadan los públicos organizacionales asociados a este sector empresarial, posibilitando una opinión pública favorable del mismo y la articulación favorable con entes e instituciones de gobierno que impulsen y faciliten su gestión.

Se establecen como factores clave a considerar para el desarrollo y fortalecimiento de las PYMES en América Latina y el Caribe los siguientes: Gobernabilidad Corporativa, Pensamiento Estratégico Organizacional, Potenciación de Recursos y Capitales, Indicadores de Gestión, Desarrollo de Alianzas Estratégicas, Promoción y Visibilidad, todos articulados desde la Estrategia de Comunicación Organizacional: ECo-PYME.

Se establecen lineamientos para impulsar la Eco-PYME como agente impulsador de las dinámicas organizacionales de la pequeña y mediana empresa.

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Adler, Ronald y Elmhorst; Jeanne (2005) **Comunicación Organizacional. Principios y Prácticas para Negocios Profesionales.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Álvarez, Jesús Timoteo (2012) Manejo de la Comunicación Organizacional. Espacios, Herramientas y Tendencias en Gestión de Negocios. Ediciones Díaz de Santos. Barcelona, España. 279 pp. ISBN 978-84-9969-447-4

Barquero, José Daniel. (2005) **Comunicación Estratégica. Relaciones Públicas, Publicidad y Marketing.** México: Editorial McGraw–Hill.

Bateman, T y Smell, S. (2001). **Administración una ventaja competitiva.** Editorial Mc Graw- Hill. Mexico.

Belch y Belch (2005) **Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral.** Mc Graw Hill. Sexta Edición. México.

Bernal, C. (2006) **Metodología de la investigación para Administración y Economía.** Editorial Prentice Hall. Colombia.

Bruno Moro (2011)**Buenas Prácticas De Transparencia En La Gestión Contractual Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Representante Residente, PNUD Colombia.**

BursonMarsTeller (2013) **El Dircom del futuro y el futuro del Dircom.25 directores de comunicación** reflexionan sobre el perfil y los desafíos del **Dircom del 2025.** Informe Especial en el marco del 60 Aniversario de Burson-MarsTeller Disponible en: <http://burson-marsteller.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Futuro-Dircom.pdf>

Cantón, F. (2002) **El Factor Humano En Las Organizaciones.** Editorial Intermedio.COVEY, S. (1998) **Los 7 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva.** Editorial Paidós.

DialogusCI (2014) **Blog Comunidad de Práctica y Aprendizaje DialogusCI.** Disponible en: <http://www.dialogusci.blogspot.com/>

Fernández López, Sergio (2014) **Cómo gestionar la Comunicación En Organizaciones Públicas y No lucrativas.** Ediciones de la U. Ediciones Narcea. Bogotá, Colombia. 270 pp. ISBN 978-958-762-171-6.

Ferraro, Carlo y Stumpo Giovanni (2010) **Políticas de Apoyo a las PYMES en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales.** CEPAL. Naciones Unidas. Gobierno de Italia. Santiago de Chile. Chile.

Harrington, J. (1997) **Administración Total Del Mejoramiento Continuo.** Editorial Mc Graw Hill.

Herman, R. (1997) **Turbulencia. Retos Y Oportunidades En El Mundo Del Trabajo.**Editorial Mc. Graw Hill. 216 Pp.

Hernández, Fernández Y Baptista. (2014) **Metodología de la Investigación.** Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

Mendelson, Haim y Zielgler, Johannes (2004) **Los 4 Principios de la Empresa inteligente**. Editorial Desuto. Bilbao. España.

Mercado, S. (2002) **Relaciones Públicas Aplicadas...Una Camino Hacia La Productividad**. Editorial Thomson Learning

Moreno-Peris-González (2001) **Gestión De La Calidad Y Diseño De Organizaciones**. Prentice Hall. Primera impresión: diciembre 2011.

Pérez, Cheila (2009) **Estrategias de Comunicación Interna en las Universidades**. Universidad del Zulia. Programa Maestría Ciencias de la Comunicación. Mención Gerencia. Tesis de Grado. Maracaibo. Venezuela.

Pérez, Rafael Alberto (2004) **Los 7 Cambios de la Nueva Teoría Estratégica**. Disponible en http://www.tendencias21.net/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.htm

Perilla, Rogelio (2014) **Acuerdos Comerciales de Colombia con Estados Unidos y la Unión Europea. Ponencia realizada en el Marco del I Foro Empresarial: Impacto de las TLC con Europa y Estados Unidos**. Organizado por el banco de Occidente. Barranquilla. Colombia.

Pizzolante, Italo. (2009) **De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable**. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid España.

Rincón-Quintero, Yanyn. (2006a) **Promoción de la Producción Intelectual en los Centros de Investigación Universitarios**. Universidad Rafael Beloso Chacín. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Tesis Doctoral. Mención Publicación. Maracaibo. Venezuela.

Rincón-Quintero, Yanyn y CARIDAD, Marielys. (2006). **PNL... Una Estrategia para la Gestión de Organizaciones de Excelencia**. Artículo Arbitrado Publicado Revista Telos. Volumen 8. 2006 ISSN 1317-0570. Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Venezuela. Versión Electrónica. Disponible en: <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/vol8-3.html>

Rincón-Quintero, Yanyn. (2009) **Epistemología de las Relaciones Públicas** Revista Electrónica Razón y Palabra Nº 70. Año 14. Edición Especial de Relaciones Públicas. Noviembre 2009 - Enero 2010. ISSN 1605-4806 Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/Articulo%2020.%20Epistemologia%20d%20e%20las%20Relaciones%20P%20C3%20Ablicas.pdf>

Rincón-Quintero, Yanyn. (2013) **Comunicación Organizacional. Construcción de una gestión eficiente**. Revista DIRCOM. Nº 98 Especial gestión de la comunicación. Marzo 2013. ISSN: 1851-3181. Grupo DIRCOM. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, Stephen. (2003) **Comportamiento Organizacional**. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, Stephen. (2005). **Administración**. México: Editorial Prentice Hall.

Rodríguez, Astrid Genoveva (2003) **La Realidad de la PYME Colombiana**. Desafío para el Desarrollo. Edición FUNDES. Bogotá. Colombia.

Sánchez; Margarita y Rincón-Quintero, Yanyn. (2009) **Relaciones Públicas y Realidad Social**. Artículo de Investigación Arbitrado Publicado. Revista Electrónica Razón y Palabra Nº 70. Año 14. Edición Especial de Relaciones Públicas. Noviembre 2009-Enero 2010. **ISSN 1605-4806** Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/14%20S%C3%A1nchez_Rinc%C3%B3n.pdf

Scheinsohn, Daniel (2014) **La Tercera Gran Revolución De La Comunicación EnLas Organizaciones Y La Inminencia Del Dircon**. RiHumSo - Revista de investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de La Matanza – Año 3- Número 5 – pp. 3-22 – Relaciones Públicas. ISSN 2250-8139

Silíceo, Cáceres y González (2000) **Liderazgo, Valores y Cultura**. Editorial Mc Graw Hill.

Tellis y Redondo (2002) **Estrategias de Publicidad y Promoción**. Editorial Prentice Hall.

*Van Riel, C. (1997) **Comunicación Corporativa**. Editorial Prentice Hall.*

West, Richard y Turner; Lynn. (2006) **Teoría de la Comunicación. Análisis y Aplicación**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.

*Wilcoxy Col. (2006) **Relaciones Públicas. Tácticas Y Estrategias** Addison Wesley*

Zuleta, Luis Alberto (2011) **Políticas e Instituciones de Apoyo a las PYMES en Colombia. Capítulo 3 del Libro Apoyando a las PYMES: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe**. Compilador Carlos Ferraro. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Chile.

Especificidades sectoriales en la calidad del empleo: los casos de las industrias alimenticia y automotriz en Argentina

Martín Rodríguez Miglio (mrmiglio@ungs.edu.ar)¹

Sonia Roitter (sroitter@ungs.edu.ar)¹

Analía Erbes (aerbes@ungs.edu.ar)¹

Andrea Pujol (pujol.andrea@gmail.com)²

Resumen

El período de superación de la crisis que se inicia en 2002 evidencia logros derivados de la implementación combinada de políticas económicas y sociales y de un contexto internacional favorable para la región. A partir de este momento, se dio un interesante proceso de generación de empleo y de recuperación paulatina de los ingresos laborales que se vio favorecido por un fortalecimiento de las instituciones del mercado de trabajo y por la aplicación de políticas de ingresos más efectivas.

En ese marco, se introduce dentro de los objetivos de la política local la cuestión de la calidad del empleo, problemática que constituye en la actualidad una discusión vigente en Argentina y en el resto de los países latinoamericanos.

La calidad de trabajo ha sido un tema relevante desde los orígenes de la industrialización, aunque adquirió centralidad a partir de los conflictos sociales y laborales que se suscitaron con la crisis del régimen taylorista-fordista en los países capitalistas industrializados. A partir de ese momento, el estudio de esta temática ha sido acompañado por una sucesión de definiciones que surgen a partir de las dimensiones que buscan priorizarse, esto es, los factores asociados al sistema de relaciones laborales o los aspectos referidos a las condiciones que ofrece la organización en materia de crecimiento y desarrollo profesional. En Argentina, los avances sobre el tema se articularon, en distinta medida, con los cambios que se sucedieron a nivel internacional.

A partir del marco analítico elaborado, el objetivo general de este trabajo es analizar las especificidades que adquiere la calidad del empleo en los sectores automotriz y de

¹ Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. J. M. Gutiérrez 1150 – Los Polvorines (1663) – Buenos Aires.

² Núcleo de Investigación en Innovaciones Organizacionales y del Trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Córdoba

³ CONICET – Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. J. M. Gutiérrez 1150 – Los Polvorines (1663) – Buenos Aires.

alimentos, considerando también las diferencias existentes en términos del tamaño de las empresas. Para ello se retoma la visión de los trabajadores y se combinan las dimensiones institucional, de organización productiva y gestión del trabajo y de representación sindical.

Entre los principales resultados de este estudio se destaca la evidencia de una fuerte relación entre las perspectivas prescriptiva y subjetiva que caracterizan a los factores y dimensiones que dan cuenta de la calidad del empleo. En este sentido, este trabajo realiza un importante aporte al sostener que cada uno de los factores considerados no constituyen per se aspectos que dan cuenta de alguna de estas dos perspectivas, sino que pueden entenderse y analizarse desde ambas.

Finalmente, en términos sectoriales, se observa que los trabajadores del sector alimenticio tienen una participación relativa levemente mayor entre los que cuentan con menores niveles de calidad del empleo, mientras que el sector automotriz tiene un peso superior al promedio en el de mayor calidad relativa. Esta composición sectorial también se refleja en los tamaños de las firmas en las que se desempeñan los trabajadores. Así, el grupo de mayor calidad está constituido básicamente por empresas grandes -de más de 300 ocupados-, mientras que el grupo de calidad medio-alta se destaca por la mayor participación de empresas de hasta 100 ocupados. Por su parte, en el medio-bajo sobresale una presencia relativamente mayor de las empresas más pequeñas, mientras que el cluster de menor calidad no se caracteriza por ningún tamaño de empresa en particular.

Introducción

El período de superación de la crisis que se inicia en 2002 evidencia logros derivados de la implementación combinada de políticas económicas y sociales y de un contexto internacional favorable para la región. A partir de este momento, se dio un interesante proceso de generación de empleo y de recuperación paulatina de los ingresos laborales que se vio favorecido por un fortalecimiento de las instituciones del mercado de trabajo y por la aplicación de políticas de ingresos más efectivas.

En ese marco, se introduce dentro de los objetivos de la política local la cuestión de la calidad del empleo, problemática que constituye en la actualidad una discusión vigente en Argentina y en el resto de los países latinoamericanos.

La calidad de trabajo ha sido un tema relevante desde los orígenes de la industrialización, aunque adquirió centralidad a partir de los conflictos sociales y laborales que se suscitaron con la crisis del régimen taylorista-fordista en los países capitalistas industrializados. En Argentina, los avances sobre el tema se articularon, en distinta medida, con los cambios que

se sucedieron a nivel internacional. En la actualidad, el interés académico y político se centra en el concepto de Calidad del Empleo (CE) y, a partir de distintas iniciativas, se ha buscado profundizar su estudio y avanzar en metodologías para su análisis.

En términos generales, los estudios sobre calidad del empleo se estructuran en base a tres ejes analíticos principales que consideran: i) la perspectiva de los agentes; ii) el nivel de agregación del análisis, centrado en el puesto de trabajo o en el empleo como variable agregada, y iii) las dimensiones utilizadas para explorar el comportamiento del fenómeno, clasificadas generalmente en objetivas y/o subjetivas.

En este contexto, el objetivo general de este trabajo es analizar las especificidades que adquiere la calidad del empleo en los sectores automotriz y de alimentos, considerando también las diferencias existentes en términos del tamaño de las empresas. Para ello se retoma la visión de los trabajadores y se combinan las dimensiones institucional, de organización productiva y gestión del trabajo, y de representación sindical. Todas estas dimensiones son evaluadas tanto desde una perspectiva que considera los aspectos prescriptivos o normativos asociados a las condiciones materiales concretas en las que se inscribe la actividad laboral, como desde una perspectiva subjetiva, la cual remite a la percepción de los trabajadores sobre su inserción laboral y considera las experiencias de trabajo vivenciadas subjetivamente. Así, además de los indicadores objetivos, en este caso se incorporan otros asociados a la percepción de la calidad de empleo

Las principales preguntas que se pretende responder a partir de esta ponencia son: ¿Qué factores permiten caracterizar a la calidad del empleo tanto desde la perspectiva objetiva como desde la percepción? ¿Qué relaciones pueden identificarse entre dichos factores evaluados a partir de cada una de estas perspectivas? ¿Qué diferencias pueden establecerse en términos de la calidad del empleo en los sectores automotriz y de la alimentación? ¿Cuáles son los factores más relevantes para explicar estas diferencias? ¿Existen especificidades de tamaño que complementen a las particularidades sectoriales? En caso positivo, ¿con qué factores se asocian preponderantemente?

La ponencia se organiza de la siguiente manera. En la primera sección se presentan los principales antecedentes conceptuales sobre calidad del empleo, mientras que en la segunda se da cuenta de los principales ejes analíticos considerados para discutir este tema. Luego, se desarrolla el marco analítico-metodológico que considera las dimensiones y los factores que son necesarios para dar cuenta de la calidad del empleo en los sectores seleccionados, tanto desde una perspectiva objetiva como desde aquella asociada a la percepción. A su vez, se incluye en este apartado el desarrollo de la metodología utilizada para el análisis propuesto y se describen las dimensiones que pudieron ser exploradas

empíricamente. En la siguiente sección se analizan los datos derivados de las encuestas realizadas a trabajadores de los sectores automotriz y de la alimentación, a partir de lo cual se obtienen grupos que se caracterizan por niveles diferenciales de calidad del empleo. Finalmente, se reseñan las principales conclusiones.

1. Calidad del empleo: la evolución del concepto

Como se mencionó en la sección anterior, la calidad del empleo tal como la concebimos en la actualidad ha sido un tema relevante desde los orígenes de la industrialización. Sin embargo, adquirió centralidad a partir de los conflictos sociales y laborales que tuvieron lugar desde la crisis del régimen taylorista en los países capitalistas avanzados.

Autores tales como Neffa (1995), Barreto Ghione (2003), Farné (2003) y Valenzuela (2000) señalan que desde entonces se comenzaron a adoptar nuevas prácticas productivas orientadas a la humanización del trabajo y a mejorar la calidad de vida laboral. En este marco, tuvieron lugar intensos debates que se desarrollaron en los ámbitos gubernamentales, de los organismos multilaterales, de los sindicatos y de las organizaciones empresariales. Algunos de los aspectos considerados en estos debates adquirieron relevancia en las discusiones sobre relaciones de trabajo, desplazando la preocupación centrada exclusivamente en los niveles de ocupación.

No obstante las discusiones planteadas, tanto a nivel nacional como internacional se ha aceptado que el concepto de calidad de trabajo y/o de empleo se encuentra aún en construcción (Ermida Uriarte 2001, Lanari 2005) y reviste importantes grados de complejidad derivados del interés de distintos agentes relacionados con la temática, a saber, los gobiernos, las empresas y los trabajadores.

En Argentina pueden distinguirse distintos avances sobre el tema que se articulan, en distinta medida, con los cambios que se produjeron a nivel internacional. El Gráfico 1 sintetiza la evolución del concepto desde fines del 1800 hasta la fecha indicando, para cada momento, los programas o acciones implementadas, los agentes impulsores, las dimensiones analíticas y el nivel de análisis considerados.

Gráfico 1. Evolución del concepto de calidad de empleo.

	1890 a 1910	1940 a 1970	1980	1990	2000	2010
Programas - acciones	Informe B. Masse (interior del país) Informe F. Storni (Capital Federal)	Higiene y Seguridad	CyMAT	Trabajo Precario	Trabajo Decente	Calidad de Trabajo
El marco contextual			Preocupación por las deficientes condiciones de HyS	Antecedentes que provienen de medidas europeas frente a las secuelas de la 2da GM	Impacto de la globalización	Preocupación por contexto de crecimiento económico con aumento del empleo sin mejoras la calidad
Agentes impulsores	Sindicatos Legisladores	Establecimientos privados (acciones individuales y desconectadas)	PIACT - MTSS CEIL - CONICET	MTSS - INDEC CIAT / OIT prevalece el interés académico	GrET: UM dP - UNLP - CONICET SITD - OIT la agenda política incentiva el trabajo académico	MTSS CENDA UNGS
Dimensiones		1) Biofísicas 2) Medidas compensatorias	1) Biofísicas 2) Medio ambiente de trabajo 3) Organización del trabajo	1) Atributos de la ocupación (normativos) 2) Intermediación (terciarización) 3) Establecimiento de trabajo	1) Registración y remuneración 2) Jornada, vacaciones, estabilidad, HyS	1) ingresos, beneficios sociales, estabilidad 2) organización del trabajo 3) formación, capacitación, carrera, capacidades, participación
Nivel de análisis		Micro	Micro	Agregado	Agregado	Micro - agregado
Unidad análisis		Puesto de trabajo	Puesto de trabajo	El trabajador con empleo precario + el desempleado	El trabajador asalariado y no asalariado	El trabajador - la empresa - el estado
Rasgos distintivos (diferencias detectadas)	Diagnósticos sobre condiciones de salubridad en talleres	Compensación (antes que prevención)	Introduce la dimensión relativa a la organización del trabajo	1) Abandona la dimensión organización del trabajo 2) Introduce la dimensión que contempla las formas de contratación 3) Contempla el universo de desempleados	1) Sigue sin contemplarse la dimensión organización del trabajo 2) Incorpora la perspectiva de los agentes sociales intervinientes en la relación laboral	1) A nivel agregado se mantiene el interés por dimensiones tradicionales 2) Se presentan propuestas renovadoras para el abordaje de la Calidad de Trabajo desde la perspectiva de la organización del trabajo y la gestión de RRHH, desde la perspectiva de empresas y trabajadores

Tal como muestra el Gráfico 1²⁴, el tratamiento de la calidad del empleo en Argentina fue mutando e incorporando dimensiones nuevas que, en ciertas ocasiones, luego se abandonaron a medida que avanzaba el estudio de la temática. Es así como en la década del 80 tuvo lugar el enfoque renovador que en Argentina se plasmó en la adopción de la noción de **condiciones y medioambiente de trabajo**, conocidas bajo la sigla **CyMAT**. A diferencia de la antigua concepción de **higiene y seguridad** que ponía el acento fundamentalmente en las tareas manuales y de ejecución, las CyMAT incluyen múltiples dimensiones que no solo se relacionan con el cuidado de la salud de los trabajadores y la resolución de conflictos derivados de esta problemática, sino también con la preocupación por las actividades de prevención tendientes a reducir o limitar los riesgos laborales, antes asociados a la idea de compensación.²⁵ Asimismo, reconocen la importancia creciente de los procesos de creación y transmisión de conocimiento y de las tareas de mayor complejidad en producción, así como la relevancia de las actividades indirectas de servicios, administración y gestión en los diversos sectores de la economía. El eje central de las CyMAT se sustenta en la influencia de estas normas sobre la eficiencia de las empresas y las organizaciones, dado que su implementación conlleva a mejoras de competitividad. En este sentido, las buenas condiciones de trabajo impactarían en el incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios producidos, en la reducción de costos y en el mayor compromiso de los trabajadores. Las dimensiones contempladas en las CyMAT están determinadas por las características de los procesos de trabajo y se desprenden del modelo analítico formulado por el Centro de Estudios e Investigación Laborales (CEIL; Neffa, 1995).

Hacia finales de la década del 80 y principios del 90 la temática de las condiciones de trabajo comenzó a ser abordada bajo la óptica del **trabajo precario (TP)**²⁶. Los estudios sobre precarización en el país tuvieron por objeto conocer y analizar en profundidad las características de la población sujeta a empleo precario y desempleo. En este marco, y a diferencia de lo que ocurre en los análisis realizados bajo la perspectiva de las CyMAT, el eje de atención pasa desde el puesto de trabajo hacia el

²⁴ La descripción completa del gráfico puede consultarse en (Rodríguez Miglio, et. al, 2012).

²⁵ Los accidentes y enfermedades profesionales adoptaban el carácter de hechos fatales e imprevisibles, determinados necesariamente por la tecnología y la naturaleza misma del trabajo, ante lo que solamente cabía prever las indemnizaciones para reparar "ex-post" el daño. En consecuencia, no tenían lugar las medidas con finalidades de prevención, dado que las necesidades urgentes de la producción llevaban a concentrar la atención del proceso productivo en la situación presente y cotidiana, sin buscar en los antecedentes de los incidentes y accidentes pasados.

