

REVISTA IBEROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

Año 1 | Número 1 | 2010

TRABAJOS ORIGINALES DE INVESTIGACIÓN

Las claves de comprensión de la economía étnica marroquí en España

Juan Antonio Briano Ormaechea
y Joaquín Eguren Rodríguez

ARTÍCULOS

As principais ferramentas da negociação

Roni Antonio Garcia da Silva

Gestão e espiritualidade no ambiente de trabalho

Jardelino Menegat

O empreendedorismo e a teoria econômica institucional

Sérgio Cristóvão Zarpellon

RESEÑAS

Las 21 leyes irrefutables del liderazgo

The return of depression economics and the crisis of 2008



REVISTA IBEROAMERICANA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

Año 1 | Número 1 | 2010

ISSN 1688-6631

COMITÉ EDITORIAL NACIONAL

Dr.© Juan José Valcarce Ortiz
Dra. Silvia Facal Santiago
Dr. Manuel Díaz Molina
Dr. Enrique Pees Boz

SECRETARÍA EDITORIAL

Dra. Silvia Facal Santiago
Dr. Manuel Díaz Molina

COMITÉ EDITORIAL INTERNACIONAL

Dr. Edelvino Razzolini Filho (Universidade Federal do Paraná, Brasil)
Dr.© Hermilo Jasso (Lee University, Estados Unidos)
Dr. Manuel Lorenzo (Universidad de Magallanes, Chile)
Dr. Enrique Costa Lieste (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Argentina)
Dr. Marcos Cobra (Fundación Getúlio Vargas, Brasil)
MBA Juan Antonio Briano Ormaechea (EOI, Escuela de Negocios Madrid, España)
Dra. Silvia Dutrénit (Instituto Mora, México)
Dr. Joaquín Eguren (Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España)

Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad de la Empresa:

Dirección: Soriano 959, Montevideo - Uruguay
Tel.: (5982) 900 24 42 (int. 119)
Fax: (5982) 900 24 42 (int. 144)
E-mail: ccougett@ude.edu.uy
Web: www.ude.edu.uy

Institución Editora: Universidad de la Empresa

Diseño: Lic. Dis. María Pérez

Impresión: Imprenta Tradinco

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

A cargo del Decano Juan José Valcarce Ortiz 7

TRABAJOS ORIGINALES DE INVESTIGACIÓN

Las claves de comprensión de la economía étnica marroquí en España
Juan Antonio Briano Ormaechea y Joaquín Eguren Rodríguez 11

ARTÍCULOS

As principais ferramentas da negociação
Roni Antonio Garcia da Silva 29

Gestão e espiritualidade no ambiente de trabalho
Jardelino Menegat 37

O empreendedorismo e a teoria econômica institucional
Sérgio Cristóvão Zarpellon 47

RESEÑAS

Las 21 leyes irrefutables del liderazgo 59

The return of depression economics and the crisis of 2008 65

PRESENTACIÓN

Hace veinte y cinco siglos atrás Aristóteles afirmó: *“Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito”*. Por otra parte y en su momento, Albert Einstein declaró en relación a la excelencia: *“Siempre las cosas de escaso valor, han flotado en la superficie, pero para encontrar, perlas preciosas hay que profundizar”* y qué duda cabe que la excelencia se busca profundizando y este es el espíritu que ha animado a la Unidad de Investigación, dependiente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Empresa al dar a conocer la primera revista denominada Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía. Asimismo, nos motiva la convicción de crecer a nuestro máximo potencial y de poner a disposición de la comunidad académica, alumnos y profesionales del área de empresas y economía, un espacio para generar, desarrollar y compartir temáticas de la más variada naturaleza dentro del espectro que conforman las ciencias empresariales y la economía. Apostando a la excelencia, entendida no como un mero accidente, sino como el resultado de una intención elevada, un esfuerzo sincero, una dirección inteligente y una hábil ejecución, que representa la sobria decisión entre muchas alternativas y una de ellas es crecer en el conocimiento a nuestro máximo potencial, contribuyendo de esta manera a la reflexión, difusión y excelencia en el conocimiento.