²⁶ Si bien esta problemática cobra relevancia en Argentina en el período mencionado, los antecedentes internacionales de este abordaje se remontan a la década del 50, especialmente en Europa, a partir de la preocupación por la precarización laboral y las medidas adoptadas en el marco del nuevo sistema de protección social implementado luego de la 2da Guerra Mundial. Mediante este sistema se logró advertir que gran parte de la población del mercado laboral europeo se encontraba desprotegida.

trabajador. Bajo este interés, se desarrollaron los estudios a nivel agregado que llevaron a la incorporación de un módulo complementario en la EPH que permitió cubrir las necesidades de información -insuficiente hasta el momento- relacionadas con las características de la población sujeta a empleo precario y desempleo (Pok & Sanjurjo, 1990). El interés por analizar el TP a partir del relevamiento de los asalariados y desocupados a nivel agregado condujo a dos modificaciones claves en torno a las dimensiones consideradas en las CyMAT. Por un lado, se dejó de considerar la importancia de la organización del trabajo para el desarrollo de capacidades en los trabajadores y, por el otro, se introdujo la tercerización como mecanismo relevante para el estudio del fenómeno de la precariedad laboral.

Durante los primeros años del nuevo siglo, se instaló en el país una nueva categoría analítica bajo el concepto de **trabajo decente (TD)** cuyos antecedentes se remontan, en el plano internacional, hacia la segunda mitad de la década del 90. Bajo esta nueva categoría se buscó desarrollar un marco para el diseño de programas tendientes a mejorar las condiciones de empleo e ingresos, la protección social y el fortalecimiento del diálogo social. En otras palabras, se intentó caracterizar, en un sentido amplio, el funcionamiento deseable del mercado de trabajo y la incorporación de la perspectiva de los agentes sociales intervinientes en la relación laboral. Bajo este panorama y en alusión a los derechos fundamentales de los trabajadores, la OIT instaló la generación de TD como una meta a ser cumplida por los gobiernos y un marco para crear políticas de empleo. Así, en el plano político, el TD se incorporó como tema de agenda bajo el objetivo de reducir su déficit, enfatizando en las condiciones necesarias para la promoción del trabajo productivo, es decir, aquel considerado como justamente remunerado, en condiciones de libertad, equidad, seguridad, dignidad y en el cual los derechos eran respetados.

En el ámbito local, bajo el panorama internacional recién descrito y a partir de la adhesión de Argentina a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), se incorporó la temática del Trabajo Decente en el plano de las políticas públicas. En este contexto se creó el Programa Nacional de Trabajo Decente que permitió incluir el concepto en la normativa laboral e instalarlo en el discurso oficial. Así, a partir de la sanción de la Ley 25.877²⁷ se asignó al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) la tarea de promover la inclusión del concepto de TD en las políticas nacionales, provinciales y municipales y llevar a cabo acciones orientadas a sostener y fomentar el empleo, reinsertar laboralmente a los trabajadores desocupados y capacitar y formar

²⁷ La Ley Nro. 25.877 fue sancionada y promulgada en 2004. Es la normativa que regula el ordenamiento del régimen laboral argentino a partir de la derogación de la ley antecesora (Nro. 25.250)

profesionalmente a los trabajadores. A diferencia de lo observado en el período en el que prevalecía la perspectiva del TP, el enfoque de TD fue impulsado fundamentalmente desde el gobierno y la OIT y fue considerado como una plataforma para el diseño de acciones públicas.

Así, a partir de 2004, se fueron desarrollando en el país algunos estudios tendientes a proveer información sobre la situación laboral local, especialmente como iniciativa del Grupo de Estudios del Trabajo (GrET)²⁸ en el marco del Programa Nacional de TD recién mencionado. Actualmente, si bien se reconoce la potencia del concepto de trabajo decente cuando se busca situar la problemática en la agenda de diversos actores institucionales y decisores gubernamentales, también se asume que dicha categorías resulta limitada desde el punto de vista del estudio integral del fenómeno (Mocelin, 2008).

En la actualidad, el interés se centra en el concepto de **Calidad del Empleo (CE)**, tanto en el ámbito de las políticas públicas como en el académico, a partir de distintas iniciativas para profundizar los estudios y avanzar en las metodologías de análisis. La noción de CE comenzó a ser ampliamente usada por la Unión Europea a principios del 2000 por ser considerada una categoría que, a diferencia de las ideas sobre trabajo precario y trabajo decente, contempla dimensiones heterogéneas asociadas con la perspectiva de los empleadores -quienes focalizan su atención en los aumentos de productividad-, la de los trabajadores -quienes se expresan a partir de los sindicatos- y la del Estado -interesado en formular políticas públicas que favorezcan la calidad de empleo, tanto desde el punto de vista de las políticas de empleo como de las de salud.

En términos generales, los estudios sobre calidad del empleo se estructuran en base a tres ejes analíticos principales que consideran: i) la perspectiva de los agentes, ya sea el Estado, las Empresas o los Trabajadores; ii) el nivel de agregación del análisis, centrado en el puesto de trabajo o en el empleo como variable agregada, y iii) las dimensiones utilizadas para explorar el comportamiento del fenómeno, en particular, las objetivas y subjetivas (Farné, 2003). Entre estas últimas se destacan el nivel de ingresos y las modalidades de contratación, aunque también se fueron incorporando paulatinamente otras tales como las condiciones de trabajo, la salud, los derechos del trabajador, los aspectos vinculados con el diálogo social, los logros personales y la autorrealización.

²⁸ El GrET es un equipo multidisciplinario integrado por investigadores formados en el área de relaciones laborales y becarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata y del CONICET. Los primeros sectores analizados fueron el de educación y salud.

En Argentina, los principales aportes relacionados con el estudio de la CE provienen de trabajos realizados por el MTEySS y, desde el ámbito académico, por el Centro de Estudios para el Desarrollo Argentino (CENDA) y el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL), entre otros. Estos estudios toman en cuenta aspectos estructurales del mercado de trabajo y proporcionan información que sirve como base para el desarrollo de políticas públicas. Desde la particular perspectiva aportada por la Economía y tomando como referencia los antecedentes mencionados, Amorin y Erbes (2007) problematizan la importancia históricamente asignada al nivel de ingresos como *proxy* de la calidad de empleo y destacan la importancia de otro conjunto de dimensiones que se vinculan con el desarrollo de las capacidades, la carrera profesional de los trabajadores y la forma en que se organiza el proceso de trabajo.

En este marco, tuvieron lugar una serie de trabajos a partir de los cuales se propuso un conjunto de dimensiones para el estudio de la calidad de empleo que exceden el plano normativo y remunerativo y que contemplan la forma en que se organiza el trabajo, el desarrollo de procesos de aprendizaje, las oportunidades de crecimiento profesional y el bienestar de los trabajadores (Amorín y Erbes, 2007; Amorin, et al, 2007; Erbes y Amorín, 2009). La atención en estos estudios se centró en la importancia de las capacidades laborales diferenciales que permiten incrementar las ventajas competitivas de las firmas y de los trabajadores en el mercado de trabajo, al mismo tiempo que reconocen la potencialidad de un abordaje de estas características para la generación de políticas.

Sin embargo, los aportes realizados desde las ciencias económicas no son los únicos. En los últimos años, a partir de la emergencia de suicidios en ámbitos de trabajo en Europa, de empresas en procesos de re-estructuración (Telecom, Renault, FoxCon, etc.) y del notable impacto de las características del trabajo contemporáneo en la salud de los trabajadores, se desplegaron un número importante de trabajos asociados a esta problemática que buscan analizar las relaciones entre calidad del empleo y factores de riesgo en la salud, lo cual resulta imprescindible para avanzar en las regulaciones que exige la problemática (Baudelot et al, 2011; Clot, 2010; Clot, 2009; Clot & Lhuillier, 2010; Crespo Merlo et al, 2013; Dejours, 2006; Dejours, 1993; Dejours, 1998; Dejours y Begue, 2010 ; Dessors, et al, 1998 ; Ferreira et al, 2011 ; Garaño et al, 2013).

Estos estudios se inscriben en la ergonomía, la psicología del trabajo y la medicina laboral, y buscan incorporar la perspectiva de los actores sociales a través de

estrategias de investigación cualitativas y de la consideración central del impacto de las condiciones de trabajo -en particular las nuevas formas de organización del trabajo- en la subjetividad.

2. Ejes analíticos para una discusión sobre la calidad del empleo

A partir de los aportes realizados por distintos estudios (Slaughter, 1998; Infante & Vega Centeno, 1999; Valenzuela & Reinecke, 2000; Vanbastelaer & Hussmann, 2000) es posible sostener que un empleo de calidad implica salarios adecuados y crecientes, estabilidad laboral, horarios de tiempo completo²⁹, seguridad social y posibilidades de formación, entre otras cuestiones, aunque también implica ciertas características que determinan la capacidad del empleo de satisfacer necesidades asociadas al bienestar económico, social, psíquico y de salud física de los trabajadores.

Diversos estudios empíricos sobre la calidad del empleo (Farné, 2003; Lanari, 2005) exponen múltiples dimensiones e indicadores de análisis. En particular, Farné (2003) realiza un minucioso estudio de estas diferentes categorizaciones y ofrece una propuesta de las cuatro dimensiones más recurrentes: el ingreso y las horas de trabajo (por su impacto en el bienestar y en la salud de los trabajadores y sus familias), el contrato de trabajo (dado que regula y formaliza la relación entre trabajador y empleador, a la vez que da acceso a la protección social y atribuye al trabajo y a los ingresos un carácter de estabilidad) y por último, la afiliación a la seguridad social (al resguardar las condiciones de salud y protección económica, aunque no necesariamente deba darse en el marco de la relación laboral).

También se reconoce que la noción de calidad de empleo alude no sólo al trabajo registrado, con protección social (durante y luego de la finalización de la vida laboral) y una remuneración adecuada, sino también a una organización del trabajo que valore y contribuya al desarrollo de las competencias del trabajador y que provea de mecanismos de mejora permanente de dichas competencias a través de procesos de capacitación sistémicos (Bisang, Novick, Sztulwark, & Yoguel, 2005).

Por lo tanto, puede sostenerse que la calidad del empleo se define a partir de un conjunto de elementos asociados al sistema de relaciones laborales, tales como la remuneración adecuada, la existencia de beneficios sociales y la estabilidad en el

²⁹ Pese a esto, autores tales como Loughlin y Murray (2013) señalan que se debe abandonar la noción de calidad de empleo que se sostiene en el trabajo full time y permanente como objetivo a lograr. Según estos y otros autores, el requerimiento de tiempo completo en el empleo debería ser discutido a la luz de nuevas modalidades de trabajo y de la creciente importancia relativa de trabajadores con características sociodemográficas distintas (estudiantes, mujeres, etc.).

empleo, a la vez que considera aspectos referidos a las condiciones que ofrece la organización en materia de posibilidades de formación y aprendizaje, oportunidades de desarrollo laboral y movilidad en la estructura ocupacional (Bisang et al, 2005; Pujol 2007; Amorin y Erbes, 2007; Barros y Mendonca, 1999 e Infante y Vega-Centeno, 1999).

Un análisis interdisciplinario permite advertir una cuestión que enriquece la construcción del problema y las decisiones metodológicas que implican su abordaje. Esta se refiere a la hegemonía que asume la perspectiva objetivista en el estudio de la calidad de empleo. Farné (2003) sostiene, por ejemplo, que el concepto de calidad del empleo debería fundamentarse en cuestiones objetivas y diferenciarse de la idea de “satisfacción”, como medida subjetiva. En esta línea Valenzuela y Reinecke (2000) definen a la satisfacción como un estado emocional positivo que resulta de la evaluación del propio trabajo. Los autores señalan también que al tratarse de una medida subjetiva la satisfacción con el empleo puede alterarse aún cuando la calidad permanezca estable. En la misma línea, Cooke et al (2013) enfatiza la relevancia del contexto en que los individuos trabajan y viven sobre su percepción acerca de las condiciones de trabajo.

En el marco de esta perspectiva, diversos estudios reconocen que no es fácil abordar la cuestión desde un supuesto de una división tajante ente calidad y satisfacción, dado que algunas características cualitativas del empleo no resultan objetivables y en muchos casos resulta imposible fijar criterios exactos y neutros que contribuyan a clasificar empleos de calidad y de no calidad. Sin embargo, la cuestión es discutible porque escudándose en la imposibilidad de la objetividad, se pretende soslayar o relegar la perspectiva de los propios trabajadores, siendo que ellos resultan especialmente aptos para valorar las condiciones en las que se desenvuelven laboralmente. Muchos parámetros para evaluar la calidad del empleo dependen de variables culturales, históricas, institucionales o sencillamente subjetivas y, por tanto, la voz de los actores sociales resulta importante en la consideración del fenómeno.

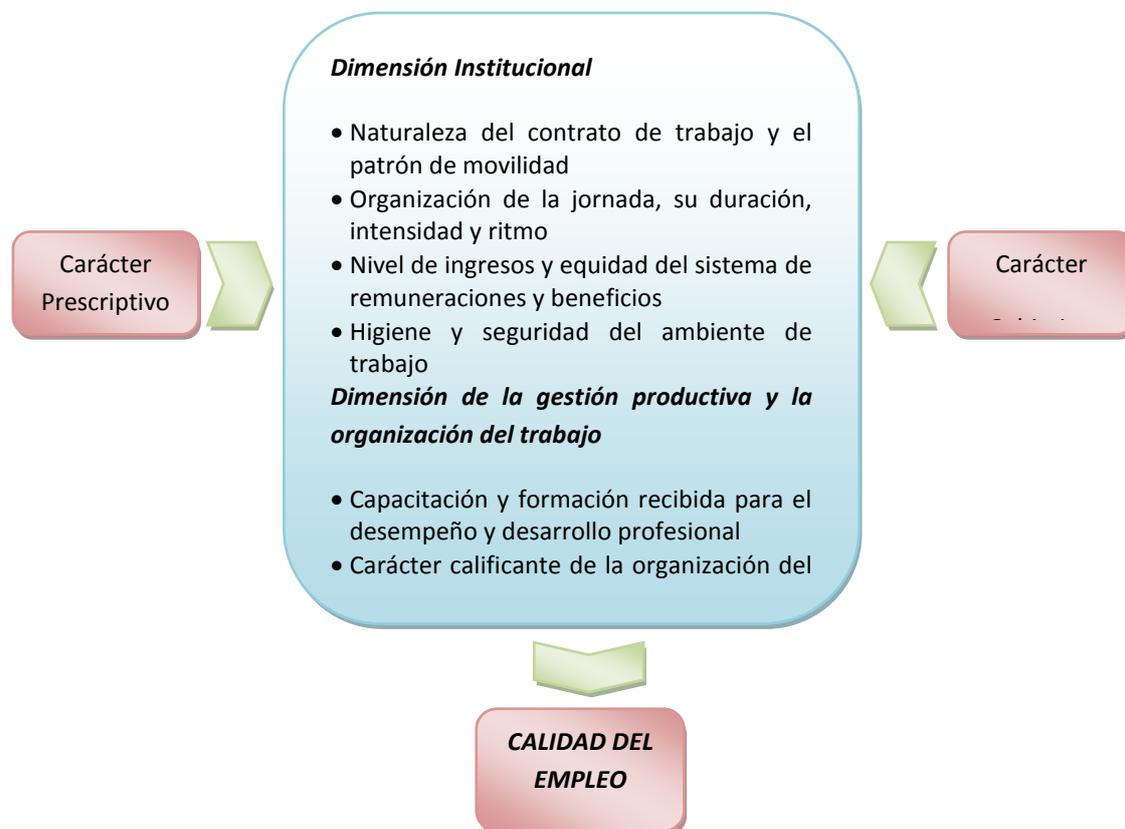
Estas puntuaciones permiten sostener que el concepto de calidad del empleo integra perspectivas objetivas y subjetivas ligadas no sólo a condiciones institucionales, sino también a la estructura organizacional, asumiendo que los trabajadores son sujetos capaces de valorar adecuadamente tanto los aspectos objetivos como aquellos más ligados a la satisfacción de sus expectativas personales o a las de su colectivo de trabajo. En esta línea, recabar y conocer la mirada de los trabajadores en relación con

su entorno laboral constituye una vía de acceso privilegiada para la comprensión de la problemática.

3. Propuesta teórico-metodológica para el análisis de la calidad del empleo

Los aportes realizados en las secciones precedentes, así como también algunos hallazgos empíricos derivados de trabajos previos (Pujol, et al; 2012), permiten identificar un conjunto de factores a partir de los cuales puede caracterizarse a la calidad del empleo, los cuales se sintetizan en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Dimensiones, factores y perspectivas relacionadas con la calidad del empleo.



Estos factores pueden agruparse en torno a tres dimensiones analíticas con el fin de simplificar su comprensión. La primera refiere a lo “institucional” y recoge aquellos factores cuyas características suelen ser definidas por la legislación, por ejemplo a partir del cumplimiento de la Ley de Contrato de Trabajo. Incluye a factores tales como contrato laboral, la remuneración, la duración, intensidad y ritmo de la jornada de trabajo y el medioambiente de trabajo. La segunda dimensión es el de la “organización productiva y gestión del trabajo”, la cual se analiza a través de factores tales como los procesos de adquisición de capacidades, las formas de realizar la tarea, la autonomía

del empleado para el desarrollo de su actividad, la forma de participación de los trabajadores y el sistema de evaluación de desempeño que se implementa. A partir de este aspecto se pretenden captar aquellos rasgos que contribuyen a definir el nivel calificante de la estructura de producción y las formas de gestionarla. La tercera dimensión es el de la “representación sindical” y da cuenta de la relación que tiene el trabajador con el sindicato a partir de la existencia de delegados sindicales en la empresa y a la forma de participación de los trabajadores en la acción colectiva.

Cada uno de los factores no constituye *per se* un elemento que de cuenta de la calidad del empleo desde la perspectiva prescriptiva o la subjetiva. Por el contrario, se sostiene que las distintas dimensiones y sus factores constitutivos pueden ser analizados desde ambos enfoques, ya sea que el énfasis analítico esté puesto en aquellas condiciones que son prescriptas por la legislación y/o vienen dadas por las políticas del empleador o la organización del trabajo que plantea la empresa (perspectiva objetiva o descriptiva), o en la significación que le otorgan los trabajadores a ciertas características del trabajo (perspectiva subjetiva o de percepción).³⁰ Así, por ejemplo, un elemento a analizar relacionado con la organización de la jornada de trabajo puede ser el sistema de turnos, donde las características que este asume a partir de su definición por parte de la empresa se analizan considerando el carácter normativo, mientras que la percepción que tiene el trabajador sobre el impacto del sistema de turnos en su vida personal y familiar se evalúa desde la perspectiva subjetiva.

La integración de las dimensiones y los factores analizados desde las perspectivas normativa/prescriptiva y subjetiva permite construir una tipología sobre calidad del empleo que es aplicable a los trabajadores. En este marco, se parte de la identificación de dos casos extremos. El primero refiere a una situación de elevada calidad del empleo (empleo de calidad) en la cual los factores adquieren rasgos positivos en su caracterización tanto a partir de la dimensión objetiva como de la subjetiva. El segundo escenario presenta rasgos opuestos al anterior y puede vincularse con condiciones y una percepción del empleo que afecta negativamente la calidad de vida laboral y personal del trabajador. Entre ambos extremos pueden identificarse situaciones intermedias, con predominio de uno u otro extremo según estas sean más o menos favorables para los trabajadores que allí se consideren.

³⁰ Esto no implica que no puedan identificarse algunos aspectos únicamente relacionados con algunas de las dos dimensiones planteadas, especialmente con la subjetiva. Sin embargo, estos no son considerados en este trabajo.

Tomando en cuenta los factores propuestos, la calidad del empleo aparece configurada, en primera instancia, por elementos vinculados a la dimensión institucional. De esta forma, un empleo de estas características refiere a un trabajo “efectivo” por tiempo indeterminado, de jornada completa - estipulada por el Convenio Colectivo de Trabajo- y con horarios fijos. Se presuponen, además, remuneraciones adecuadas y crecientes y existencia de otro tipo de incentivos no remunerativos, tales como el pago de cursos de capacitación. Asimismo, dentro de este aspecto, se considera como un factor clave al medioambiente de trabajo, lo cual implica tanto que el espacio de trabajo reúna las condiciones de seguridad adecuadas, como que el trabajador cuente con los elementos de seguridad necesarios para el cumplimiento de su tarea (Slaughter, 1998; Van Vastelaer y Hussmann, 2000; Infante y Vega Centeno, 1999; y Valenzuela y Reinecke, 2000).

En lo referente a la dimensión de organización productiva y gestión del trabajo, se sostiene que elevados niveles de calidad del empleo implican la existencia de una política de desarrollo de competencias por parte de la empresa que se refleja en su estrategia de rotación de personal y dinámica de capacitación (adquisición de capacidades); en la existencia de esquemas que favorezcan la interacción entre los trabajadores y el enriquecimiento de sus tareas mediante el trabajo grupal (realización de las tareas individual o grupalmente) y en el otorgamiento de mayores posibilidades de toma de decisión y de prevención de los problemas que se presentan en el ciclo productivo (autonomía para la resolución de problemas). Complementariamente, se consideran también en diferentes rasgos vinculados con la participación y con la forma en que se evalúa el desempeño de los trabajadores. Cada uno de estos factores puede contribuir positiva o negativamente en la determinación de niveles variables de calidad del empleo.

En primer lugar, los procesos virtuosos de adquisición de capacidades se asocian tanto con una dinámica de rotación en el espacio productivo implica el tránsito del trabajador por puestos de complejidad creciente según un esquema planificado por la empresa, como con espacios de capacitación formal. Así, cuando asume estas características, este factor se vincula con la calidad laboral a partir de la formación que proveen al trabajador procesos de rotación y capacitación que suponen la aparición de conocimientos individuales y colectivos nuevos (Méhaut, 1995) y, en este sentido, generan una ampliación de los conocimientos de los operarios.

En segundo lugar, se considera que el trabajo en equipo es un factor positivo dentro de la organización productiva en tanto constituye una práctica formativa. En este

sentido, la actividad adquiere características enriquecedoras en la medida en que promueve el intercambio de funciones entre sus miembros y la posibilidad de compartir experiencias a partir de la acción misma. Sin embargo, la mera existencia de equipos de trabajo no es suficiente para favorecer los procesos de aprendizaje en las empresas, sino que también es necesario considerar si estos promueven o no el protagonismo de los trabajadores en la gestión del proceso productivo, y si toman en cuenta aspectos más específicos de las interacciones que se desarrollan al interior de los grupos y de los vínculos directos o indirectos que establece cada trabajador con las actividades de producción (Batt, 1999).

En tercer lugar, la dimensión asociada a la autonomía remite al comportamiento esperado, por parte de la empresa, ante la aparición de imprevistos o problemas en el proceso productivo. Implica, entonces, considerar si se brinda al trabajador la posibilidad de aplicar sus conocimientos previos a fin de advertir anticipadamente desvíos, resolver problemas o “eventos” e introducir acciones correctivas considerando criterios preestablecidos, pero sin necesidad de una supervisión estrecha. De esta manera, se asigna a la autonomía un papel motivador que propicia el desenvolvimiento de los procesos de aprendizaje (Mallet, 1995).

En cuarto lugar, la participación gravita sobre la calidad laboral en la medida que existen canales de expresión para los trabajadores que, a su vez, posibilitan el desarrollo de procesos de intercambio y aprendizaje. Al respecto, se debe contemplar no sólo la existencia de estos canales, sino también la utilización efectiva y el grado en que las sugerencias realizadas son consideradas.

En quinto lugar, el sistema de evaluación de desempeño o de seguimiento de la actividad del empleado es utilizado frecuentemente como elemento de control, en la medida que se toman en consideración aspectos que tienden a emparentarse con la disciplina laboral, marcando las faltas cometidas por el trabajador. Se considera que un sistema de evaluación de desempeño que refiera a un empleo de calidad debería incluir aspectos complementarios a los disciplinarios, entre los cuales puede mencionarse el desarrollo de los conocimientos del trabajador, y contemplar instancias de autoevaluación o evaluación por pares.

Finalmente, en lo que respecta a la dimensión asociada con la representación sindical, esta promueve mayores niveles de calidad laboral siempre que promueva en los trabajadores un anclaje vinculado a su propia condición y les permita limitar los posibles avances de los empleadores sobre los operarios. En este sentido, los términos negativos de la calidad del empleo se refieren tanto a la ausencia de

representantes gremiales, como al desaliento de los empresarios a las actividades de vinculación entre trabajadores y representantes, cuando estos existen.

Tal como se mencionó, cada uno de estos factores puede abordarse desde una perspectiva prescriptiva o subjetiva. La construcción de los tipos ideales y extremos de calidad del empleo sintetizan el tratamiento de las dimensiones y factores listados desde ambos abordajes, por lo que el “empleo de calidad” no queda supeditado solamente a las lógicas o indicadores normativos, sino que considera también la perspectiva del trabajador sobre los mismos.

Así, la construcción de un “tipo ideal” de empleo de calidad implica elevados niveles en las dimensiones institucional, de organización productiva y de gestión del trabajo y de representación sindical, tanto desde la perspectiva normativa como desde aquella que refleja el grado de satisfacción por parte de los trabajadores sobre los factores considerados. Por el contrario, los empleos de calidad reducida no cumplen con ninguna de las condiciones establecidas previamente.

Para analizar empíricamente estas cuestiones, se consideró la visión de los trabajadores operativos, sindicalizados y no sindicalizados, de los sectores de la industria automotriz y de alimentos, en el contexto del marco analítico-metodológico desarrollado.

A fin de captar las dimensiones mencionadas, se construyeron distintos indicadores considerando la información disponible en una encuesta realizada a 146 trabajadores de firmas de los sectores mencionados en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, en marzo de 2011 y junio de 2013, respectivamente. El trabajo de campo se enmarcó dentro de una serie de actividades de investigación orientadas al estudio de la Calidad del Empleo, con financiamiento de la UNGS, la UNC y la ANPCyT.

Para dar cuenta de las distintas características que puede asumir la calidad del empleo en estos sectores se realizó un Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples (AFCM). Esta técnica permitió estudiar las asociaciones existentes entre las diferentes categorías que constituyen las dimensiones asumidas por la calidad del empleo y realizar una clasificación de los individuos. A partir de dicho análisis se obtuvo un conjunto de clases compuestas por trabajadores que presentan una alta homogeneidad intragrupo y una elevada heterogeneidad extragrupo. Este método opera mediante la reducción de la dimensionalidad del fenómeno estudiado, conformando ejes factoriales cuya determinación permite concentrar el análisis en las

variables y modalidades que más aportan a la explicación de la problemática (Roitter, 1991 y Crivisqui, 1993).

Las variables activas que se consideraron para la realización del AFCM -que luego permiten la constitución de los grupos de trabajadores- retoman a cada uno de los factores considerados analizados desde las perspectivas prescriptiva y subjetiva. Solamente uno de los factores identificados teóricamente fue marginado del análisis - naturaleza del contrato de trabajo-, dado que la gran mayoría de los trabajadores relevados cuenta con contratos por tiempo indeterminado y, por lo tanto, no es posible establecer diferencias a partir de este rasgo.

En este marco, relacionado con la dimensión institucional se evaluó i) la duración, intensidad y ritmo de la jornada laboral -cada uno de estos factores individualmente-; ii) los niveles de remuneración y iii) el medioambiente de trabajo. Dentro de la dimensión referida a la organización productiva y a la gestión del trabajo se consideró, iv) la dinámica de adquisición de capacidades, v) la forma de realizar la tarea, individualmente o en equipo, vi) el grado de autonomía que se otorga a los trabajadores operativos para la resolución de problemas, vii) la forma de participación de los trabajadores y viii) los rasgos de la forma en que se evalúa el desempeño laboral. Finalmente, en lo referente a la representación sindical se tomaron, ix) las características de la relación de los trabajadores con el sindicato. De esta manera, para cada uno de estos factores se construyó un indicador que refleja los aspectos normativos y la percepción sobre los mismos, el cual puede asumir tres valores en orden ascendente de complejidad.

4. Análisis de resultados

A partir de las referencias realizadas en las secciones precedentes en torno a los factores que dan cuenta de la calidad del empleo y su evaluación desde una perspectiva prescriptiva y otra subjetiva, en este apartado se evalúa la calidad del empleo de un conjunto de trabajadores pertenecientes a los sectores automotriz y de la alimentación.

Las características generales de los trabajadores incluidos en el análisis y de las empresas en que estos se desempeñan evidencian un predominio de trabajadores masculinos (86%), una media de edad de 35 años y una antigüedad menor a 5 años (41%). Se trata de trabajadores cuyo nivel educativo alcanzado es preponderantemente el secundario completo (34%) o incompleto (22% de los casos) y

que desarrollan su actividad en empresas de diversos tamaños con prevalencia de las firmas con menos de 50 ocupados o con más de 300 (25% y 44%, respectivamente).

En la Tabla 1 se presentan las veintiuna variables activas correspondientes a las tres dimensiones presentadas, con el objetivo de identificar las relaciones existentes entre las variables (factores) y dimensiones incluidas en la caracterización de la calidad del empleo. También se incluyen las frecuencias relativas de aparición de las mismas.³¹

Tomando la información de la totalidad de los ejes factoriales estimados a partir del AFCM se realizó el Análisis de Cluster y, como resultado de ello, se obtuvieron cuatro grupos diferentes, cada uno de los cuales reúne a trabajadores que presentan características similares en relación a su empleo.

Estos cuatro grupos fueron nominados de acuerdo a sus particularidades y construidos a partir de la similitud entre las categorías de los factores que están sobre-representadas en cada uno de ellos. Al respecto, cabe destacar que si bien pudieron identificarse dos niveles extremos, uno asociado a reducidos niveles de calidad del empleo y el otro vinculados con una mayor calidad relativa, se observan también dos grupos intermedios que requieren un análisis más detallado para su caracterización. En la Tabla 2 se presentan sintéticamente los rasgos de cada uno de los cuatro grupos identificados.

³¹ Para mayor detalle sobre la construcción de los indicadores y los distintos niveles, véase el anexo de este trabajo.

Tabla 1. Variables activas utilizadas en la construcción del AFCM

Dimensión	Factor - Indicador	Construcción a/	Frecuencia b/
Institucional	Duración de la jornada	P: cantidad de horas trabajadas + horas extras + turnos rotativos	B= 38%; M= 38%; A=24%
		S: preferencia sobre tiempo libre u horas extras	Tiempo libre=68%; Hs. Extras= 32%
	Intensidad de la jornada	P: cantidad y duración de los descansos	B= 17%; M= 43%; A=40%
		S: suficiencia de los descansos	Suficientes=57%; insuficientes=43%
	Ritmo de trabajo	S: grado de exigencia del ritmo de trabajo + identificación de esto como un problema	B= 25%; M= 53%; A=22%
	Medioambiente de trabajo	P: exposición a riesgo + existencia de medidas de seguridad y protección	B= 34%; M= 42%; A=24%
		S: evaluación sobre condiciones de espacio físico y seguridad	B= 28%; M=36%; A=36%
	Remuneraciones	P: ingresos en relación a la mediana de localización y período de la encuesta	B=28%; M=42%; A=30%
S: percepción respecto a otras empresas y puestos similares		B= 31%; M=39%; A=30%	
Organización productiva y gestión del trabajo	Adquisición de capacidades	P: rotación + complejidad de tareas + capacitación	B= 36%; M= 46%; A=18%
		S: posibilidad de adquirir conocimientos + identificación de esto como problema	B= 35%; M= 36%; A=29%
	Forma de realizar la tarea	P: existencia de equipos + participación del trabajador	B=37%; M= 26%; A=37%
		S: adquisición de conocimientos por interacción + capacidad de relacionarse con otros	B= 55%; A=45%
	Autonomía	P: accionar frente a la aparición de problemas	B= 33%; M= 33%; A=34%
		S: confianza sobre decisiones del trabajador + trabajo como fuente de mayor capacidad de resolver problemas + identificación de la falta de autonomía como problema	B= 30%; M= 25%; A=45%
	Participación	P: sistema de sugerencias + implementación del sistema + temas	B= 45%; M= 36%; A=19%
		S: actitud de la empresa hacia propuestas + identificación de la ausencia de consulta a operarios y de la falta de información como problemas	B= 24%; M= 42%; A=34%
	Evaluación de desempeño	P: aspectos que se evalúan	B= 40%; M= 25%; A=35%
		S: reconocimiento + identificación del énfasis en el control y la disciplina como problema	B= 38%; M= 36%; A=26%
Representación sindical	P: representación sindical + afiliación + actividades con el sindicato	B= 27%; M=50%; A=23%	
	S: consulta a delegado por distintas temáticas	B=40%; M= 42%; A=18%	

Notas: a/ "P" refiere a la construcción del indicador prescriptivo y "S" a la del subjetivo. b/ "B" alude al nivel bajo del indicador; "M" al medio y "A" al alto. En negrita, la frecuencia relativa más importante.

Tabla 2. Trabajadores según nivel de las variables activas significativas para la agrupación

Dimensión	Factor – Indicador	Calidad del empleo				
		Reducida	Medio-baja	Medio-alta	Elevada	
Porcentaje de individuos		16	21	31	32	
Institucional	Duración de la jornada	Presc.		Medio*	Medio**	
		Subj.		Tiempo Libre***	Horas Extras****	Tiempo Libre***
	Intensidad de la jornada	Presc.	Medio*	Bajo***		Alto***
		Subj.	Insuficientes***	Insuficientes****	Suficientes*	Suficientes**
	Ritmo de trabajo	Subj.	Exigente***		No exigente***	Medio***
	Medioambiente de trabajo	Presc.	Bajo***		Medio***	Alto***
		Subj.	Bajo***	Medio***		Alto***
	Remuneraciones	Presc.	Bajo***	Bajo***	Medio***	Alto***
Subj.		Bajo***	Bajo***		Alto***	
Organización productiva y gestión del trabajo	Adquisición de capacidades	Presc.	Medio***	Medio***	Bajo***	
		Subj.	Bajo***		Medio***	Alto***
	Forma de realizar la tarea	Presc.		Bajo***	Bajo**	Alto***
		Subj.		Bajo***	Medioalto**	Medioalto*
	Autonomía	Presc.		Bajo*	Medio***	Alto***
		Subj.	Bajo***		Medio***	Alto***
	Participación	Presc.	Bajo***	Bajo***		Medio***/ Alto***
		Subj.	Bajo***	Medio***	Alto*	Alto**
Evaluación de desempeño	Presc.	Bajo**	Bajo***	Medio***	Alto***	
	Subj.	Bajo***	Medio***			
Representación sindical	Presc.	Medio***	Bajo***		Medio***/ Alta*	
	Subj.	Alto*	Bajo***	Bajo***	Bajo*	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a trabajadores de las industrias automotriz y alimenticia, Córdoba y Buenos Aires.

Nota: test Z significativo al 10% o menos.

Del análisis de la tabla 2 surge que existe una relación importante entre las condiciones prescriptivas en las que los trabajadores desarrollan su actividad laboral y su percepción acerca de los distintos factores relevados. En este sentido, para tres de los cuatro grupos identificados se observa una complementariedad entre la caracterización de la calidad del empleo en términos normativos y subjetivos.

Así, el grupo de menor calidad, que nuclea a un 16% de los trabajadores relevados y se encuentra con una participación relativa igual en término de sectores (50% alimentación y 50% automotriz), se caracteriza por la complementariedad entre la perspectiva prescriptiva y subjetiva en algunos factores relacionados con la dimensión institucional y con la organización de la producción y gestión del trabajo. Nos referimos a los factores de medioambiente de trabajo y remuneraciones, por un lado, y a la participación y evaluación de desempeño, por el otro. En particular, en lo que refiere a

la dimensión institucional, sobresale un ritmo de trabajo que es percibido como exigente (78% en este cluster versus 25% en la media de la muestra); por un medioambiente de trabajo en el que se observan accidentes y no existen las condiciones de higiene, seguridad y protección adecuadas (79% vs. 34%), al mismo tiempo que se valora a este aspecto como insuficiente y existen renunciaciones asociadas con este tema (79% vs. 28%). A su vez, las remuneraciones de los trabajadores son inferiores a la media de su localización y período (52% vs. 28%), por lo que estos se consideran mal remunerados en comparación a trabajadores de otras empresas y de puestos similares (54% vs. 31%). Por último, se observa que estos trabajadores cuentan con un descanso a lo largo de la jornada de 30 minutos (58% vs. 43%), y que tienden a manifestarse insatisfechos con dicha situación (75% vs. 43%).

Por su parte, en el marco de la organización productiva y gestión del trabajo, se destaca que los niveles de participación son reducidos, tanto cuando se considera la perspectiva de lo prescrito, como cuando se analiza la perspectiva subjetiva. Así, el 65% de los individuos que integran este grupo sostienen que no existe en la empresa un sistema para la recepción de sugerencias del personal (frente al 45% promedio), al mismo tiempo que el 78% (frente al 24%) destaca que la actitud de la empresa ante las propuestas es cerrada y que la ausencia de consulta a los operarios sobre temas en los que deberían opinar es un problema. También sobresalen, relacionados con esta dimensión, los bajos niveles de autonomía, cuando estos factores son abordados desde la subjetividad de los trabajadores. Como consecuencia de ello, los trabajadores consideran que los supervisores delegan escasas responsabilidades en ellos y que la falta de autonomía es un problema (65% vs. 30%). También se destaca este cluster por un sistema de evaluación de desempeño en el que solo se consideran cuestiones relativas a la disciplina, presentismo, disponibilidad y asistencia (58% vs. 40%), lo cual también tiene su correlato en la percepción de los trabajadores que afirman que es un problema el hecho de que la evaluación se limite al control y la disciplina (82% vs. 38%). Con respecto a las posibilidades de adquirir capacidades, el 75% manifestó que la tarea no le ha permitido incorporar nuevos conocimientos (versus el 35% de la muestra). Sin embargo, estos casos obtienen cierto nivel de nuevos conocimientos que se adquieren a través de la rotación entre puestos que implican igual o mayor complejidad de las tareas que, además, no forma parte de un proceso de formación planificado (74% vs. 45%).

Finalmente, este grupo se destaca porque la presencia de delegados garantiza cierto nivel de representación, aún cuando la participación en las actividades gremiales sea escasa (75% vs. 50%), mientras que según la percepción de los trabajadores, una

proporción relativamente mayor a la de los otros cluster suele recurrir a los delegados o al sindicato por demandas salariales o por amenaza ante la pérdida de empleo (29% vs. 18%).

En el otro extremo, el cluster de mayor calidad relativa está constituido por un grupo que representa a poco menos de un tercio de los trabajadores (32%), que incluye a un porcentaje significativamente mayor de empleados en fábricas vinculadas al sector automotriz (83%) y reúne a aquellas personas que se caracterizan por desempeñarse laboralmente en un ambiente más propicio para el desarrollo de su actividad y de sus competencias. En este caso, predominan niveles altos en los distintos indicadores relacionados con las dimensiones institucional y de organización productiva y gestión del trabajo. En relación con la primera de estas dimensiones, se observa que se trata de trabajadores que perciben altas remuneraciones en relación a la mediana de su provincia y período (48% vs. 30%) valoradas positivamente por los entrevistados (48% vs. 30%); cuentan con descansos que consideran como suficientes (76% vs. 57%) y califican al ritmo de trabajo como a veces exigente (69% vs. 53%). Por su parte, el medioambiente de trabajo es especialmente ventajoso dado que, además de contar con el equipamiento adecuado, los empleados reciben capacitación para evitar accidentes y es muy poco frecuente que estos se produzcan (40% vs. 24%). Esto se complementa con una percepción positiva sobre el medioambiente laboral, donde se menciona que, en promedio, las condiciones de trabajo son satisfactorias o muy satisfactorias (62% vs. 36%). Finalmente, 81% de los trabajadores de este cluster preferirían disponer de más tiempo libre (versus 68% de la muestra).

Las variables vinculadas a la forma de organización del trabajo que asumen el máximo valor posible son la autonomía y la participación desde ambas perspectivas, la adquisición de capacidades desde lo subjetivo y la forma de realizar la tarea y la evaluación de desempeño desde lo prescriptivo. De esta manera, este grupo se destaca por señalar que los trabajadores han incorporado conocimientos en las tareas que realizan, ya sea por formación en el puesto o capacitación (57% vs. 29%), que existen equipos de trabajo y que el trabajador participa en ellos (69% vs. 37%). Este cluster contiene trabajadores que desempeñan su tarea autónomamente en tanto resuelven problemas de producción y en ocasiones sin tener que comunicarlo (48% vs. 34%), y así lo perciben ellos dado que sostienen que se confía en sus decisiones (76% vs. 45%). Así también, sobresale la existencia de un sistema a través del cual al menos se receptan sugerencias (56% vs. 36%) o incluso se aplican las sugerencias de los trabajadores, sobre temáticas que van más allá de las cuestiones que interesan exclusivamente a la empresa (35 vs. 19%). Esto también es destacado como positivo

desde la percepción de los entrevistados, que sostienen que la empresa tiene una actitud abierta hacia la participación y que no es un problema la ausencia de canales de participación (45% vs. 34%). También se destaca este cluster por el hecho de que la evaluación de desempeño considera conocimientos técnicos, participación y deseos de aprender, cuestiones que van más allá de lo asociado al control (47 vs. 35%). En lo referente a la relación con el sindicato, un 64% de quienes componen este cluster no participa de actividades sindicales, aunque existan delegados en la empresa (frente al 50% en el total), al tiempo que un 32% sí participa de las actividades gremiales (versus el 23% de muestra). Sin embargo, desde lo subjetivo, el nivel de relación con el sindicato puede calificarse como medio, dado que recurre al delegado o sindicato sólo por demandas salariales y/o por amenaza de pérdida de empleo (60% vs. 42%).

Tal como se mencionó, se han identificado dos situaciones intermedias que incluyen rasgos de los dos clusters anteriores. En este sentido, un primer grupo que se ha denominado “medio-bajo” (21%), con una representación sectorial asociada marginalmente al sector alimenticio, está más cerca del grupo de empleo de menor calidad y se destaca por evidenciar reducidos niveles en el indicador de representación sindical, tanto desde lo prescriptivo –se desempeña en una empresa en la que no hay delegados-, como en lo subjetivo –no se recurre a los delegados o representantes ante amenaza de la pérdida de empleo ni por reclamos salariales-. A su vez, en lo relativo a la dimensión institucional, lo define una jornada que, sin incluir turnos rotativos, puede contemplar la realización de horas extras o la presencia de jornadas de menos de 8 o más de 9 horas diarias. A su vez, sus descansos se caracterizan por ser menores a 30 minutos. Desde la percepción, este grupo de trabajadores se destaca por considerar que los descansos son insuficientes (65 vs. 43%), por la voluntad de los encuestados por disponer de mayor tiempo libre (85% vs. 68%) y por considerar que las condiciones de trabajo son poco satisfactorias. En cuanto a las remuneraciones, se complementan las perspectivas prescriptiva y objetiva indicando bajos niveles salariales.

Por su parte, desde la dimensión de organización de la producción y de la gestión del trabajo, se observa una sobre-representación de casos en los que los trabajadores rotan entre diversos puestos, pero fuera de un contexto de planificación, o donde no existen cursos de capacitación organizados por la empresa. En cuanto a la forma de realizar la tarea se complementa la inexistencia de equipos de trabajo con la percepción negativa de que su labor en la empresa le haya permitido mejorar su capacidad para relacionarse con otros, o esta le haya permitido aumentar sus conocimientos por la participación en equipos con personas de otras áreas de la

empresa. Ante la aparición de imprevistos, existe falta de delegación de responsabilidad para responder a problemas. Si bien no existe un sistema para receptar sugerencias, los trabajadores de este cluster consideran que existen restricciones a una participación plena. También sobresale el nivel bajo del indicador prescriptivo de evaluación de desempeño, lo cual implica que las evaluaciones se concentran en cuestiones asociadas con el presentismo o disciplina; sin embargo en términos subjetivos, este tipo de control no se presenta como problema entre los encuestados.