7

Dr.© Juan José Valcarce Ortiz
Decano Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad de la Empresa

TRABAJOS ORIGINALES DE INVESTIGACIÓN

LAS CLAVES DE COMPRENSIÓN DE LA ECONOMÍA ÉTNICA MARROQUÍ EN ESPAÑA

Juan Antonio Briano Ormaechea *

jabriano@avantconsulting.es

Joaquín Eguren Rodríguez **

jeguren@iem.upcomillas.es

RESUMEN

El presente artículo presenta un caso de economía étnica en España. Se describe la capacidad de creación de autoempleo por parte de los inmigrantes marroquíes en Madrid. Para ello se analiza su nivel educativo, las posibilidades económicas, el funcionamiento de sus redes migratorias y el trasfondo cultural y político marroquí que influye en la creación de los negocios por estos inmigrantes. Especialmente se estudia la importancia del Islam que es traído por ellos desde Marruecos. Estos análisis concluyen en la necesidad de conocer cómo estos factores diseñan una economía étnica particular, hasta ahora desconocida en España.

11

Palabras clave: España, economía-étnica y marroquíes.

ABSTRACT

This paper presents a case of the ethnic economy in Spain. It describes the creation capacity of self-employment by Moroccan immigrants in Madrid. For this reason, some social and economic factors are analyzed, such as formal education, economic possibilities, the role of migration networks, and Moroccan cultural and the political background that influences business practices of the immigrants. Specifically, it studies the importance of Islamic religious prescriptions that are brought from Morocco. This analysis concludes that it is necessary to know how these factors design a particular ethnic economy, that was not known until now in Spain.

Key Words: Spain, Ethnic-economy, Morocco.

* Briano es Licenciado en Ciencias Empresariales y Económicas. Actualmente es Director de Programas Executive EOI-Escuela de Negocios siendo también profesor de la misma. Ha ocupado puestos de alta dirección en diversos sectores de negocios en España, Brasil, Italia, Portugal y Uruguay, principalmente en la industria farmacéutica.

** Eguren es Doctor en Antropología Social y Licenciado en Sociología. Es investigador del Instituto Universitario de Estudios sobre Migraciones de la Universidad Pontificia Comillas. Está especializado en etnicidad bereber rifeña (Marruecos).

INTRODUCCIÓN

Este artículo es fruto del trabajo realizado en el año 2004 sobre la generación de autoempleo de los marroquíes en España promovida por la EOI (Escuela Oficial de Negocios). El estudio se realizó fundamentalmente en Madrid, lugar de importante concentración de marroquíes en los últimos años. El objetivo del mismo era detectar la capacidad de creación de autoempleo por parte de los inmigrantes marroquíes de acuerdo a su formación, posibilidades económicas y funcionamiento de sus redes migratorias. En este caso interesaba identificar qué tipo de empresas estaban creando y en qué grado se podía o no categorizar como economía étnica, entendiéndose por tal la creación de negocios destinados a determinados colectivos particulares de inmigrantes y no tanto a la población en general. Esta distinción no tiene importancia meramente académica, sino que implica una conceptualización fundamental para desarrollar caminos, políticas y procedimientos para la empleabilidad de este colectivo inmigrante de impacto tan significativo en la actualidad y sin duda en el futuro, debido a las obvias implicaciones geográficas de cercanía y políticas entre España y Marruecos. La investigación se desarrolló a través de la explotación de datos de fuentes secundarias -padrón municipal y Seguridad Social-, la realización de tres grupos de discusión (focus Group) con marroquíes residentes en España y mediante la aplicación de la técnica etnográfica de observación participante en sus lugares de reunión y negocios.

1.- ALGUNOS DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE LOS MARROQUÍES EN ESPAÑA

12

La inmigración marroquí en España constituye reconocidamente uno de los colectivos extranjeros más importantes, así comunitarios como extracomunitarios. A uno de enero de 2005 la comunidad inmigrante marroquí constituía el grupo nacional extranjero empadronado más numeroso en España, con 557.219 personas, seguida por Ecuador (487.239) y Rumania (312.099). Por sexo, la gran mayoría eran hombres alcanzando el 65% frente al 35% de las mujeres. Esta situación responde a una pauta migratoria de los emigrados que han provenido fundamentalmente, en la primera época, de zonas rurales con una fuerte tradición patriarcal. La estrategia normalmente ha sido emigrar el padre de familia, si acaso con los hijos mayores -habitualmente adolescentes- para muy posteriormente llevar a cabo la reagrupación familiar de su mujer con el resto de hijos.