Por último, el segundo grupo intermedio (medio alto, 31%) muestra mayores rasgos de hibridación a partir de una gran alternancia de niveles en los factores que dan cuenta de las distintas dimensiones. En términos de la relación con el sindicato, este grupo se caracteriza por una baja valoración de este indicador en términos subjetivos, es decir, no recurre al delegado ni por cuestiones salariales ni ante la amenaza de despidos (58 vs. 40% en el panel). En lo referente la dimensión institucional, sobresale una duración de la jornada media, pero con la preferencia por parte de los encuestados por realizar más horas extras (60% vs. 32%), al tiempo que los descansos son suficientes y el ritmo de trabajo se considera no exigente. En este grupo no siempre están dadas las condiciones para desarrollar la actividad laboral con seguridad e higiene. Finalmente, una proporción significativamente mayor de estos trabajadores recibe una remuneración cercana a la mediana de su localización y período, y esta diferencia no se refleja especialmente en la percepción de los trabajadores.

En cuanto a la organización de la producción se destacan niveles medio del indicador de autonomía, tanto desde la perspectiva prescriptiva como subjetiva, lo cual implica que los trabajadores deben consultar antes de resolver los inconvenientes que enfrentan, sin que esta falta de delegación se presente como un problema. La proporción de trabajadores que señala que no rota es de un 57% (vs. 36%) lo cual no constituye, sin embargo, un obstáculo para la incorporación de nuevos conocimientos a través de capacitación o formación (51% vs. 36%). A su vez, se destaca la ausencia de equipos de trabajo (49% vs. 37%) pero aún así se considera que la tarea en la empresa permite mejorar capacidades para relacionarse con otros y/o aumentar sus conocimientos (57% vs. 45%). Finalmente, el cluster incluye trabajadores con una valoración alta sobre la participación en la empresa dado que sus sugerencias son recibidas, y a veces son aplicadas, y media en cuanto a la evaluación de desempeño, dado que se evalúa presentismo, disciplina, cumplimiento de la tarea asignada y las buenas relaciones establecidas (47% vs. 25%).

Queda responder, finalmente, a las preguntas de investigación planteadas en términos del tamaño y sector de pertenencia predominante de los trabajadores clasificados en cada uno de los grupos descriptos. Es de destacar que los tres primeros cluster poseen una composición similar de trabajadores del sector alimenticio y automotriz (especialmente de empresas autopartistas), con una leve mayor representación de la industria alimenticia entre los dos cluster intermedios. El cluster de mayor calidad relativa, en cambio, sobresale por una sobre-representación significativa del sector automotriz, especialmente del grupo de empresas terminales (83% vs. 60%).

Asociado a lo anterior se encuentra el tamaño de las empresas en que se desempeñan estos trabajadores. En el cluster de mayor calidad se encuentran claramente sobre-representadas las empresas con más de 300 ocupados (72% vs. 44%) y en el medio alto se destacan tanto las empresas menores (hasta 50 ocupados), como las que emplean entre 50 y 100 (39% vs. 25% y 27% vs. 17% respectivamente). Por su parte, en el grupo medio-bajo sólo están relativamente más representadas las más pequeñas, con menos de 50 ocupados (41% vs. 25%). Por último, es llamativo el hecho de que en el cluster de menor calidad no se destaque ningún tamaño de empresa por encima del promedio del panel, el cual está constituido por un 25% de trabajadores de pequeñas empresas, 17% de empresas entre 50 y 100 ocupados; 13% en las de 100 a 300 y un 44% de más de 300.

5. Conclusiones

Este estudio buscó, en primera instancia, avanzar en la concreción de una serie de dimensiones que permitiesen profundizar en el análisis de la calidad del empleo, integrando para ello aspectos de carácter prescriptivo y subjetivo. En segunda instancia se avanzó en la puesta a prueba de los indicadores a través del análisis de una encuesta realizada a 103 trabajadores.

En torno a la calidad del empleo se pudieron establecer tres dimensiones de análisis: institucional, organización productiva y gestión del trabajo, y representación sindical. En este sentido, la posibilidad de dar cuenta de cada una de ellas se concreta por medio de una serie de indicadores que, considerados de manera conjunta, permiten definir dos “tipos ideales” de calidad del empleo en términos teóricos. El primer tipo se asocia al carácter positivo de los indicadores y alude a una alta calidad del empleo, contra otra cuyos indicadores negativos dan cuenta de la ausencia de calidad.

Tratándose de una formulación teórica, los “tipos ideales” son tomados como punto de referencia para el examen de lo observado en la realidad.

En este marco, y por medio del AFCM, se pudieron establecer cuatro grupos de trabajadores cuyas condiciones de empleo se asemejan, en mayor o menor medida, a los tipos ideales planteados. De esta forma, el grupo de menor calidad relativa, conformado por poco más de un 16% de los entrevistados, se acerca a la posición de carencia caracterizada por los niveles más bajos de los indicadores considerados. Por su parte, el otro grupo extremo, constituido por poco menos de un tercio del total, comparte en gran medida los rasgos definidos en el “tipo ideal” de empleo de calidad. Entre ambos extremos quedan definidos dos grupos intermedios. Mientras que uno de ellos adquiere características cercanas al tipo de menor calidad, el otro se asemeja en mayor medida al de mejor calidad relativa.

En cada uno de los cluster pudo verificarse la fuerte relación existente entre las perspectivas prescriptiva y subjetiva que caracterizan a los factores y dimensiones que dan cuenta de la calidad del empleo. En este sentido, este trabajo realiza un importante aporte al sostener que cada uno de los factores considerados no constituyen *per se* aspectos que dan cuenta de alguna de estas dos perspectivas, sino que pueden entenderse y analizarse desde ambas. En este marco, es posible sostener que existe una interacción entre ambas perspectiva y que dicha relación es fundamental para evidenciar la existencia de empleos de calidad que se definen a partir de condiciones objetivas de trabajo y posibilidades de desarrollo profesional, y que pueden ser ratificadas a partir de la percepción que tienen los trabajadores sobre la incidencia del empleo en la mejora de su calidad de vida.

Finalmente, pudo establecerse, a nivel general, una asociación entre los cluster conformados y la pertenencia sectorial de las empresas que emplean a los trabajadores encuestados. En este sentido, el sector automotriz muestra una mayor participación dentro del grupo de mayor calidad del empleo, mientras que la participación del sector de alimentación es levemente superior a la media en los grupos intermedios. Por su parte, y asociado a la pertenencia sectorial, el cluster de más alta calidad sobresale por la relevancia que adquieren las empresas de mayor tamaño, mientras que en los grupos intermedios se destacan las más pequeñas, de hasta 50 ocupados en el más cercano al de menor calidad, y las de hasta 100 empleados en el medio-alto. En cambio, el cluster de menor calidad no se destaca por la mayor presencia relativa de empresas pertenecientes a alguno de los estratos de tamaños definidos.

BIBLIOGRAFÍA

Amorín, D., Pujol, A., Delfini, M., Erbes, A. y Roitter, S. (2007) *“Empleo de calidad: organización del trabajo y riesgos ocupacionales en empresas de la trama automotriz argentina”*. 12º Reunión Anual de la Red PyMEs del MERCOSUR. Instituto de Economía da Universidade Estadual de Campinas. Brasil. Octubre.

Amorín, D. y Erbes, A. (2007). *Los aspectos microeconómicos de la calidad del empleo y su importancia para la estabilidad del empleo frente al ciclo económico*. 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET). Buenos Aires.

Barros, R. P. y Mendoça, R. S. (1999). *Una evaluación de la calidad del empleo en Brasil. 1982-1996*. en Infante (Ed.). La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos. OIT-Lima.

Barreto Ghione, H. (2003) *“Concepto y dimensiones del trabajo decente: entre la protección social básica y la participación de los trabajadores en la empresa”*, Boletín Nº 151, Cinterfor, Montevideo.

Batt, R. (1999). *Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales*. Industrial and Labor Relations Review, Vol. 52, No.4 . Cornell University.

Baudelot, C y Gollac, M. (2011). *¿Trabajar para ser feliz?. La felicidad y el trabajo en Francia*. CEIL-CONICET. Buenos Aires.

Bisang, R., Novick, M., Sztulwark, S. y Yoguel, G. (2005). En Casalet, M., Címoli, M. y Yoguel, G. (comps.). *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. Miño y Dávila. Flacso. OIT. Buenos Aires.

Clot, Y. (2009). *¿El trabajo sin seres humanos? Psicología de los entornos de trabajo y vida*. Modus Laborandi.

Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. La découverte*. París.

Clot, Y., & L'Huilier, D. (2010). *Travail et santé*. Paris: Érès.

Crespo Merlo, A; Mendes, A; Dutra de Moraes, R. (2013). *O sujeito no trabalho. Entre a Saúde e a Patologia*. Juruá Editora. São Paulo, 2013.

Cooke, G., Donaghey, J. y Zeytinoglu, I, (2013) *The nuanced nature of work quality: Evidence from rural Newfoundland and Ireland*. En Human Relations 2013 66 <http://hum.sagepub.com/content/66/4/503>

Crivisqui, Eduardo (1993), Análisis Factorial de Correspondencias, Ed. del Laboratorio de Informática de la Universidad Católica de Asunción, Paraguay.

Dejours, C. (1993). *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Nouvelle édition augmentée. Bayard.

Dejours, C. (2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topia.

- Dejours, C y Begue, F (2010). *Suicídio e trabalho. O que fazer?*. Paralelo 15. Brasilia.
- Dessors, D., & Guiho-Bailly, M. (1998). *Organización del Trabajo y Salud. De la psicopatología a la psicodinámica del trabajo*. Buenos Aires: PIETTE-CONICET.
- Dejours, C. (1998). El factor humano. PIETTE/CONICET. Buenos Aires.
- Delfini, M., Pujol, A., y Roitter, S. (2010). *Impacto de la organización del trabajo en los procesos formativos del sector automotriz argentino*. Revista Venezolana de Gerencia Año 15, N° 49 Pág. 30-50. Universidad del Zulia (LUZ). Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maracaibo. Venezuela.
- Erbes, A. y Amorín, D. (2009) La medición de la calidad del empleo: una aproximación a partir de datos sobre tramas productivas argentina.
- Ermida Uriarte, O. (2001) “*Trabajo decente y formación profesional*”, Boletín N° 151, Cinterfor, Montevideo.
- Farné, S. (2003). *Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. OIT. Lima.
- Infante, R. y Vega Centeno, M. (1999). *La calidad del empleo: lecciones y tareas*. En Infante, R. (1999) (Ed.). La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados
- Ferreira, M; García de Araújo, J; Pereira de Almeida, C y Mendes, A (2011). *Dominacao e resistencia no contexto trabalho-saude*. UPM. São Paulo.
- Garaño, P; Zelaschi, C y Amable, M (Comp.). *Trabajo y salud mental. El trabajo, las instituciones y la subjetividad*. Ediciones UNIRIO. Río Cuarto. 2013.
- Lanari, M. E. (2005). *Trabajo decente: significados y alcances del concepto. Indicadores propuestos para su medición*. Argentina. Ministerio de Trabajo. Empleo y Seguridad Social. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. Trabajo. Ocupación y Empleo. Relaciones laborales, territorios y grupos particulares de actividad. El Ministerio. Buenos Aires.
- Loughlin, C. y Murray, R. (2013) *Employment status congruence and job quality*. En Human Relations 2013 66 <http://hum.sagepub.com/content/66/4/503>.
- Mallet, L. (1995). *Organización formativa. Coordinación y motivación*. Revista Europea de formación Profesional. Núm. 5.
- Méhaut, P. (1995). *Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿Cuáles son las lógicas de las competencias?*. Revista Europea de formación Profesional. Núm. 5.
- Mocelin, D. G. (2008). *¿Del Trabajo Precario Al Trabajo Decente? La Calidad Del Empleo Como Perspectiva Analítica*, VI Congreso Regional de Las Américas 2008; “Relaciones Laborales: Claves para el Desarrollo Económico con Inclusión Social”; TRACK 1: Trabajo Productivo, desarrollo económico y protección social; Sesión

Plenaria: “Debates abiertos en torno a la informalidad y el trabajo decente”, Buenos Aires, Argentina, 2 y 4 de Septiembre.

Neffa, J. C. (1995). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo. Presentación de la concepción dominante y una visión alternativa*. PIETTE. Buenos Aires.

Pok, C. y Sanjurjo, M. (1990) “*Propuesta de medición del empleo precario en el marco de la Encuesta de Hogares*”. En: *La Precarización del Empleo en la Argentina*” (Comps: Galin, P. y Novick, M.). OIT – CLACSO. Centro Editor de América Latina.

Pujol, A. (2007). *Salud mental y trabajo: nuevos escenarios. Nuevos problemas y nuevas perspectivas. Curso Anual de Actualización en Problemáticas de Salud Mental*. Dirección de Salud Mental. Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ed. Corintios. Córdoba.

Pujol, A., Roitter, S., Delfini, M., Erbes, A. y Agüero, S. (2012). *Trabajar en la industria alimentaria y automotriz: una aproximación a la calidad del empleo desde la perspectiva de los trabajadores*. 17º Reunión Anual de la Red PyMEs del MERCOSUR.. Universidad de San Pablo, Brasil. Octubre.

Rodríguez Miglio, M., Kababe, Y., Roitter, S., Erbes, A. y Delfini, M. (2012) *La calidad del trabajo a través del tiempo: distintos enfoques*. VII Jornadas de Sociología de la UNGS, Los Polvorines, Argentina. Abril.

Roitter, S. (1991), *Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples*, mimeo, Universidad Nacional de Córdoba.

Slaughter, J. (1998). *La producción depurada y los buenos empleos*. En *Reestructuración, integración y mercado laboral. Crecimiento y calidad del empleo en economías abiertas*. OIT.

Valenzuela, M.E. y Reinecke, G. (Eds.) (2000). *Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile*. OIT-Chile.

Van Bastelaer, A. y Hussmann, R. (2000). *Measurement of the quality of employment: introduction and overview*. Documento presentado al Joint ECE-Eurostat-Ilo Seminar on Measurement of the Quality of Employment. Geneva.

Anexo I: Indicadores de calidad de empleo

1. Aspectos institucionales:

Dimensión objetiva

a. Duración de la jornada: considera la cantidad de horas trabajadas en una jornada laboral. Se distingue entre aquellos que trabajan menos de 8 horas diarias, entre 8 y 9 horas diarias y quienes trabajan más de 9 horas diarias. Toma en cuenta, además, si los turnos de trabajo son fijos o rotativos y la realización o no de horas extras

Durbajo: el turno de trabajo es rotativo

Durmedio: el turno de trabajo es fijo y realiza horas extras o el turno de trabajo es fijo sin horas extras pero su jornada de trabajo es de menos de 8 horas diarias o más de 9 horas diarias.

Duralto: El turno de trabajo es fijo, la jornada de trabajo se extiende entre 8 y 9 horas y no trabaja horas extras.

b. Duración de los descansos (intensidad): toma en cuenta la cantidad de descansos y la duración al considerarlos en conjunto.

Bajo: Menos de treinta minutos

Medio: Treinta minutos

Alto: Más de treinta minutos

c. Remuneración: considera el nivel de ingresos por provincia (Córdoba o Buenos Aires) en relación a la mediana de esa localización.

Bajarem: los trabajadores perciben un salario hasta un 20% menos que la mediana de su localización y período.

Mediarem: perciben salarios cercanos a la mediana de localización y período.

Altarem: los trabajadores perciben salarios de más del 20% de la mediana de su localización y período.

d. Condiciones y medioambiente de trabajo: considera la higiene y seguridad en el trabajo a partir del equipamiento y materiales necesarios que reciben los trabajadores, las características del ambiente de trabajo, los riesgos a los que se exponen y las

medidas de seguridad y protección con las que cuentan. Además se consideran los accidentes que ocurren

Bajo: es muy poco frecuente todo lo siguiente, que cuente con el equipamiento necesario para realizar su trabajo, que el ambiente de trabajo sea cómodo y limpio, que existan medidas de protección y seguridad, que cuente con el material adecuado de seguridad para realizar sus tareas y que las máquinas posean dispositivos de seguridad. También se ubica en esta categoría si, a pesar de no darse lo anterior, afirma que nunca recibe capacitación para evitar accidentes a la vez que se encuentra sometido a riesgos o es frecuente que se produzcan accidentes.

Medio: si con frecuencia cuenta con el equipamiento necesario para realizar sus tareas, trabaja en un ambiente adecuado y limpio, existen las medidas preventivas en relación con la salud y protección del personal, cuenta con el material de seguridad para realizar el trabajo y las máquinas poseen dispositivos de seguridad.

Alto: si siempre cuenta con el equipamiento necesario para realizar sus tareas, trabaja en un ambiente adecuado y limpio, existen las medidas preventivas en relación a la salud y protección del personal, cuenta con el material de seguridad para realizar el trabajo, las maquinas poseen dispositivos de seguridad y, a la vez, recibe capacitación para evitar accidentes.

Dimensión subjetiva

A'. Duración de la jornada subjetiva: considera la preferencia por realizar horas extras o por disponer de más tiempo libre.

Baja: Prefiere realizar horas extras

Alta: Prefiere disponer de mayor tiempo libre.

B'. Condiciones del lugar de trabajo: toma en cuenta la respuesta media en relación a las condiciones de espacio físico, ventilación, temperatura, iluminación, servicios sanitarios y seguridad física.

Condiciones no satisfactorias: las condiciones medias no son satisfactorias o son poco satisfactorias y se menciona que trabajadores renuncian por malas condiciones de trabajo o por mal clima de trabajo.

Condiciones poco satisfactorias: las condiciones son satisfactorias o poco satisfactorias y no se menciona que los trabajadores renuncien por malas condiciones.

Condiciones satisfactorias: las condiciones medias son satisfactorias o muy satisfactorias.

C'. Suficiencia de los descansos: según la opinión de los trabajadores sobre la suficiencia de los descansos.

Bajo: Descansos insuficientes

Alto: Descansos suficientes

D'. Ritmo de trabajo: toma en cuenta si se dice que el ritmo es exigente, si siempre es así y la identificación del trabajo bajo presión y a ritmo exigente como un problema.

Ritmo exigente: el ritmo es exigente siempre y es un problema el trabajo bajo presión y a dicho ritmo.

Ritmo medio: el ritmo es exigente a veces y no es un problema.

Ritmo no exigente: El ritmo nunca es exigente y no es un problema el trabajo bajo presión y a ritmo exigente.

E'. Remuneraciones: cómo se considera remunerado y la comparación con otras empresas y con puestos similares al suyo.

Rem. Bajas: Se considera mal remunerado en general, y también si se compara con otras empresas y con otros puestos similares.

Rem. Medias: se considera mal remunerado o bien remunerado, pero no en el mismo sentido en relación con otros trabajadores y empresas

Rem. Altas: Se considera bien remunerado en general, y también si se compara con otras empresas y con otros puestos similares.

2. Aspectos referidos a la organización productiva y gestión del trabajo

Dimensión objetiva

e. Adquisición de capacidades: toma en consideración la existencia de rotación entre diferentes puestos de trabajo, la evolución en la complejidad de las tareas realizadas, así como la planificación por parte de la empresa, tanto de las estrategias de rotación como de cursos de capacitación para el personal.

Bajo: no rota y la complejidad de la tarea desarrollada no ha aumentado, o rota porque aumenta la producción, reemplaza a otros compañeros o rota por otros motivos, a la vez que la complejidad en las tareas desarrolladas ha disminuido.

Medio: rota con otros puestos de trabajo porque aumenta la producción, reemplaza a otros compañeros o rota por otros motivos, a la vez que la complejidad en las tareas desarrolladas no ha disminuido. En estos casos se incluye también a quienes se mencionan en la categoría siguiente pero la empresa no planifica cursos para su personal.

Alto: rota porque existe un plan por parte de la empresa y el grado de complejidad de las tareas es igual o mayor; o rota porque trabajan en células y ellos se reparten las tareas, a la vez que la complejidad de las mismas ha aumentado; o nunca rota pero su trabajo es de creciente complejidad. Adicionalmente, en todos estos casos, la empresa planifica cursos de capacitación para el personal.

f. Equipo de trabajo: considera la existencia de equipos y la participación de los trabajadores en los mismos

No equipo: no existen equipos de trabajo.

No participa equipo: existen equipos de trabajo pero el trabajador entrevistado no participa.

Participa equipo: existen equipos de trabajo y el entrevistado participa en ellos.

g. Autonomía: considera la posibilidad que se brinda a los trabajadores para abordar la resolución de problemas que surgen durante la jornada laboral.

Baja: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral llama al supervisor para que lo resuelva.

Media: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral, antes de emprender la solución consulta con el supervisor.

Alta: frente a los problemas que surgen en la jornada laboral, lo resuelve y luego comenta la novedad al supervisor o lo resuelve sin necesidad de comunicarlo o lo soluciona y además busca la manera de prevenirlo.

h. Participación: considera la existencia en la empresa de algún sistema por el cual se recepten sugerencias del personal, la vinculación con temáticas que favorecen al trabajador y no sólo a la empresa y el grado en que las sugerencias se implementan.

Bajo: inexistencia de un sistema a través del cual se recepcen sugerencias.

Medio: existe un sistema de recepción de sugerencias que pueden o no implementarse.

Alto: existe un sistema en el que las sugerencias se aplican al menos en ocasiones y donde las temáticas exceden a cuestiones relacionadas con la calidad del producto o servicio.

i. Evaluación de desempeño: considera los aspectos en los cuales son evaluados los trabajadores

Bajo: se evalúan únicamente presentismo, disciplina, disponibilidad y asistencia.

Medio: se evalúa presentismo o disciplina o el cumplimiento de la tarea asignada, o las buenas relaciones con los jefes y compañeros de trabajo.

Alto: se evalúan conocimientos técnicos, participación y propuestas o los deseos de aprender.

Dimensión subjetiva

F'. Adquisición de capacidades: opina acerca de si el trabajo en la empresa le ha permitido incorporar nuevos conocimientos y en qué medida estos provienen de la formación en el puesto o de cursos de capacitación. Adicionalmente toma en cuenta si se considera como problemática la imposibilidad de aprender nuevas tareas.

Adquisición baja: Su trabajo en la empresa no le ha permitido incorporar nuevos conocimientos o sí se lo permitió pero sólo por capacitación y no por formación en su puesto. También considera aquellos casos en que, si bien le ha permitido incorporar nuevos conocimientos por formación en el puesto, afirma que no hay posibilidades de aprender nuevas tareas.

Adquisición media: el trabajo le permitió incorporar nuevos conocimientos a través de capacitación o de formación en el puesto y no considera problemática la imposibilidad de aprender nuevas tareas, o sostiene el trabajo le permitió incorporar nuevos conocimientos a través de formación en el puesto y de capacitación, pero menciona como problema la imposibilidad de aprender nuevas tareas.

Adquisición alta: el trabajo le ha permitido incorporar nuevos conocimientos tanto por formación en el puesto como por capacitación, a la vez que no considera como problema a la imposibilidad de aprender nuevas tareas.

G'. Equipos: tiene en cuenta si opina que su trabajo en la empresa le ha permitido mejorar su capacidad para relacionarse con otros, y si dicho trabajo le ha permitido aumentar sus conocimientos por la participación en equipos con personas de otras áreas de la empresa.

Equipos bajo: No considera que su trabajo en la empresa le haya permitido mejorar su capacidad para relacionarse con otros, ni que dicho trabajo le haya permitido aumentar sus conocimientos por la participación en equipos con personas de otras áreas de la empresa.

Equipos alto: considera que su trabajo en la empresa le permitió mejorar su capacidad para relacionarse con otros y/o que dicho trabajo le ha permitido aumentar sus conocimientos por la participación en equipos con personas de otras áreas de la empresa.

H'. Autonomía: toma en cuenta si se considera como problema la falta de delegación de responsabilidad para resolver problemas, el grado de confianza ante sus decisiones por parte de su supervisor y si considera que su trabajo en la empresa le ha permitido lograr mayor autonomía para resolver problemas o mejorar su capacidad para resolver problemas.

Aut bajo sub: considera como problema la falta de delegación de responsabilidad para resolver problemas o, aún si no lo considera problema, sostiene que su supervisor confía poco o nada en sus decisiones.

Aut medio sub: no considera como problema la falta de delegación de responsabilidad para resolver problemas y sostiene que su supervisor confía generalmente en sus decisiones.

Aut alto sub: no considera como problema la falta de delegación de responsabilidad para resolver problemas y sostiene que su supervisor confía generalmente en sus decisiones. Adicionalmente, considera que su trabajo en la empresa le ha permitido lograr mayor autonomía para resolver problemas o mejorar su capacidad para resolver problemas.

I'. Participación:

Part bajo subj: considera problema la falta de consulta a los operarios sobre cuestiones en las que deberían opinar y también que no se canalizan las sugerencias de los operarios. Adicionalmente, la empresa tiene actitud cerrada ante sus propuestas, o no realizan propuestas.

Part medio subj: situación intermedia

Part alto subj: no considera problema la falta de consulta a los operarios sobre cuestiones en las que deberían opinar y tampoco consideran que no se canalizan las sugerencias de los operarios. Adicionalmente, la empresa tiene actitud abierta ante sus propuestas.

J'. Evaluación de desempeño

Des bajo sub: se señala como problema el hecho de que todo se limita demasiado al control y la disciplina, o que, si bien no se destaca este problema, su superior nunca tiene expresiones de reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Des medio sub: no se señala como problema el hecho de que todo se limita demasiado al control y la disciplina y su superior pocas veces o frecuentemente tiene expresiones de reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Des alto sub: no se señala como problema el hecho de que todo se limita demasiado al control y la disciplina y su superior siempre tiene expresiones de reconocimiento por el trabajo bien hecho.

3. Relación con el sindicato

j. Representación sindical: considera la existencia de representación sindical de los trabajadores, y la afiliación de los mismos como también la participación que tienen en las actividades del sindicato.

Bajo: no hay delegados en la empresa actualmente.

Medio: hay delegados pero no participa de actividades sindicales, aunque pueda conocer los convenios colectivos y estar afiliado al sindicato.

Alto: hay delegados, conoce los convenios colectivos de trabajo, está afiliado al sindicato y además participa de las actividades sindicales.

Subjetiva

K' . Representación sindical

Rsin bajo: no recurre al delegado o sindicato ni por demandas salariales, ni por amenaza de pérdida de empleo.

Rsin medio: recurre al delegado o sindicato por demandas salariales y/o por amenaza de pérdida de empleo.

Rsin alto: recurre al delegado o sindicato por demandas salariales y por amenaza de pérdida de empleo. Adicionalmente, recurre al delegado o al sindicato por problemas operativos y/o por modificaciones en el horario de trabajo.

La Gestión de la Cadena de Suministro y su Impacto en el Rendimiento de la Pyme Manufacturera

Luis Aguilera Enríquez

laguiler@correo.uaa.mx

Departamento de Administración

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Octavio Hernández Castorena

ohernandez@correo.uaa.mx

Departamento de Administración

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Mónica Colin Salgado

colinsalgado@yahoo.com.mx

Departamento de Administración de Empresas

Universidad Externado de Bogotá, Colombia

Resumen

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, confirman que actualmente para la Pyme manufacturera por la naturaleza de sus actividades operativas, el manejo de la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS), incide de manera significativa en el Rendimiento de este tipo de organizaciones. Para ello, se analizaron las respuestas que los empresarios con apoyo de una encuesta a través de un trabajo de campo han generado, encontrándose que para ellos, es esencial que la GCS considerando su complejidad y su impacto en el suministro de los recursos materiales, incide de manera significativa para que la Pyme manufacturera tenga un mayor rendimiento. La presente investigación, de carácter empírico, y con apoyo del paquete estadístico EQS donde se ha utilizado la técnica de ecuaciones estructurales, permite concluir que la GCS es un elemento clave para el Rendimiento de la Pyme manufacturera. Para esta investigación se ha utilizado una muestra estratificada de 288 empresas del estado de Aguascalientes obtenida entre agosto y diciembre del 2013, las cuales contienen entre 11 a 250 trabajadores.

Palabras clave: Gestión de la Cadena de Suministro, Rendimiento, Pyme Manufacturera

1 Introducción

Hoy en día, las empresas como la Pequeña y mediana empresa (Pyme), manufacturera crean alianzas y redes apoyándose en la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS), en donde el manejo y suministro de los recursos materiales en este tipo de organizaciones es una actividad importante a controlar (Dyer, Sung y Chu, 1998). Para ello, la GCS por su importancia, relación y conexión que tenga con la fuente de suministro, pretende con su gestión ser elemento clave para mejorar el rendimiento en las empresas manufactureras (Dyer *et al.*, 1998).

Considerando que hoy en día, para la Pyme manufacturera, el control del suministro es vital para el desarrollo de las empresas, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo el analizar el impacto que tiene la GCS en el Rendimiento en este tipo de organizaciones, y en este sentido, es conveniente profundizar en la siguiente pregunta: ¿la actividad que desarrolla la GCS en la Pyme manufacturera, permite que estas, tengan un mayor rendimiento? El presente estudio, esta formado en una primera parte por la introducción y materiales; en una segunda parte, el metodo y los análisis estadísticos y finalmente, por los resultados, conclusion y limitaciones del presente estudio.

2 Materiales y Métodos

2.1 Gestión de la Cadena de Suministro

En la actualidad, la GCS como actividad operativa necesaria para la Pyme manufacturera, se ha convertido en elemento importante para las organizaciones y en este sentido, y tal como lo señala Beamon, (1998), es un proceso estructurado donde los recursos materiales se transforman en productos terminados, para luego ser entregados al cliente final en tiempo y en las cantidades requeridas. Asi mismo, Trkman, Stemberger y Jaklic, (2005), definen la GCS como "una cadena a partir de materias primas y terminando con la venta del producto terminado". Por otro lado, Pienaar (2009) define la GCS como "una descripción general de la integración de procesos de participación organizaciones para transformar materias primas en productos terminados y para transportarlos a los usuarios finales".

2.2 Rendimiento

En la actualidad, para las organizaciones en general, el Rendimiento es un concepto que contiene de manera natural en su significado el análisis y control de los recursos desde un punto de vista de inversión (Harold y Darlene, 2004; Kaplan y Norton, 1993); sin embargo, es importante resaltar que dentro del concepto y aplicaciones del rendimiento no esta exento el integrar aspectos como lo es la productividad y los resultados que deben cotejarse con el planteamiento de objetivos y con las metas propuestas de manera sustancial en las organizaciones cuyo fin es tener mejor desempeño en las organizaciones (Aguilera y González, 2012). Y para ello, es importante que las empresas tengan presente que debe integrarse en sus estrategias de mejora y rendimiento trabajar fuertemente con aspectos de capacitación, habilidades directivas y mejores actitudes en la gestión del rendimiento (Richard, 2002).

2.3 Gestión de la Cadena de Suministro y el Rendimiento de la Pyme Manufacturera

Hoy en día, para la Pyme manufacturera, es necesario que los empresarios se enfoquen en mejorar los sistemas de suministro con la finalidad de eficientar las entregas asi como el manejo de los materiales para areas como los procesos de producción, tengan los materiales a tiempo y sin problemas de calidad lo que conlleva a que la gestión con la proveeduría sea eficaz y de mucha coordinación en el aspecto del suministro (Cachon y Netessine, 2004), y en este sentido, la GCS integra para la mejora de estas gestiones el manejo de la información, el control de inventarios, contar con un buen control del almacén, mejor gestión con el transporte y un flujo de los recursos materiales eficiente (Cruz, 2008; Stadler, 2005), lo que permitiría que este tipo de organizaciones tengan un mayor rendimiento.

Por lo tanto y como se ha ya descrito, para la Pyme manufacturera es importante que la eficiencia de la Gestión de la Cadena de Suministro a través de mejores controles y manejo de estrategias en toda la ruta del manejo y suministro de los recursos materiales permite que las empresas tengan mejores beneficios y un mayor rendimiento (Chun, Choon, Laosirihongthong y Keong, 2011; Wisner, 2003; Shin; Collier y Wilson, 2000), por lo que en base a la anterior descripción se puede plantear la siguiente hipótesis:

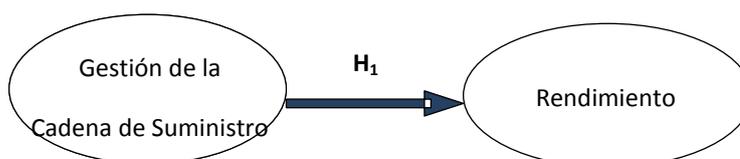
H₁: La Gestión de la Cadena de Suministro permite en la Pyme Manufacturera un mayor Rendimiento

2.4 Metodos

En el presente trabajo de investigación, se analiza si la GCS es un elemento clave para el Rendimiento de la Pyme Manufacturera y para ello, se tomó como referencia los datos de Inegi (2009) donde se muestra que en el estado de Aguascalientes, se tiene el registro de 442 empresas Pyme del sector manufacturero las cuales tienen entre 11 y 250 trabajadores. El trabajo es de carácter empírico, exploratorio y correlacional en el cual se tomaron como muestra los datos de 288 Pymes del sector de manufactura a quienes se les aplicó un instrumento de medición tipo encuesta personalizada para los gerentes o dueños de este tipo de organizaciones en el periodo comprendido entre agosto y diciembre del 2013 de manera transversal y con un enfoque cuantitativo.

Para la elaboración del instrumento de medición aplicado a la Pyme Manufacturera de Aguascalientes se diseñaron 2 Bloques los cuales se mencionan a continuación: Para el bloque I identificado como Gestión de la Cadena de Suministro se utilizaron 20 ítems (codificados como CS01 a CS20), los cuales están medidos con escala Likert 1-5 los cuales refieren desde poca hasta alta importancia (Wisner, 2003). Y para el bloque II, en la medición de la escala de Rendimiento se utilizaron 12 ítems (codificados como RE01 a RE12), medidos también con la escala de Likert 1-5, de Quinn y Rohrbaugh (1983), que va muy desfavorable hasta muy favorable. En la figura No.1 se muestra el modelo teórico diseñado para el presente trabajo de investigación.

Figura No.1 Modelo teórico del trabajo de investigación.



Fuente: Adaptación de Wisner (2003) junto con Quinn y Rohrbaugh (1983).

4 Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación muestran que la Pyme manufacturera en el estado de Aguascalientes, considera que la Gestión de la Cadena de Suministro (GCS), por compleja que esta sea, es un elemento esencial en la dinámica relacionada con el suministro de los recursos materiales. En este sentido, es importante que los empresarios responsables de la operaciones de este tipo de

empresas, tengan presente que la relación que requieran tener con las organizaciones fuentes del suministro debe ser de estrecha colaboración y de establecer acuerdos con la finalidad de evitar al máximo las demoras en las entregas de los suministros y con ello, evitar problemas al interior de los procesos que tengan las organizaciones. Como futuras líneas de investigación, es importante analizar la incidencia de otros factores y sectores a estudiar para con ello determinar si aún la GCS sigue siendo elemento clave para el mayor rendimiento de la Pyme manufacturera en Aguascalientes.

Referencias

- Aguilera, E.L., Hernández, C.O. y López, T.C.G. (2012). La gestión de las cadenas de suministro y los procesos de producción. *Mercados y Negocios*. 13(2), 43-66.
- Aguilera, E.L. y González, A.M. (2012). Estrategias y Rendimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Familiares (Aguascalientes, México), *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1(7), 877-883.
- Beamon, B.M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods, *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281-294.
- Cachon, G.P. y Netessine, S. (2004). Game theory in supply chain analysis, in: *Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis: Modeling in the e-Business Era*, Kluwer.
- Chun, H.Ch; Choon, T.K.; Laosirihongthong, T. y Keong, L.G. (2011). Entrepreneurial SCM competence and performance of manufacturing SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(22), 6629-6649
- Cruz, J.M. (2008). Dynamics of supply chain networks with corporate social responsibility through integrated environmental decision-making, *European Journal of Operational Research*, 184: 1005-1031.
- Dyer, J.H., Sung, C. y Chu, W. (1998). Strategic supplier Segmentation: The next "best practice" in Supply chain management, *California Management Review*, 40(2), 57-77.
- Harold D. F. y Darlene, B.S. (2004). Managing for Value: Developing a Performance Measurement System Integrating Economic Value Added and the Balanced Scorecard in Strategic Planning, *Journal of Business Strategies*, 21(1), 1-17.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993). Putting balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Pienaar, W. (2009). *Introduction to Business Logistics*. Southern Africa: Oxford University.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Richard, C. (2002). Experiments with New Teaching Models and Methods. *International Public Management Review*. Rose et. al (2008).
- Shin, H.; Collier, D.A. y Wilson, D.D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*. 18(3), 317–333.
- Stadler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning – basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*. 163, 575-588.
- Trkman, P., Stemberger, M. y Jaklic, J. (2005). Information transfer in Supply Chain (SC) management. [Online] Available: <http://2005papers.iisit.org/l46f91Trkm.pdf>. (July

21, 2011).

Wisner, J.D. (2003). A Structural Equation Model of Supply Chain management Strategies and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*. 24(1), 1-26.

Banca privada vs. banca pública en el financiamiento de las PyMEs. Un análisis del lado de la demanda³².

Luciana Villar^a, Anahí Briozzo^b, Gabriela Pesce^c, Hernán Vigier^d

Resumen

El objetivo del presente estudio consiste en determinar las características diferenciales de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas argentinas en relación a sus decisiones en la toma de créditos a través de la banca privada y pública, a fines de contribuir a la literatura sobre este tema, abordada habitualmente desde el lado de la oferta. Para ello, se trabaja con una muestra de 105 empresas PyMEs que desarrollan sus actividades en la zona de Bahía Blanca, Argentina. Se realizan análisis bivariados y multivariados, concluyéndose que las empresas que emplean en mayor medida financiamiento en la banca pública son más pequeñas, tiene como clientes otras PyMEs o consumidores finales, y se financian en mayor proporción a largo plazo.

Palabras clave: banca privada, banca pública, PyMEs, financiamiento

Introducción

El crédito al sector privado no financiero provisto por bancos en la Argentina, si bien muestra una tendencia creciente, se ha mantenido por debajo del nivel de otros países latinoamericanos. Cabe mencionar que la participación de la banca pública en la Argentina alcanza al 43,7% de los activos del sistema bancario, y se destaca por contar con tasa activa inferior en seis puntos a la requerida por los bancos privados. Considerando estos antecedentes, el objetivo de este trabajo es estudiar el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la banca pública, desde una perspectiva de la demanda. Este tema es de gran interés tanto por la relevancia de las PyMEs en la economía (son 99% de las empresas, generan 60% del empleo y representan 45% de las ventas totales según el Ministerio de la Industria de

³² Este trabajo se desarrolló en el marco de una Beca de Estímulo a las Vocaciones Científicas del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN). Becaria: Luciana Villar, Directoras: Anahí Briozzo y Gabriela Pesce.

^a Universidad Nacional del Sur, Departamento de Ciencias de la Administración (UNS- DCA). E-mail: lucianavillar@live.com.ar

^b UNS- DCA. CONICET. E-mail: abriozzo@uns.edu.ar

^c UNS- DCA. E-mail: gabriela.pesce@uns.edu.ar

^d Universidad Nacional del Sur (Departamento de Economía), Universidad Provincial del Sudoeste, Comisión de Investigaciones Científicas (CIC). E-mail: hvigier@uns.edu.ar

la Argentina), como por la discusión del rol de la banca pública en la suavización de fallas de mercado en el sistema crediticio.

En el análisis empírico a nivel empresa se emplean datos primarios de un estudio de campo realizado en la ciudad de Bahía Blanca durante el año 2010 en el marco del proyecto de investigación “Análisis de los incentivos tributarios, económicos y financieros relacionados con la forma de organización jurídica que adoptan las PyMEs argentinas”, dirigido por Hernán Vigier y Anahí Briozzo. Esta base cuenta con las respuestas de 159 PyMEs (según las Disp. 147/2006 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional vigente al momento de la encuesta) de las cuales 105 empresas usan financiamiento bancario y conforman la muestra objeto de este trabajo.

La variable dependiente empleo de financiamiento en la banca pública se define de tres formas diferentes, una cuantitativa y dos cualitativas. La metodología de análisis de los datos se lleva a cabo en dos etapas, primero un análisis bivariado y en segundo lugar análisis multivariado mediando regresión de mínimos cuadrados ordinarios.

Los resultados muestran que las PyMEs que recurren en mayor proporción a la banca pública se caracterizan por ser de menor tamaño, y muestran aspectos relacionados con dicha característica, como no distinguir el tipo de financiamiento en función del activo a financiar, en recurrir en mayor medida a un asesor externo para analizar la decisión de financiamiento, y en tercerizar el procesamiento de la información. A su vez, las empresas con mayor financiamiento en la banca pública se financian en mayor proporción a largo plazo y tienen como clientes consumidores finales u otras PyMEs. Estos resultados concuerdan con el rol de la banca pública en la suavización de fallas de mercado en el sistema crediticio y como instrumento de desarrollo.

1. Marco teórico

De acuerdo a la Fundación Observatorio PyME (2013), una importante proporción de PyMEs de todos los sectores de la economía argentina declara tener proyectos de inversión frenados por falta de financiamiento, con evidente impacto negativo sobre la inversión. Más del 60% de las PyMEs industriales autofinancian sus proyectos de inversión sin acudir al crédito bancario. Por otra parte, los bancos consideran de “alto riesgo” a este segmento empresarial, rechazando en promedio entre el 15 y 20% de las solicitudes de crédito (Fundación Observatorio PyME, 2013).

Se podría argumentar que existen problemas del lado de la oferta y del lado de la demanda de crédito. Las empresas que se autofinancian solicitan a los bancos mejores tasas, plazos y un mayor esfuerzo de éstos en el análisis del riesgo crediticio, disminuyendo el rol de las garantías. Los bancos por su parte aducen fuertes asimetrías informativas y grandes deseconomías de escala en el análisis del riesgo crediticio (Fundación Observatorio PyME, 2013).

En el marco de la banca relacional (*relationship lending*), los prestatarios recolectan información sobre los prestamistas a través de su información financiera, y otros datos que reúnen sobre las empresas a lo largo de su contacto con éstas, como su historial de crédito en el mismo banco. También reúnen información proveniente de proveedores, clientes, y de su historia en la comunidad local (Berger y Udell 1995, entre otros). La evidencia señala que los bancos comerciales tienen ventajas en esta recolección de información, ya que proveen distintos servicios, como depósitos, pago de nómina y administración de inversiones a las pequeñas empresas, y éstas generalmente operan con el mismo banco durante muchos años. Berger, Klapper y Udell (2001) utilizan datos de la Central de Deudores del Banco Central de la República Argentina y encuentran que las firmas más pequeñas tienden a recibir menos crédito de los bancos de gran tamaño y de capital extranjero, y que este efecto es mayor para aquellas empresas con retrasos en su historial de pagos. Asimismo, estas empresas tienden a concentrar sus relaciones de crédito con un único banco. Bebczuk (2004) encuentra para una muestra de PyMEs argentinas que el empleo de giro en descubierto aumenta la probabilidad de obtener un crédito bancario, lo cual puede considerarse como evidencia a favor de la banca relacional.

Según señalan Beck, Kunt y Martínez Pería (2011) en los últimos años ha surgido un debate respecto al financiamiento bancario en las PyMEs. Tradicionalmente se consideraba que los bancos pequeños de capital privado estarían mejor preparados para financiar a las PyMEs, ya que por sus estructuras acotadas les resultaría más fácil aprovechar las ventajas de la banca relacional. En cambio, esto sería más difícil para los bancos de mayor tamaño, con estructuras centralizadas. Sin embargo, estudios recientes (Berger y Udell, 2006; Berger *et al.*, 2007; y de la Torre *et al.*, 2010) cuestionan esta idea, y argumentando que los bancos de gran tamaño pueden también ser eficientes brindando créditos a las PyMEs, gracias al empleo de tecnologías crediticias como el factoring, leasing o credit scoring.