Por edades sobresalía que los menores de 15 años sumaban 49.935 lo que suponía el 10,7% total de marroquíes empadronados. En el otro extremo estaban los que eran mayores de 65 años que representaban apenas el 1,5%. Con lo cual se deduce que el restante 88% está en edad laboral. Concentrándose la población marroquí entre los 20 y 45 años que representaba el 70%. Con lo cual era una población muy joven, en plena edad de inserción en el mercado laboral. Las menores y adolescentes entre 0 y 15 años sumaban (22.839) con lo cual la representación femenina en esas edades era mayor a la de sus madres alcanzando el 45,7%. Mientras que las mujeres de la generación de sus madres apenas llegaban al 30%.

Otra característica de esta comunidad inmigrante es que era y sigue teniendo un bajo promedio educacional prevaleciendo aquellos con estudios primarios. Es cierto que a partir de los años noventa los flujos migratorios marroquíes hacia España han ido cambiando el perfil educacional aumentando la proporción de personas con estudios secundarios y universitarios.

2.- ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA GENERACIÓN DE AUTOEMPLOO POR LOS MARROQUÍES EN ESPAÑA

En este apartado procederemos al análisis de los procesos para la generación de autoempleo destacándose la descripción de los factores facilitadores, los obstáculos y necesidades, las posibilidades futuras de esta actividad en la comunidad marroquí y la capacidad de sostenibilidad futura. Como se observará los factores facilitadores son componentes de índole religiosa, social y cultural que trasladan desde su país de origen y que posteriormente las adaptarán al contexto del país receptor.

2.1.- La función de las redes sociales marroquíes en el autoempleo.

Las redes sociales cumplen una función relevante en la economía étnica de las comunidades inmigrantes y minorías étnicas. En nuestro caso, tres rasgos caracterizan a las redes sociales marroquíes y que tienen incidencia en la generación de autoempleo: el parentesco, la división sexual y de género y el origen étnico interno dentro de la propia diversidad de Marruecos.

Uno de los rasgos más característicos de las redes sociales marroquíes es la relevancia que tiene el parentesco en la organización interna de éstas. En efecto, al igual que en Marruecos en España las redes se basan mucho en las relaciones de familias extensas. De manera que hay zonas en nuestro país donde residen más de 100 personas pertenecientes a una misma familia. Recordemos que el sistema de parentesco suele ser patrilíneo, es decir, que una misma familia puede estar referida a una sola línea paterna. Por ejemplo, pueden ser varios hermanos de un mismo padre que han traído a sus respectivas familias. El soporte social y económico que puede proporcionar esta pequeña red familiar a la hora del empleo y de la creación de autoempleo es muy significativo. En principio se recurre primero al entorno familiar más inmediato, la familia nuclear, para solucionar los problemas luego a la familia más extensa, hermanos, tíos, primos, etc.

13

La división de género y sexual cruzada con el parentesco atraviesa transversalmente la naturaleza de las redes marroquíes. Dado que el hombre es el que domina el espacio público en Marruecos también lo hace en las redes sociales originales en Madrid. La mujer ejerciendo un papel importante en la familia, sin embargo, en el espacio público que supone las redes sociales queda en un segundo plano. No obstante ello, podemos determinar ámbitos de las redes sociales donde se entrecruzan y entrelazan las redes: los sitios públicos, calle, plaza, tiendas, mezquitas, bares, restaurantes, locutorios, asociaciones religiosas y culturales propias, etc., están dominados por el factor masculino. En cambio dentro de las viviendas, en las relaciones familiares y en la organización familiar es donde la mujer adquiere un verdadero protagonismo.

Las redes de los inmigrantes marroquíes en España están caracterizadas por las zonas de procedencia. Así por ejemplo, en Murcia los marroquíes de Oujda, procedentes del noroeste de Marruecos, conforman una vasta red ocupada en las tareas agrarias. Los rifeños se concentran en la provincia de Barcelona y Madrid. Estas redes también confluyen en el autoempleo creándose redes sub-étnicas que dominan determinados negocios: por ejemplo, suele haber varias carnicerías y cafeterías regentadas por rifeños en Madrid. De la misma manera locutorios y tiendas *halal*-comercios donde se venden alimentos y productos que cumplen la prescripción islámica- en Murcia son llevados por los marroquíes procedentes de Oujda. Las redes también están conformadas de acuerdo al carácter étnico-cultural de origen: se puede hablar de redes bereberes, y redes de carácter árabe, diferenciándose además entre las bereberes las que proceden de las tres regiones de habla bereber en Marruecos.

2.2. ¿En qué ayudan las redes sociales marroquíes en el autoempleo?