Kampel y Rojze (2004) enumeran dos enfoques del rol la banca pública: contrarrestar fallas de mercado y servir como instrumento de desarrollo. En primer lugar, el enfoque

basado en las fallas de mercado, consecuencia de las asimetrías de información, se centra en el problema del racionamiento crediticio y la segmentación de los mercados financieros, que afecta particularmente a las pequeñas y medianas empresas. Estas imperfecciones de los mercados financieros, que tienden a ser más pronunciadas cuanto menos diversificados y maduros son dichos mercados, dan fundamento a la intervención gubernamental y al diseño de instituciones y regulaciones para minimizarlas. Siguiendo a Kampel y Rojze (2004), un gobierno puede involucrarse en forma directa en el proceso de intermediación financiera, a través del establecimiento de instituciones financieras específicas, con el objetivo de cubrir brechas en la clase de créditos otorgados por las instituciones financieras del sector privado, o cuando los retornos sociales de la actividad o grupo a financiar son mucho más elevados que los rendimientos para las instituciones financieras del sector privado. Los bancos públicos también pueden contribuir a la recuperación de la actividad económica, ya que puede contrarrestar la aversión al riesgo que tiende a exhibir la banca privada en las fases recesivas del ciclo económico.

En segundo lugar, Kampel y Rojze (2004) describen el rol de la banca pública como instrumento de desarrollo, a fines de atender sectores de la economía que por cuestiones de maduración, de rentabilidad o de riesgo no son atendidas por el sistema financiero convencional. Bajo este enfoque, aun cuando no existiesen las fallas anteriormente descritas, las señales del mercado no necesariamente coinciden con las que resultarían estratégicamente más convenientes para alentar el crecimiento económico y la industrialización en el largo plazo, se vuelven necesarias instituciones (tanto multilaterales como nacionales) que regulen en forma directa los flujos de inversión.

Mian (2003) indica que los bancos de capital público tienden a ser menos rigurosos en el procedimiento de selección y monitoreo de los prestatarios, lo que queda evidenciado por la mayor tasa de créditos morosos. Sin embargo, Fajfar (2003) encuentra para la Argentina que la irregularidad media de la cartera de préstamos es menor en los bancos públicos que en los privados, y a su vez no existen diferencias en la performance de las empresas asistidas por los bancos públicos versus los privados.

Visto del lado de la demanda de crédito, según Briozzo y Vigier (2007) se puede notar que parte de las PyMEs se comportan según el enfoque de la jerarquía financiera, el cual sostiene que existe un orden de preferencias objetivo en la elección de fuentes de financiamiento por parte de las empresas (Myers, 1984). Esta jerarquización de las

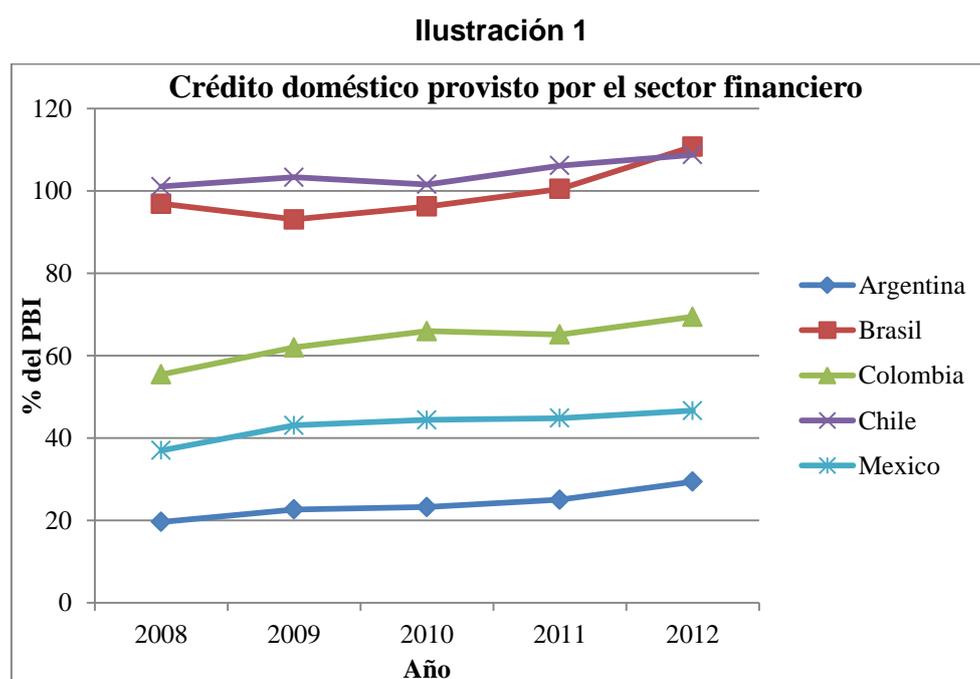
preferencias se basa en criterios como la flexibilidad, el costo financiero y de transacción, para establecer como primera fuente los fondos propios. En segundo lugar se encuentran las opciones vinculadas al financiamiento externo mediante deuda en la banca pública o privada, y por último la ampliación del capital propio a través de la emisión de acciones u otras formas de ampliación de capital. Según el enfoque de la jerarquía financiera, una empresa tendría mejor acceso al financiamiento externo mediante deuda, cuanto mayores niveles de crecimiento y mayor tamaño alcance.

Para finalizar, cabe destacar que los análisis de la relación entre el origen de los capitales de los bancos y el financiamiento a PyMEs desarrollados hasta el momento se han abordado principalmente desde la perspectiva de la oferta, mientras que esta propuesta se desarrolla desde el lado de la demanda.

2. El crédito al sector privado

2.1. Comparación entre países latinoamericanos

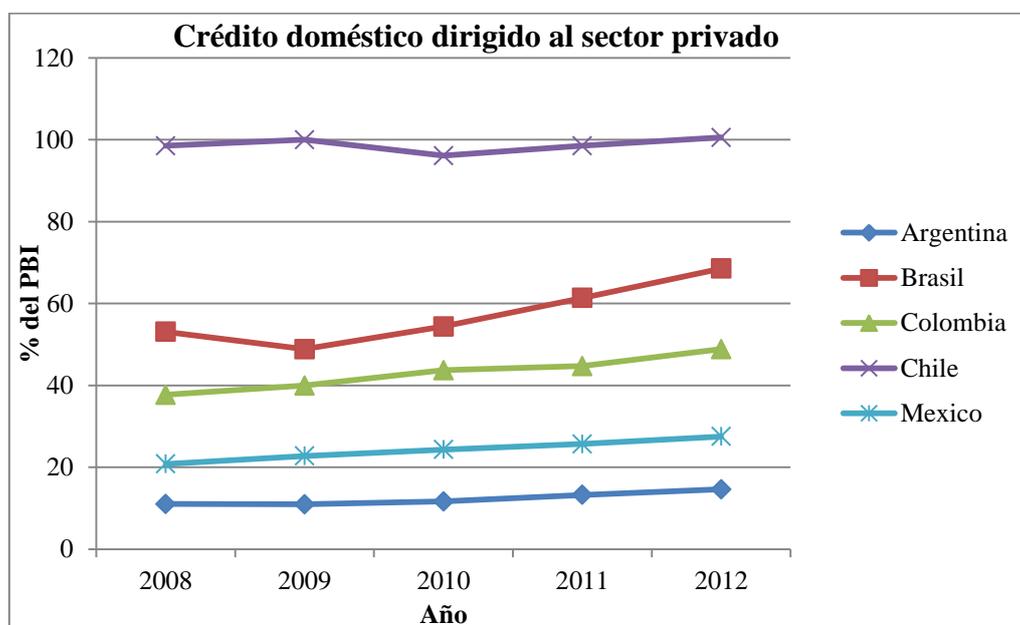
En la Argentina el crédito doméstico que provee el sector financiero tiene una tendencia creciente en los últimos años en relación al tamaño de las economías (% del PBI), aunque la participación del mercado financiero es pequeña en términos relativos, comparando la misma con la de otros países latinoamericanos en desarrollo (Ilustración 1).



Fuente: Elaboración propia sobre datos del Banco Mundial

Al considerar el financiamiento que se dirige al sector privado del crédito doméstico, se observa que la Argentina continua siendo el país con menos proporción del PBI prestada a las organizaciones privadas (Ilustración 2). Esto puede resultar de interés para el Estado, a fin de definir políticas de crédito más expansivas.

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia sobre datos del Banco Mundial

A modo ejemplificativo, para la Argentina, en el año 2010 un 11,65% del PBI fue prestado al sector privado, siendo el crédito doméstico provisto por el sector financiero equivalente al 23,25% del PBI. Esto permite deducir que el sector financiero aportó fondos domésticos al sector público por el equivalente a un 11,60% del PBI, porcentaje casi idéntico al dirigido al sector privado. Por su parte, el resto de países analizados prestaron una mayor proporción del PBI dirigida al sector privado que al público, siendo en los casos de Chile y Colombia los que presentan una diferencia mayor entre las participaciones de financiamiento dirigidas a ambos sectores.

Por último, en términos ordinales, los países que presentan mayor proporción de crédito doméstico provisto por el sector financiero en relación al PBI, son también los que presentan mayor porcentaje de financiamiento dirigido al sector privado, manteniéndose en el siguiente ordenamiento entre los países latinoamericanos seleccionados: Chile, Brasil, Colombia, México y Argentina.

2.2. El sistema bancario argentino

En esta sección se describe la composición del sistema bancario argentino en relación al origen del capital, empleando datos del Banco Central de la República Argentina. En la Tabla 1 se presentan algunas características del sistema bancario argentino en función del origen del capital. El número de entidades públicas es menor que las privadas, representando el 18% del total de entidades, pero su participación en los activos totales del sistema bancario (promedio 2012-2014) es de 43,7%. La participación de los préstamos al sector privado no financiero es superior en la banca privada, la cual ha experimentado también un mayor crecimiento porcentual: 30,8% versus 21,7% (diciembre 2012 a diciembre 2013). El número de operaciones por préstamos a empresas es también superior en la banca privada, acompañado por una mayor cartera irregular en este sector, en línea con lo que observaba Fajfar (2003). Allami y Cibils (2011) analizan la evolución 2002-2009 del sistema bancario argentino y encuentran una tendencia decreciente en ese periodo de la participación del crédito a PyMEs sobre el total de crédito al sector privado no financiero, excepto para los bancos públicos nacionales, para los cuales el ratio se mantiene en promedio alrededor del 33%.

En cuanto a la tasa de interés activa, en el periodo 2012-2014 la banca pública ha contado con una tasa inferior en unos seis puntos a la banca privada, hecho que se condice con los roles de atenuación de fallas de mercado y fomento al desarrollo descriptos por Kampel y Rojze (2004).

Con respecto a la dispersión geográfica, el 35,5% de las sucursales de bancos habilitadas en la Argentina corresponden a bancos públicos. Las provincias que tienen mayor proporción de sucursales de entidades públicas son La Pampa (84%), Chaco y Corrientes (73%), Neuquén (70%), Chubut (61%), Catamarca (58%) y Córdoba (56%). En el resto de las provincias es superior el porcentaje de sucursales de entidades privadas, contando en las provincias de San Luis, Tucumán, Salta, Santiago Del Estero, Jujuy, Santa Fe, Entre Ríos y San Juan con una proporción superior al 80% de las sucursales por provincia respectiva.

Tabla 1. Características del sistema bancario argentino.

Variable	Banca pública	Banca privada
Número de entidades (2014)	12	54
Activos (en millones de \$)	409.022	524.912
Préstamos al sector público no financiero como % de los activos (promedio)	10,8%	0,3%
Préstamos al sector privado no financiero como % de los activos (promedio)	36,8%	57,1%
Cantidad de operaciones por préstamos Empresas (2012-2014)	244.661-298.958	741.092 – 783.172
Cartera irregular sobre financiaciones (promedio)	1,03	1,66
Tasa activa implícita (2012 - 2014)	14,30%-16,97%	20,03% - 23,05%

Fuente: BCRA – Información de Entidades – Grupos de entidades – Datos promedio 2012-2014

Para la Argentina, el insuficiente tamaño del sistema financiero representa un importante límite estructural al crecimiento económico. Dadas las características de subdesarrollo del sistema financiero argentino, las PyMEs compiten en desventajas con sus pares del resto del mundo. En el caso de las PyMEs industriales argentinas, podemos constatar que estas empresas acceden a menores volúmenes de préstamos para financiar la inversión, con mayores costos y con plazos de devolución más breves (Fundación Observatorio PyME, 2013).

3. Metodología

3.1. Fuentes de información

En el análisis empírico a nivel empresa se emplean datos primarios de un estudio de campo realizado en la ciudad de Bahía Blanca durante el año 2010 en el marco del proyecto de investigación “Análisis de los incentivos tributarios, económicos y financieros relacionados con la forma de organización jurídica que adoptan las PyMEs argentinas”, dirigido por Hernán Vigier y Anahí Briozzo. Esta base cuenta con las respuestas de 159 PyMEs (según las Disp. 147/2006 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional vigente al momento de la encuesta) de las cuales 105 empresas usan financiamiento bancario y conforman la muestra objeto de este trabajo.

3.2. Definiciones operativas de las variables

El objetivo de este trabajo es estudiar las características que diferencian a las PyMES en función del nivel de uso de financiamiento en la banca pública. El enfoque de la investigación es exploratorio- descriptivo. Se han realizado tres definiciones de la variable dependiente “uso de la banca pública por parte de las PyMES”; dos categóricas y una de intervalo. En primer lugar, se define la variable en tres niveles, teniendo en cuenta si el porcentaje de financiación con la banca pública es menor, igual o mayor al 50%. La otra variable categórica fue definida de manera binaria de la siguiente manera: si el porcentaje de financiación con la banca pública es menor o igual al 30% o mayor o igual al 70%. La última definición ha sido realizada mediante un intervalo cuantitativo: porcentaje de financiación con la banca pública por parte de las PyMES con respecto al financiamiento en el sistema bancario.

Con respecto a las variables explicativas, se presenta su definición operativa en la Tabla 2.

Tabla 2. Definiciones operativas de las variables explicativas

Variable	Definición	Variable	Definición
Antigüedad de la empresa	Es una variable cuantitativa que registra los años de vida de cada ente jurídico.	Edad del administrador -propietario	Variable cuantitativa. Se considera al propietario de mayor edad.
Sector comercial ⁺	Variable binaria. Se denota con valor unitario que la empresa desenvuelve su actividad principal en el rubro comercial.	Educación alta ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario si el nivel máximo de educación del propietario es terciario /universitario o superior.
Sector servicios ⁺	Variable binaria. Se denota con valor unitario que la empresa desenvuelve su actividad principal en el rubro de servicios.	Tasa de reinversión	Variable cuantitativa. Es la proporción de las utilidades que se reinvierten en la empresa.
Sector industrial ⁺	Variable binaria. Se denota con valor unitario que la empresa desenvuelve su actividad principal en el rubro industrial.	Responsabilidad limitada ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario para las Sociedad Anónima (SA) y Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL).
Ventas micro ⁺	Variable binaria. Se denota con uno si la firma califica como micro-empresa según la Disp. 147/2006 de SEPYME.	Empleados micro ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario cuando la empresa cuenta con menos de 10 empleados.
Ventas pequeña ⁺	Variable binaria. Se denota con uno si la firma califica como pequeña empresa según la Disp. 147/2006 de SEPYME.	Empleados pequeña ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario para las empresas entre 10 y 50 empleados.
Ventas	Variable binaria. Se denota con	Empleados	Variable binaria. Toma valor

GESTIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS PYMES.

mediana ⁺	uno si la firma califica como mediana empresa según la Disp. 147/2006 de SEPYME.	mediana ⁺	unitario cuando la empresa cuenta con más de 50 empleados.
Cientes grandes empresas-Estado ⁺	Variable binaria. Su valor unitario indica que los principales compradores de la empresa encuestada (más del 50% de las ventas) se tratan de grandes empresas y/o el Estado.	Proveedores grandes empresas ⁺	Variable binaria. Demuestra cuando su valor es unitario, que más del 50% de las compras se realizan a empresas de gran envergadura o al Estado Nacional.
Profesional en cs. económicas ⁺	Variable binaria. Indica si alguno de los propietarios es profesional de Ciencias Económicas (Licenciado en Administración, Contador Público o Licenciado en Economía).	Asesor ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario en el caso que la PyME, cuando decide tomar algún tipo de financiación para su empresa, recurra a su asesor contable habitual.
Discriminación de decisiones de financiamiento ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario en el caso que la decisión de financiamiento del capital de trabajo (inventarios, cuentas a cobrar) sea distinta de la decisión de financiamiento de los activos fijos (inmuebles, rodados, maquinarias, etc.).	Uso de pasivo financiero de corto plazo ⁺	Variable binaria. Describe con valor unitario aquellas PyMEs que emplean algún tipo de pasivo financiero de corto plazo.
Procesamiento de la información ⁺	Variable binaria. Denota valor unitario en el caso que el procesamiento de la información de la empresa se tercerice (por ejemplo, en el estudio del contador público).	Otros pasivos financieros de CP ⁺	Variable binaria. Toma valor unitario cuando la PyME utiliza algún pasivos financieros no bancarios de corto plazo.

3.3. Métodos de procesamiento y análisis de datos

La metodología de análisis de los datos consta de dos etapas. Primero se realiza un análisis bivariado de las características generales de las PyMEs y de las variables de financiamiento, a fines de constatar si existen diferencias significativas entre las PyMEs en función del origen del financiamiento bancario que toman. Para el análisis de relaciones entre variables se emplean los siguientes métodos:

- Variable dependiente cuantitativa: Dado el reducido tamaño de la población bajo estudio no se puede asumir normalidad de los datos, por lo que se emplea el coeficiente de correlación por rangos de Spearman para pares de variables cuantitativas, y el test de Kruskal- Wallis para analizar una variable cuantitativa contra una categórica.

- Variable dependiente categórica: Para testear la independencia entre dos variables categóricas se aplican los test de Pearson Chi2 y Fisher's exact. Agresti (2002) brinda mayor información sobre estos métodos.

En segundo lugar, se realiza un análisis multivariado para identificar qué variables influyen en el porcentaje de financiamiento en la banca pública en relación a la financiación total. Para este último análisis se utilizan modelos de regresión simple por mínimos cuadrados ordinarios³⁴. Para evaluar la significatividad de los resultados en ambos análisis se determina un nivel de confianza del 90% como aceptable.

4. Resultados

4.1. Estadística descriptiva y análisis bivariado

En primer lugar se presenta en la Tabla 3 los valores medios de las distintas definiciones de la variable dependiente uso de banca pública, mientras que la Tabla 4 resume las variables explicativas. Se observa que predomina el uso de la banca pública, representando un promedio de 63% del financiamiento en el sistema bancario. En el 44% de la muestra, el nivel de uso de la banca pública supera el 70% del financiamiento en el sistema bancario. La muestra se compone en su mitad por empresas del sector comercio, predominando las firmas de tamaño pequeño, tanto en función de los empleados como de las ventas. El 70% tiene proveedores que son grandes empresas, pero solo el 26% tiene este tipo de organización como cliente. El 32% de las empresas terceriza el procesamiento de la información contable, mientras que el 53% consulta a su asesor contable habitual para analizar las decisiones de financiamiento.

Tabla 3. Valores medios de las definiciones de la variable dependiente uso de banca pública.

Variable	Media	Total empresas
Uso de banca pública (%)	0.63	105
Uso banca pública alto(<70%) ⁺	0.44	46
Uso banca pública bajo (<30%) ⁺	0.19	20
Uso banca pública >50%	0.52	55
Uso banca pública = 50%	0.23	24
Uso banca pública < 50%	0.25	26

Nota: + denota una variable binaria, en tal caso se indica proporción de la muestra que tiene presente tal característica

³⁴ Se evaluó el sesgo de selección empleando un modelo de Heckman con el empleo de créditos bancarios como ecuación de selección, y el mismo no resultó significativo.

Tabla 4. Valores medios de las variables explicativas.

Variable	Media	Variable	Media
Antigüedad de la empresa (años)	29.41	Edad del administrador-propietario (años)	55.89
Sector comercial ⁺	0.50	Educación alta ⁺	0.52
Sector servicios ⁺	0.23	Tasa de reinversión	0.63
Sector industrial ⁺	0.21	Responsabilidad limitada ⁺	0.62
Empleados micro ⁺	0.41	Ventas micro ⁺	0.29
Empleados pequeña ⁺	0.50	Ventas pequeña ⁺	0.43
Empleados mediana ⁺	0.09	Ventas mediana ⁺	0.28
Profesional en cs. económicas ⁺	0.18	Créditos bancarios CP ⁺	0.48
Proveedores grandes empresas ⁺	0.70	Cientes grandes empresas-Estado ⁺	0.26
Discriminación de decisiones de financiamiento ⁺	0.59		
Procesamiento de la información ⁺	0.32	Asesor ⁺ (asesor contable habitual)	0.53

Nota: + denota una variable binaria, en tal caso se indica proporción de la muestra que tiene presente tal característica

En el análisis bivariado, los resultados para la definición de intervalo cuantitativo de la variable dependiente Uso de banca pública fueron significativos para las siguientes variables:

- **Tamaño:** Las empresas definidas como micro y pequeñas en función del número de empleados emplean un 65,63% promedio de financiamiento en la banca pública. En cambio, las empresas consideradas como medianas (con más de 51 empleados) emplean un 35,56% de financiamiento de la banca pública.
- **Discriminación decisiones de financiamiento:** Las PyMEs que no discriminan sus decisiones de financiamiento en función del destino, es decir si es para financiar capital de trabajo o activo fijo, se financian en mayor medida en la banca pública. Las PyMEs que no discriminan sus decisiones de financiamiento se financian en un 71,25% promedio a través de la banca pública.
- **Crédito bancario de corto plazo:** El 51,22% de las PyMEs que no utilizan crédito bancario de corto plazo se financian un 71,90% promedio en la banca pública. En cambio el 81,82% promedio de aquellas que sí utilizan dichos créditos bancarios se financian en promedio un 57,70% en la banca pública.
- **Asesor:** Las PyMEs que recurren a un profesional externo en vez de contar con un asesor contable habitual en el caso que decidan tomar algún tipo de

financiación para su empresa, se financian un 70,67% promedio en la banca pública, respecto de aquellas que recurren a su asesor contable habitual para tomar este tipo de decisiones.

- Procesamiento de la información: Las PyMEs en las que el procesamiento de la información se terceriza (por ejemplo, en el estudio del contador público), poseen un porcentaje mayor de endeudamiento en la banca pública (71,67% promedio), que aquellas empresas en donde el procesamiento se realiza dentro de la misma, cuyo porcentaje de financiamiento en la banca pública es de un 59,55% promedio.

En cuanto al análisis bivariado para las definiciones categóricas de la variable, se observaron resultados significativos para las siguientes variables:

- Tamaño: Aproximadamente el 72,58% de las PyMEs de las micro-empresas y pequeñas empresas (hasta 50 empleados), emplean un 70% o más de financiamiento en la banca pública. Alrededor del 67,86% de las PyMEs consideradas como micro-empresas y el 76,47% de las consideradas como medianas, de acuerdo al número de empleados en planta permanente, se financian a través de la banca pública en un 70% o más. Aproximadamente el 52,78% de las empresas que tienen en planta permanente hasta 9 empleados, es decir, que son consideradas micro empresas de acuerdo a la Recomendación 2003/361/EC de la Comisión Europea, se financian en más del 50% con la banca pública.
- Discriminación decisiones de financiamiento: Alrededor del 81,58% de las PyMEs que no discriminan sus decisiones de financiamiento, en cuanto a si es para invertir en capital de trabajo o para activos fijos, se financian a través de la banca pública en un 70% o más.
- Clientes: Alrededor del 78,26% de las PyMEs que no poseen como clientes principales (más del 50% de las ventas) a las grandes empresas o al Estado Nacional, se financian a través de la banca pública en un 70% o más.
- Crédito bancario de corto plazo: Aproximadamente el 82,14% de las PyMEs que no utilizan crédito bancario de corto plazo, emplean un 70% o más de financiamiento en la banca pública.

4.2. Análisis multivariado

En cuanto al análisis multivariado (Tabla 5), realizado sobre la definición cuantitativa de la variable dependiente, se observa que:

- A medida que la organización va creciendo en tamaño, teniendo en cuenta el número de empleados, es menor el porcentaje de financiamiento que utiliza de la banca pública.
- Las empresas que discriminan sus decisiones de financiamiento en función del tipo de activo a financiar (capital de trabajo o activo fijo) se financian en mayor medida en la banca pública. Este resultado se contrapone con lo observado en el análisis bivariado, y puede concluirse que resulta de controlar por tamaño los efectos de esta variable.

Tabla 5. Resultados de la regresión de MCO (variable dependiente: % uso banca pública)

Variables	Coeficiente	P-value
Antigüedad de la empresa	0.001	0.536
Edad del propietario	0.004	0.26
Responsabilidad limitada	0.029	0.701
Educación alta	-0.094	0.181
Sector industria	0.008	0.924
Empleados mediana	-0.274	0.024**
Tasa de reinversión	-0.044	0.662
Discriminación dec. fciato	0.143	0.039**
Constante	0.228	0.361
Prob > F	0.0791	
R2	0.1341	

Nota: * Indica significatividad al 10%, ** al 5%, *** al 1%.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo es estudiar el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la banca pública, con un enfoque exploratorio-descriptivo y desde una perspectiva de la demanda. En el análisis empírico a nivel empresa se emplean datos primarios de un estudio de campo realizado en la ciudad de Bahía Blanca durante el año 2010 en el marco del proyecto de investigación “Análisis de los incentivos tributarios, económicos y financieros relacionados con la forma de organización jurídica que adoptan las PyMEs argentinas”, dirigido por Hernán Vigier y Anahí Briozzo. Esta base cuenta con las respuestas de 159 PyMEs (según las Disp. 147/2006 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional vigente al momento de la encuesta) de las cuales 105 empresas usan financiamiento bancario y conforman la muestra objeto de este trabajo.

Los resultados del análisis bivariado muestran que las PyMEs que recurren en mayor proporción a la banca pública se caracterizan por ser de menor tamaño, no distinguir el

tipo de financiamiento en función del activo a financiar, en recurrir en mayor medida a un asesor externo para analizar la decisión de financiamiento, y en tercerizar el procesamiento de la información, todos aspectos que pueden presumirse relacionados con el tamaño de la empresa. A su vez, las empresas con mayor financiamiento en la banca pública se financian en mayor proporción a largo plazo y tienen como clientes consumidores finales u otras PyMEs. En el análisis multivariado el tamaño es nuevamente relevante. La discriminación de las decisiones de financiamiento en función del tipo de activo a financiar presenta resultados contrarios en el análisis bivariado y multivariado, lo cual puede explicarse por una correlación con el tamaño. Estos resultados, si bien son anteriores a la Línea de Crédito para el Sector Productivo vigentes desde el año 2012, concuerdan con el rol de la banca pública en la suavización de fallas de mercado en el sistema crediticio y como instrumento de desarrollo.

Referencias bibliográficas

Allami y Cibils (2011). "El financiamiento bancario de las pymes en Argentina (2002-2009)". *Revista Problemas del Desarrollo*, 165 (42), 61-86.

Bebczuk, R (2004). "What Determines the Access to Credit by SMEs in Argentina?", Documento de trabajo nº 48. Consultado el 21-02-2005, disponible en:<http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar>

Beck, T., Kunt, A. y Martínez Pería, M. (2011). "Bank Financing for SMEs: Evidence Across Countries and Bank Ownership Types", *Journal of Financial Services Research*, 39, 35-54.

Berger, A. N. y Udell, G. F. (1995). "Relationship lending and lines of credit in small firm finance". *Journal of Business*, 68, 351- 382.

Berger A, y Udell G (2006). "A more complete conceptual framework for SME finance", *Journal of Banking and Finance*, 30, 2945–2966.

Berger, A. N., Klapper, L.F y Udell, G. F. (2001). "The ability of banks to lend to informationally opaque small business", *Journal of Banking and Finance*, 25, 2127 – 2167.

Berger A, Rosen R, Udell G (2007). "Does market size structure affect competition? The case of small business lending", *Journal of Banking and Finance*, 31, 11–33.

Briozzo, A. y Vigier, H. (2007). Rethinking SME's financing decisions: a demand-side approach. Presentado en: XLII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP) - UNS - Bahía Blanca, 14 a 16 de noviembre de 2007.

De la Torre A, Martínez Pería M, Schmukler S (2010). "Bank involvement with SMEs: beyond relationship lending", *Journal of Banking and Finance*, 34, 2280-2293. Citados por Beck, Kunt y Martínez Pería (2011).

Fajfar, Pablo (2003). Las Pequeñas Empresas y el Crédito Bancario en la Argentina: Un Estudio entre la Banca Pública y la Privada. Presentado en: VIII Reunión Anual Red PyMEs MERCOSUR - Rosario, Octubre de 2003.

Fundación Observatorio PyME. (2013). Informe Especial: Acceso al crédito y crecimiento económico.

Kampel y Rojze (2004). "Algunas reflexiones sobre el rol de la banca pública". CEFID - AR

Centro de economía y finanzas para el desarrollo de la Argentina. Documento de Trabajo Nº 2 - 2004

Mian A (2003) Foreign, private domestic, and government banks: new evidence from emerging markets. University of Chicago, mimeo. Citado por Beck, Kunt y Martínez Pería (2011).

Myers, S. (1984), "The Capital Structure Puzzle", *The Journal of Finance*, 39 (3), 575-592.

La estructura de financiamiento de las Pymes del sector de Software y Servicios Informáticos en Argentina. Un estudio comparativo.

M. Belén Guercio

Universidad Nacional del Sur, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur - CONICET, Universidad Provincial del Sudoeste

Hernán P. Vigier,

Universidad Provincial del Sudoeste, Comisión Nacional de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur

Anahí Briozzo

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur, CONICET

Lisana B. Martinez

Universidad Nacional del Sur, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur - CONICET, Universidad Provincial del Sudoeste

Antonio Terceño

Facultat de Economía i Empreses, Universitat Rovira i Virgili

Abstract

El objetivo de este trabajo es analizar la estructura de financiamiento y los problemas de acceso al financiamiento externo de las PyMEs del subsector Software y Servicios Informáticos (SSI) en Argentina. Para ello se describe y compara la estructura de financiamiento de estas empresas en el 2006 y en el 2010 con el objetivo de evaluar su evolución temporal, y si esa evolución está en concordancia con las teorías que explican los problemas de acceso al financiamiento de las PyMEs. Además, se pretende analizar si las características diferenciales de las PyMEs del sector de SSI afectan la estructura de financiamiento, comparando el empleo de recursos externos de dichas empresas con PyMEs del sector industrial.

Introducción

Varios autores destacan las limitaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) para acceder al financiamiento externo de sus actividades (Myers, 1984;

Oakey, 1984; Roberts 1991; Berger y Udell; 1998; Amit *et al*, 2001; Hogan y Hutson, 2005; Beck y Demirgüç-Kunt, 2006; Briozzo y Vigier, 2007; 2009; Revest y Sapio, 2010; Bebczuk, 2010).

Dentro de estas teorías se encuentra el enfoque de la jerarquía financiera (POH), el cual afirma que los costos asociados a la *información asimétrica* entre los inversores y los empresarios PyMEs, tienen una relación significativa con la estructura de financiamiento, y que estas empresas siguen un orden jerárquico en el momento de financiarse. Myers (1984) argumenta que para evitar los problemas de *selección adversa*, las empresas prefieren financiarse con la reinversión de beneficios. Cuando estos fondos se agotan, la empresa se financiaría con deuda bancaria, y por último con emisión de acciones en el mercado de valores.

Este orden de instrumentos financieros se debe a que, a medida que la empresa transita por su ciclo de negocios, las asimetrías de información se reducen, y por lo tanto disminuyen los problemas de selección adversa, lo cual redundaría en la posibilidad de acceder al financiamiento externo con mejores condiciones, tanto de costos como de plazos.

Por su parte, el enfoque del ciclo de crecimiento financiero afirma que la estructura financiera de la empresa se va modificando con su dimensión y con su edad (Berger y Udell; 1998). En este sentido, las empresas jóvenes y/o pequeñas son menos transparentes en cuanto a la información financiera, lo cual las lleva a financiarse internamente (familia, amigos, etc.), con créditos comerciales o a través de *business angels*. A medida que la empresa crece, tiene disponible fondos provenientes, primero de las instituciones de capital de riesgo, y luego, del mercado de deuda y/o de la emisión de acciones.

Estas teorías se enmarcan en economías industrializadas, con mercados financieros desarrollados y fuertes entornos institucionales. Sin embargo, las economías emergentes presentan características distintivas que limitan aún más el acceso al financiamiento de las PyMEs de base tecnológica (Beck, et al, 2005; 2006). En primer lugar, los mercados capitales están poco desarrollados, lo cual disminuye las posibilidades que las PyMEs puedan financiarse a través de la emisión de deuda y/o de acciones. Como es sabido, la estructura del sistema financiero de un país puede afectar la elección de la estructura financiera de todas las PyMEs (Revest y Sapio, 2010; Terceño y Guercio; 2011). En segundo lugar, el financiamiento bancario, a pesar de ser la principal fuente de financiamiento externo de las PyMEs en general, es insuficiente (Beck, et al 2005; Briozzo y Vigier, 2007; 2009; Bebczuk, 2010) y no

siempre es el adecuado para determinados sectores PyMEs que emplean tecnologías de información.

Por último, varios trabajos afirman que la estructura de financiamiento de las Pequeñas Empresas de Base Tecnológica (TBSFs, por sus siglas en inglés: *Technological Based Small Firms*), dentro de las que se encuentran las empresas del sector de SSI, no coincide con la estructura de las PyMEs en general, ya que tienen características que las diferencian, como se expondrá más adelante (Bank of England, 1996; Deakins y Hussain, 1993; Oakey, 1984; Roberts 1991; Amit *et al*, 2001; Hogan y Hutson, 2005; Bhaird y Lucey 2010).

El interés por analizar el comportamiento del sector TIC, específicamente el subsector de Software y Servicios Informáticos (SSI) y su estructura de financiamiento se debe principalmente a la importancia que tienen estas empresas en el crecimiento económico de un país. Varios autores argumentan que las PyMEs del sector TIC juegan un rol muy importante en la transformación económica e industrial en una economía, ya que fomentan la innovación, aportan gran parte del conocimiento necesario que incentiva el crecimiento económico y permiten retener profesionales altamente calificados (European Commission, 2002, Dahlman y Aubert 2001; Carpenter y Petersen, 2002; Xiao, 2011).

Por otro lado, algunos autores como Acs y Audretsch, (1990) y Gompers et al. (2005) argumentan que no solo en los laboratorios de las grandes empresas se encuentra el origen de la innovación, sino que las PyMEs presentan ciertas ventajas con respecto a las grandes empresas que las convierten en la nueva fuente de innovación. Asimismo, se pudo comprobar que en estas empresas la cantidad de innovación por volumen de financiamiento concedido es mucho mayor que en las grandes (Kortum y Lerner, 2000). Específicamente, el subsector de SSI genera ventajas competitivas al aportar conocimiento e innovación a la economía en su conjunto, debido a la importancia de estas empresas en la promoción de conocimiento e innovación, la generación de empleo, y el efecto derrame que el crecimiento de dicho subsector genera hacia la economía en su conjunto.

En Argentina se ha registrado un importante crecimiento de este sector en los últimos años (Boletín Estadístico Tecnológico, 2009, López y Ramos, 2009; Fundación Sadosky, 2013; OPSSI, entre otros). Según el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI), su facturación creció en promedio, un 16.6% anual desde el 2003 hasta el 2009, en donde la tasa de crecimiento se desaceleró.

El objetivo del presente trabajo es conocer la estructura de financiamiento de las PyMEs del sector de SSI y analizar su evolución temporal. Además, se pretende evaluar la participación de los recursos externos en el sector de SSI en relación a otros sectores de la economía.

La estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, se presenta el marco teórico de la investigación y las características del sector de SSI en Argentina. Luego, se detallan los datos y la metodología correspondientes al trabajo empírico. A partir de aquí se presentan los resultados y, por último, las conclusiones de la investigación.

Marco Teórico

Allen (1992) define a las TBSFs como empresas cuyos productos o servicios dependen de la aplicación del conocimiento científico o tecnológico, o bien son empresas cuya producción incorpora un componente tecnológico como fuente de ventajas competitivas. Las empresas del sector de software y servicios informáticos forman parte de las llamadas TBSFs.

Como se mencionó anteriormente, las TBSFs presentan características particulares en relación a las SMEs en general, que es necesario tener en cuenta, ya que varios autores han encontrado que dichas características afectan directamente la estructura de financiamiento de las TBSFs (Kamien y Schwartz, 1982; Bank of England, 1996; Deakins y Hussain, 1993; Oakey, 1984; Barclay y Smith, 2005; Bradley, *et al*, 1984; Rajan y Zingales, 1995; Smith y Watts, 1992. Brealey y Myers (2000); Stiglitz y Weiss, 1981; Myers 1977, entre otros)

En primer lugar, las asimetrías de información son más profundas para las TBSFs, debido a su corta trayectoria, la incertidumbre del proceso de innovación, y la dificultad de controlar y entender los proyectos que suelen ser tecnológicamente complejos para los inversores y las instituciones financieras. Otra característica que agrava los problemas de información es que las TBSFs son reticentes a brindar información acerca de sus innovaciones debido a que la competencia en este sector (Kamien y Schwartz, 1982).

En segundo lugar, las empresas de alta tecnología tienen plazos elevados de entrega de los productos, lo cual requieren un mayor plazo para la financiación que las SMEs en general (Bank of England, 1996; Deakins y Hussain, 1993; Oakey, 1984).

En tercer lugar, las TBSFs son empresas cuyos activos tangibles son escasos, lo cual impide que el financiamiento pueda ser garantizado con este tipo de activos. El valor de las TBSFs se basa en el valor presente de su posibilidad de crecimiento. Estas “*growth options*” son intangibles y por lo tanto, los bancos son reticentes a aceptar este tipo de garantía. (Barclay y Smith, 2005; Bradley *et al* 1984; Rajan y Zingales, 1995; Smith y Watts, 1992. Brealey y Myers (2000); Stiglitz y Weiss, 1981; Myers 1977).

En cuarto lugar, varios trabajos han evidenciado que las TBSFs tienen objetivos y motivaciones diferentes a las SMEs que afectan a la estructura de financiamiento. Uno de los aspectos destacables es el deseo de independencia. En el caso de las SMEs, la emisión de acciones, que implicaría una pérdida de control, se coloca como último escalón en el orden de financiamiento. Sin embargo, varios autores han detectado que en las TBSFs invierte el orden jerárquico del financiamiento externo que sigue la POH, prefiriendo la emisión de acciones antes que el financiamiento a través de deuda, ya que priorizan las necesidades de financiamiento que implica la búsqueda de innovación, a mantener el control de la empresa (Roberts 1991; Amit *et al*, 2001; Hogan y Hutson, 2005).

La evidencia empírica surge de estudios en países desarrollados. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es aportar evidencia empírica a esta discusión para el caso de Argentina, analizando la estructura de financiamiento de las PyMEs del subsector Software y Servicios Informáticos (SSI).

El Sector de Servicios Informáticos en Argentina

Según un informe del Boletín Estadístico Tecnológico TIC (2009) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, la mayoría de las empresas en el subsector SSI en este país son PyMEs. Además, dicho informe refleja el crecimiento en facturación, exportaciones, empleo de mano de obra, entre otros indicadores en este subsector, lo cual reafirma la importancia de su estudio.

López y Ramos (2009) afirman que el sector de SSI está conformado por 900 empresas aproximadamente, pero que hay una cantidad elevada de empresas informales, por lo tanto, se estima que existen entre 1.000 y 1.500 empresas de este tipo. Este informe destaca que, si bien no hay datos censales específicos, algunos relevamientos estiman que alrededor del 80% de las empresas argentinas de

electrónica incorporan software a sus productos, en muchos casos creado y desarrollado por ellas.

De acuerdo con datos del Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de la Argentina (OPSSI) perteneciente a la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina la facturación de este sector ha crecido en promedio, un 16.6% anual desde el 2003, solo mostrando una desaceleración a partir del 2009.

En relación al financiamiento de las empresas del sector de SSI, el OPSSI presenta una pequeña descripción acerca de las necesidades y del acceso al financiamiento por parte de las empresas de este sector. Además, proporciona información agregada sobre el estado y evolución del SSI a partir de variables como facturación, exportaciones y empleo.

Los resultados del relevamiento del 2007 muestran que el 82,7% de las empresas financiaron sus necesidades con recursos propios, mientras que el 6,9% de las empresas recurrió al sector bancario. En la encuesta del 2012 se observó que el 76% de las PyMEs del sector SSI debió recurrir a recursos propios, mientras que sólo un 21% obtuvo créditos bancarios, sin embargo, no aporta evidencia acerca de la estructura financiera de dichas empresas. Por otro lado, los subsidios por parte de la Agencia (Fonsoft) y la Sepyme fueron la única fuente alternativa de financiamiento, el 20% de las empresas afirmó haber hecho uso de los mismos³⁵.

Además, se pudo observar que casi la mitad de las PyMEs del sector de SSI presentaban un proyecto de inversión pendiente debido a la falta de financiamiento, a fines comparativos, este indicador es del 28% para el caso de las PyMEs industriales, lo cual indica, además de un elevado dinamismo del SSI, el mayor descalce entre la oferta y la demanda de fondos para este sector. Por otro lado, cerca del 18% de las PyMEs del sector de SSI solicitó crédito bancario y solo el 12.7 % de las empresas obtuvieron este tipo de crédito. En cambio, para el sector industrial el 30% de las empresas solicitó crédito bancario y el 22% lo obtuvo.

Estos datos muestran las limitaciones que encuentran las empresas del sector de SSI para obtener financiamiento externo, y las desventajas en relación a empresas de otros sectores.

³⁵ Si bien existen los informes de la OPSSI para el 2010 y el 2011, en ninguno de los dos casos se presentan datos acerca del financiamiento de este tipo de empresas, solo se vuelve a incluir el apartado de financiamiento en el 2012.

Datos y Metodología

La información utilizada surge de la base de datos del *World Bank Enterprise Survey* (WBES). Dicha institución realiza un relevamiento a través de encuestas en empresas de diferentes sectores. Su objetivo es capturar las percepciones por parte de los encuestados, acerca de las principales limitaciones al crecimiento, al aumento del empleo y a la productividad que deben enfrentar las empresas en los diferentes países. Para Argentina, dicho relevamiento se encuentra disponible para dos años: 2006 y 2010.

Para este trabajo, se seleccionaron aquellas empresas pequeñas y medianas que se encuentran dentro del sector de SSI, y que el WBES las clasifica como "it". La definición de PyME utilizada está en función del número de empleados publicada por la Fundación Observatorio PyME. Específicamente para el sector SSI se define como *micro* empresas, a aquellas empresas que tienen hasta 5 empleados, a las *pequeñas* empresas, aquellas que tienen entre 5 y 20 empleados, y empresas *medianas* a aquellas que tienen entre 21 y 150 empleados³⁶. Por otro lado, se eliminan aquellas empresas que forman parte de un grupo de empresas, ya que la mayoría de las mismas no tiene los estados financieros separados de la empresa principal, por lo tanto pueden surgir problemas en relación a la independencia entre la empresa encuestada y el grupo.

En el caso de la encuesta del 2006, de un total de 1063 empresas, hay 865 PyMes, de las cuales 73 empresas corresponden al sector SSI. Para la encuesta del 2010, de un total 1054 empresas, 864 son PyMEs, de las cuales 29 corresponden al sector SSI. La WBES realizó esfuerzos para que las empresas que participaron en la primera encuesta (2006), participen en la segunda (2010). Por ello, hay empresas que participan solo en el relevamiento del 2006, solo en el del 2010 y empresas que han participado en los dos relevamientos. En número de empresas que participa en cada encuesta se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Distribución de las empresas encuestadas por año

	Año de la entrevista		Total
	2006	2010	
Solo 2010	0	6	6
Solo 2006	48	0	48
2006 y 2010	23	23	47
Total	71	29	101

³⁶ Fundación Observatorio PyME. Informe Especial de PyMEs en Argentina y el resto del mundo (2013).

Para analizar la estructura de financiamiento de las PyMEs del sector SSI se realiza un estudio descriptivo de las principales variables que determinan dicha estructura, además de aquellas que definen las características propias de la empresa. En el cuadro 2 se presenta la descripción de las variables utilizadas.

Cuadro 2. Descripción de las variables utilizadas

Características de la empresa	
Nro_emp	Número de empleados que trabajan en forma permanente y a tiempo completo en la empresa
Ventas	Volumen de ventas en un año, expresada en millones
Antigüedad	Variable cuantitativa que mide la edad de la empresa hasta el año de realización de la encuesta
Variables que representan la estructura financiera de la empresa	
wkri	Proporción de capital de trabajo que se financia con recursos internos
wkif	Proporción de capital de trabajo que se financia con instituciones financieras
wkcp	Proporción de capital de trabajo que se financia con clientes y proveedores
wkinform	Proporción de capital de trabajo que se financia con familiares, amigos y <i>moneylenders</i>
wkre	Proporción de capital de trabajo que se financia con recursos financieros externos
afri	Proporción de activos fijos que se financian con recursos internos
afbolsa	Proporción de activos fijos que se financian emisión de acciones o contribuciones de propietarios
afif	Proporción de activos fijos que se financian con instituciones financieras
afcp	Proporción de activos fijos que se financian con clientes y proveedores
afinform	Proporción de activos fijos que se financian con familiares, amigos y <i>moneylenders</i> , o emisión de bonos
afre	Proporción de activos fijos que se financian con recursos financieros externos

Para evaluar la existencia de diferencias entre la estructura de financiamiento de las empresas del sector de SSI y las empresas del sector industrial, y si esta estructura se ha modificado con el tiempo se realizará un análisis bivariado.

Dicho análisis se llevará a cabo a través de diferentes test de comparación de medias, dependiendo del tipo de variables que se esté evaluando y la distribución de la misma. Para variables que siguen una distribución normal y tienen varianzas homocedásticas, se llevará a cabo el análisis bivariado a partir de las pruebas: *t* de *student* y ANOVA.

El ANOVA y la prueba de *t* de *student* se utilizan para evaluar la relación de una variable de respuesta continua (como en el caso de la participación de los recursos internos para financiar capital) con una variable independiente categórica que divide la muestra en dos grupos. En este caso, para evaluar si hay un cambio en la estructura financiera en el tiempo, el año en que se obtuvieron los datos (2006 y 2010) será la variable que divida la muestra en grupos. Cuando se evalúa si la estructura de financiamiento es diferente entre sectores, se utilizará una variable dicotómica que divida la muestra entre las empresas que corresponden al sector "it" y las empresas que correspondan al sector industrial. La hipótesis que se pretende contrastar es la igualdad entre la media de la variable dependiente para cada nivel de la variable categórica.

Si la variable dependiente en los distintos grupos es normal y la varianzas es homoscedástica, la hipótesis nula de igualdad de medias puede rechazarse si el *p-value* es inferior al nivel crítico. Para testear normalidad se utilizan el test de Shapiro-Wilk ya que es el apropiado para muestras pequeñas, y para testear homocedasticidad se utilizará el test de Levene.

En el caso de que las variables no sigan una distribución normal, se procederá a realizar un análisis bivariado a través de los test no paramétricos. Por la naturaleza del problema, se utilizará el prueba U de Mann Whitney. El programa que se utilizó para las estimaciones es el Stata³⁷.

Caracterización de la muestra de empresas del sector SSI

En primer lugar, se realiza la caracterización de la muestra en función de las ventas, el número de empleados y la edad. Es necesario tener en cuenta que la encuesta no se realiza específicamente a empresas del sector de SSI, sin embargo, el volumen de empresas que nos brinda la WBES consideramos que es suficiente para realizar una primera aproximación de la estructura financiera del sector de SSI.

³⁷ Para ampliar la información acerca de la metodología utilizada en este trabajo ver Cameron, y Trivedi, (2009)

En el cuadro 2 se observan las estadísticas descriptivas de la submuestra. Como se mencionó anteriormente, en la muestra hay empresas que se encuestaron *solo* en el 2006, *solo* en el 2010, y empresas que se encuestaron en los *dos relevamientos*. Las estadísticas descriptivas se van a presentar con este nivel de desagregación ya que, en caso contrario, se podrían incurrir en errores de interpretación de los resultados.

Cuadro 2. Estadísticas descriptivas

Nro_emp		N	Media	Mediana	Max	Min	SD
Empresas encuestadas en dos relevamientos	2006	21	28	18	130	2	31
	2010	21	33	20	113	3	34
Empresas encuestadas en un relevamiento	2006	48	32	22	135	3	29
	2010	6	34	28.5	70	5	27
Ventas (millones)		N	Media	Mediana	Max	Min	SD
Empresas encuestadas en dos relevamientos	2006	20	5,62	2,05	72	0,085	15,7
	2010	20	6,82	3,00	50	0,19	11,20
Empresas encuestadas en un relevamiento	2006	45	13,10	2,70	300	0,10	45,90
	2010	6	6.28	3.84	17,5	1,50	6,16
Antigüedad		N	Media	Mediana	Max	Min	SD
Empresas encuestadas en dos relevamientos	2006	21	11	12	29	2	6.6
	2010	21	16	16	33	6	6.3
Empresas encuestadas en un relevamiento	2006	48	9.7	8	38	2	7.2
	2010	6	13	12	20	8	4.1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la WBES

Se puede observar que tanto en el 2006 como en el 2010 el número de empleados se encuentra alrededor de 30, y que crece entre el 2006 y el 2010 para las empresas encuestadas en ambos relevamientos.

En el caso de las ventas, también se observa un crecimiento, y una disminución del rango entre los valores máximos y mínimos. Además, podemos observar que dentro de las empresas encuestadas solo en el 2006 la dispersión es sumamente elevada, ya que encontramos empresas que facturan 300 millones por año, y empresas que solo facturan 0.1 millones al año, ello también explica la gran diferencia existente entre la media y la mediana. Esta situación no se repite para aquellas empresas que lograron encuestarse en ambos años. Debido a la gran dispersión entre los valores máximos y mínimos es probable que la mediana refleje el valor medio del volumen de ventas con mayor exactitud que la media. Por lo tanto, podemos concluir que las empresas encuestadas tienen un volumen de ventas que se encuentra entre los 2 y los 4 millones de pesos, y que crecieron entre el 2006 y el 2010.

En relación a la antigüedad, se puede observar que la muestra del 2006 contiene empresas más jóvenes que la del 2010, lo cual es esperable ya que la diferencia en las medias se encuentra entre los 4 y 5 años, lo que coincide con el tiempo transcurrido entre los relevamientos.

En función de otros estudios empíricos, esta muestra contiene empresas en crecimiento o maduras en relación a la antigüedad, ya que se observa que las empresas tienen en promedio, entre 10 y 16 años. Además, cuentan con un elevado número de trabajadores. En este sentido, para una muestra específica de PyMes del sector de SSI, Hogan y Hutson (2005) encontraron que solo el 18% de la muestra superaba los 10 años de trayectoria. Por lo tanto, no se deberían encontrar los problemas de financiamiento que corresponden a la etapa inicial o de *start up* de una empresa.

La distribución en micro, pequeñas y medianas empresas en relación al número de empleados se presenta en el Cuadro 3. Se observa que la mayoría de las PyMEs del SSI son medianas en función de la definición de la Fundación Observatorio PyME.

Cuadro 3. Distribución de la muestra por tamaño

	2006			2010		
Micro (< 5 empleados)	11	15,3	15,3	4	13,8	13,8
Pequeñas (entre 5 y 20 empleados)	21	29,2	44,4	11	38	51,7
Mediana (entre 21 y 150 empleados)	40	55,5	100	14	48,3	100
Total	72			29		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la WBES

La estructura financiera de las empresas del sector de SSI

La WBES divide el financiamiento por destino, es decir, por un lado solicita información acerca de cómo se financió el capital de trabajo y por otro, como se financió la compra de activos fijos. La información acerca de la participación de cada recurso financiero para atender las necesidades de capital de trabajo y activo fijo se presentan en el Cuadro 4. En este caso, consideramos la totalidad de empresas del sector de SSI de cada relevamiento.

Cuadro 4. Participación de los recursos financieros

		2006	2010	P-value
	N	71	29	
Capital de trabajo	wkri	75.5	83	0.1849
	wkre	24.4	16.9	
	wkif	7.7	5.8	0.6528
	wkcp	12.7	9.1	0.3924
	wkinform	4	2	0.0827***
	N	64	23	
Activo fijo	afri	82	65.2	0.2702
	afre	18	34.6	
	afbolsa	2.2	4.3	0.7608
	afif	5.4	13	0.495
	afcp	7.2	15.6	0.8867
	afinform	3.2	1.7	0.2993

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la WBES

La estructura financiera de las PyMEs del SSI sigue el mismo patrón independientemente del destino, es decir, el capital de trabajo y la compra de activos fijos se financian en su mayoría con recursos internos. Sin embargo, el cambio en la estructura financiera solo es estadísticamente significativa en el caso de los recursos provenientes de familiares, amigos y *moneylenders* que financian capital de trabajo.

Otra cuestión destacable es que en el 2006 se financiaba una proporción muy elevada de activo fijo con recursos internos. Desde el 2006 al 2010 las fuentes externas de financiamiento de activos fijos duplican su participación, y esto se debe principalmente al aumento de la participación del financiamiento de clientes y proveedores en primer lugar, y por parte de las instituciones financieras en segundo lugar. Sin embargo, estadísticamente no resulta significativa esta diferencia.

Para realizar un análisis más profundo acerca del cambio en las decisiones de financiamiento de las empresas, se extraen de la muestra solo aquellas empresas que fueron encuestadas en los dos relevamientos. Los resultados se presentan en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Estructura financiera 2006/2010

VARIABLES FINANCIERAS	2006	2010	p-value
<i>wkri</i>	80.3	84.7	0.5836
<i>wkre</i>	19.6	15.2	
<i>wkif</i>	9.2	5.25	0.4526
<i>wkcp</i>	9.75	10	0.7965
<i>wkinform</i>	0.7	0	-
<i>afri</i>	89.3	70.5	0.1148
<i>afre</i>	10.6	29.4	
<i>afbolsa</i>	0	5.9	-
<i>afif</i>	7.6	11.7	0.547
<i>afcp</i>	2.9	11.7	0.506
<i>afinform</i>	0	0	-

En este caso se observa que no existen diferencias significativas en la distribución de los recursos financieros entre el 2006 y el 2010. Sin embargo, se produce un crecimiento de los recursos externos para financiar activos fijos, lo cual coincide con la teoría de la jerarquía financiera y con la teoría del ciclo de crecimiento financiero. En el caso del financiamiento de activos fijos, se observa que aumentan todas las fuentes externas, y destaca la incursión de estas empresas en el mercado de capitales a través de la emisión de acciones (*afbolsa*).

Resulta interesante analizar si existen diferencias al comparar la estructura de financiamiento del sector de SSI con otros sectores de la economía, y para ello se seleccionan las empresas del sector industrial. El cuadro 6, muestra las estadísticas obtenidas. En el Panel A, se presentan los resultados considerando todas las empresas de la muestra y el Panel B, solo se consideran las empresas que fueron encuestadas en los relevamientos del 2006 y del 2010.

Los resultados Cuadro 6 nos permiten obtener diversas conclusiones. En relación al capital de trabajo, no se observan diferencias significativas en el 2006 entre sectores. Sin embargo, la caída de la participación de los recursos externos en el sector *it* y su aumento en el sector industrial para el 2010, provocan diferencias significativas en este último año.

En relación al financiamiento de activos fijos, se observa que en el 2006 el sector *it* emplea una proporción significativamente menor de recursos externos que el sector industrial. Sin embargo, en el 2010 estas diferencias desaparecen debido al crecimiento de la participación de recursos externos en el financiamiento de activos fijos que experimenta el sector.

Cuadro 6. Estructura de financiamiento por sector

Panel A	2006			2010		
	it	Manuf	p-value	it	Manuf	p-value
N	71	518		29	506	
wkri	75.4	68	0.1831	82.90	59.68	0.0006
wkre	24.5	31.9		17.00	40.31	
afri	82	68.6	0.0213	65.20	63.4	0.5914
afre	18	31.3		34.78	36.54	

Panel B	2006			2010		
	it	Manuf	P-value	it	Manuf	
N	17	144		17	144	
wkri	80.3	66.7	0.1221	84.70	59.02	0.0003
wkre	19.6	33.2		15.25	40.97	
afri	89.3	66.75	0.0098	70.60	63.29	0.3804
afre	10.6	33.2		29.40	36.7	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la WBES

Conclusiones

Los resultados del análisis empírico muestran que las Pymes del subsector SSI financian con recursos internos la mayoría de sus necesidades, tanto de capital de trabajo como de activo fijo, lo cual coincide con la evidencia empírica encontrada en otros trabajos (OPSSI, 2007 y 2012). Por otro lado, no se observan cambios estadísticamente significativos entre el 2006 y el 2010 en la estructura de financiamiento, aunque se destaca un aumento de la participación de los recursos internos para financiar capital de trabajo y una disminución de los activos fijos financiados con dichos recursos. Este último cambio coincide con la teoría de la jerarquía financiera y con la teoría del ciclo de crecimiento financiero, en el sentido de que las empresas a medida que transitan su ciclo de negocio aumentan su dimensión y su edad, tienen disponible una mayor cantidad de fondos tanto en el mercado de deuda como en el mercado de acciones.

La evidencia empírica en otros países acerca de la participación de los recursos internos para financiar la actividad en este sector, es diversa. Hogan y Hutson (2005) y Bhaird y Lucey (2010) concluyen que para Irlanda, país considerado del grupo de las "3" junto a India e Israel debido a que estos tres países concentran la mayor facturación dentro de este sector de SSI, los recursos internos en el financiamiento de la actividad de las empresas del sector SSI es inferior al 50%.

En el caso de Argentina, se observa una baja participación de las instituciones financieras en el financiamiento tanto del capital de trabajo (entre un 5,25% y un 7,7%

del total) como del activo fijo (entre un 5.4% y un 13%). Por lo tanto, además de no tener un mercado de capitales desarrollado en el cual muchos autores afirman que es la forma más eficiente de financiar las actividades de innovación, el sistema bancario tampoco genera los fondos necesarios para cubrir las necesidades financieras de las PyMEs del sector de SSI.

Por otro lado, cuando se compara la estructura financiera de las PyMEs del sector *it* con el sector industrial se observa que en el 2006 las primeras financiaban una proporción menor de activos fijos con recursos externos. Para el 2010 las empresas del sector *it* emplean una menor proporción de recursos externos para financiar el capital de trabajo que las empresas del sector industrial. En este año, no se encuentran diferencias significativas en la participación de los recursos externos para financiar activos fijos.

A pesar de ello, es destacable que para el 2010 el 5,9% de los activos fijos haya sido financiado a través del mercado de capitales, por parte de empresas que para el 2006 ese mercado había sido inexistente. Por otro lado, es necesario mencionar que en los relevamientos de la WBES no se tienen en cuenta el financiamiento de los organismos públicos como el programa Fonsoft de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), o los programas específicos de la Sepyme, entre otros, que ampliarían la participación de fuentes externas de financiamiento (Binellia, y Maffioly, 2007).

Como se puede observar, el acceso al financiamiento externo es uno de los problemas que se vislumbra en los resultados de los relevamientos, que en el caso argentino es más profundo debido a la escasa oferta de fondos por parte de las instituciones financieras lo cual se acentúa cuando se trata de financiar proyectos innovadores. Por otro lado, varios autores afirman que un sistema basado en mercados sería más eficiente para financiar empresas tecnológicas, ya que un sistema financiero basado en bancos, como lo es el argentino, es más conservador, ya que premia al emprendedor menos arriesgado y castiga al emprendedor más arriesgado (Black y Gilson, 1998).

Como futuras líneas de investigación se pretende evaluar las empresas que tienen una gran participación de recursos internos dentro de su estructura financiera, con el objetivo de analizar si las razones provienen de cuestiones de oferta o de demanda de fondos.

Bibliografía

- Acs, ZJ.; Audretsch, DB. (1991). Innovation and Firm Size in Manufacturing. *Technovation* 7. p. 197-210
- Allen, JC. (1992). *Starting a technology business*. Pitman, London
- Amit, R.; Mac Crimmon, KR.; y Zietsma, C. (2001). Does money matter?: Wealth attainment as the motive for initiating growth-orientated technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 119– 143.
- Bank of England (1996). *The financing of technology-based small firms*. London, UK: Domestic Finance Division.
- Barclay, M.; Smith, C. (2005). The capital structure puzzle: Another look at the evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(1), p.8–20.
- Bebczuk, R. (2010). *Acceso al financiamiento de las PYMES en Argentina: Estado de situación y propuestas de política.*, CEDLAS, Working Papers 0104, CEDLAS, Universidad Nacional de La Plata.
- Beck, T.; Demirgüç-Kunt, A.; Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Firm Growth: Does Firm Size Matter?. *Journal of Finance*. Vol. 60, p. 137-177.
- Beck, T.; Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking and Finance*. Vol. 30, p. 2931–2943.
- Berger, AN.; Udell, GF. (1998). The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*. Nro. 22, p. 613-673.
- Bhaird, Ciarán mac an; Lucey, BM. (2010). Determinants of capital structure in Irish SMEs. *Small Business Economics*, 35 (3), p. 357-375.
- Binellia, C.; Maffioli, A. (2007). A Micro-econometric Analysis of Public Support to Private R&D in Argentina. *International Review of Applied Economics*. Volume 21, Issue 3.
- Boletín Estadístico y Tecnológico (bet) N°2 enero/marzo 2009. Dirección Nacional de Información Científica. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Argentina. ISSN 1852-3110.
- Bradley, M.; Jarrell, GA.; Kim, EH. (1984). On the existence of optimal capital structure: Theory and evidence. *Journal of Finance*, 39(3), p. 857–878.
- Brealey, R.; Myers, S. (2000). *Principles of Corporate Finance*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Briozzo, A.; y Vigier, H. (2007). Rethinking SME' s financing decisions: a demand-side approach. XLII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP). Bahía Blanca. 14 al 16 de Noviembre.

- Briozzo, A.; Vigier, H. (2009). A Demand-side Approach to SME's Capital Structure. Evidence from Argentina. *Journal of Business and Entrepreneurship*. Vol. 21, p. 30-56.
- Cameron, AC.; Trivedi, PK. (2009). *Microeconometrics: methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Carpenter, R.; Petersen, B. (2002). Capital market imperfections, high-tech investments, and new equity financing. *Economic Journal*, 112, F54–F72.
- Dahlman, CJ.; Aubert. JE. (2001). *China and the knowledge economy seizing the 21st century*. Beijing: World Bank, Peking University Press.
- Deakins, D.; Hussain, G. (1993). Overcoming the adverse selection problem: Evidence and policy implications from a study of bank managers on the importance of different criteria used in making a lending decision. In F. Chittenden, M. Robertson, & D. Watkins (Eds.), *Small firms: Recession and recover*. London. Paul Chapman.
- European Commission. (2002). *Observatory of European SMEs: High-tech SMEs in Europe, report No. 6*. Prepared for Enterprise Directorate-General by KPMG Special Services and EIM Business and Policy Research in the Netherlands in co-operation with the European Network for SME Research (ENSR).
- Fundación Sadosky (2013). *Tecnologías de la Información y la Comunicación en Argentina*. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva – Argentina.
- Gompers, P.; Lerner, J.; Scharfstein, D. (2005). *Entrepreneurial Spawning: Public Corpora*
- Hogan, T.; Hutson, E. (2005). Capital structure in newtechnology-based firms: Evidence from the Irish software sector. *Global Finance Journal*, 15, p. 369–387.
- Kamien, M.; Schwartz, N. (1982). *Market structure and innovation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kortum, S.; Lerner, J. (2000). Assessing the contribution of venture capital to innovation. *The Rand Journal of Economics*, 31(4), p. 674–692.
- López, A.; Ramos, D. (2009). Argentina: Nuevas Estrategias Empresarias en un Modelo más Abierto. En Paulo Bastos Tigre y Felipe Silveira Marques (Eds). *Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina*, p. 21-65
- Myers, SC. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5, p. 146– 175.
- Myers. (1984). The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*. Nro. 39, Vol. 3, p. 575-592.
- Oahey, RP. (1984). *High technology small firms*. London. Frances Pinter.
- Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI), Reporte semestral del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina, varios años.

Rajan, RG.; y Zingales, L. (2001). Financial systems, industrial structure, and growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 17, p. 467–482

Roberts, E. B. (1991). *Entrepreneurs in high technology; Lessons from MIT and beyond*. Oxford University Press.

Revest, V.; Sapio A. (2010). Financing technology-based small firms in Europe: What do we know? *Small Business Economics*, p.1-27.

Smith, CW.; Watts, RL. (1992). The investment opportunity set and corporate financing, dividend and compensation policies. *Journal of Financial Economics*, 32, p. 263–292.

Stiglitz, JE.; Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), p. 383–410.

Terceño, A.; Guercio, M.B. (2011). El crecimiento económico y el desarrollo del sistema financiero. Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17, Nro. 2, pp. 33- 46.

Li Xiao (2011). Financing high-tech SMEs in China: A three-stage model of business development, *Entrepreneurship & Regional Development*, 23:3-4, p. 217-234