En primer lugar, las redes sociales marroquíes en España posibilitan ganar una determinada clientela y fidelizarla. De acuerdo a lo descrito la familia, en sentido extenso, proporciona la extensión de la red social a la hora de ganar clientela. Los métodos utilizados de publicidad por parte de los marroquíes en cuanto a negocios propios tales como carnicerías, tiendas *halal*, bares, es el consabido boca a boca. No hay publicidad en la radio ni en la televisión o en medios de prensa escrita. Entonces, el recurso de la información es el de que otro marroquí, pariente o conocido te pueda dar a conocer dónde puede comprar tal alimento o donde puede ir a tomar un café con sus compatriotas. Por eso la red familiar te permite ganar una primera clientela y garantizarla. Muchas veces el pariente que vive en Marruecos y piensa emigrar sabe que tiene un hermano, primo o tío, o amigo de fulano de tal que le puede ayudar cuando se venga. Es más, quizás, en la primera etapa le puede dar provisionalmente un trabajo en su negocio hasta que se independice. Este es el segundo servicio que su red social le puede proporcionar al empleador marroquí. La presencia de familiares en los negocios le permite tener la tranquilidad de que no le van a estafar y le ayuda a abaratar los costes salariales. Estos suelen ser los gastos más importantes que tiene una empresa. Entonces, puede llegar a un acuerdo con su pariente para que le atienda el negocio por un salario flexible que puede depender de cómo vaya el negocio.

Y en tercer lugar, un aspecto importantísimo para todo negociante es tener información actualizada y fiable. Dicha información puede ser desde cómo y dónde se pueden conseguir más baratos los productos que traen de Marruecos, la forma de gestionar el transporte de la mercadería, dónde conseguir los permisos oportunos, etc. Y para los clientes la información pertinente de en cuáles tiendas puede conseguir el producto que quiere, en cuáles está más barato, etc.

14

2.3.- Religión y autoempleo.

La organización social en función de la religión determina, en el colectivo marroquí, una serie de necesidades que deben ser cubiertas en un país extraño al suyo. Esto influye en la generación de la economía étnica marroquí. Para bien porque la demanda específica de carácter religioso origina una oferta muy delimitada creando un mercado muy concreto. Para mal porque esta situación puede ocasionar que se concentren en determinados tipos de negocios y de clientela reduciendo el mercado potencial. El dirigirse sólo a la comunidad magrebí de religión musulmana supone un mercado limitado, quizás ronde poco más de 700.000 potenciales clientes en 2008. En cambio, abrirse a todo el mercado español supone un crecimiento significativo.

En el caso de la comunidad marroquí en España a diferencia de otras comunidades étnicas se observa la influencia de la religión en la concepción de la generación de autoempleo, como en la concepción de empleo en general. Es llamativo que, como señala C. Bernard (Salahdine, 1991: 186), el componente islámico no ha sido mencionado en los estudios económicos del Magreb. Esta es una de las características de los análisis económicos que se hacen al margen de las estructuras sociales y culturales existentes en los distintos países. En este sentido hacemos hincapié de cara a nuestro estudio en la dimensión cultural del análisis religioso, en particular de la religión islámica. Por eso describimos a la religión como sistema cultural definida por Geertz (1988: 11): como:

“un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres formulando concepciones de un orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único”.

En el caso de Marruecos toda la cosmovisión nacional está referida a la religión musulmana. El ethos del pueblo marroquí está teñido por la experiencia religiosa del Islam. También lo es la vida económica. Por ejemplo, el mes de Ramadán, mes del ayuno, toda la actividad económica está “dirigida”: así los horarios de apertura de los comercios se adaptan a los horarios del rezo y el ayuno. Abren más tarde y cierran más tarde. Hay mucha actividad comercial derivada del cumplimiento del ayuno. A partir de la caída del sol la vida social se reanima fuertemente, especialmente en los hogares que celebran el final del ayuno diario, hacen comidas más fuertes, se reza hasta el amanecer haciéndose más hincapié en su respeto. En el análisis de los grupos de discusión se desprende un lenguaje y una cosmovisión muy centrada en la experiencia religiosa independientemente de las zonas de procedencia y del origen étnico. La presencia de la religión, en este caso del Islam, favorece la creación de un mercado en torno a unos productos concretos que deben ser manipulados de acuerdo a unas normas religiosas establecidas de antemano. El fiel musulmán entonces tiene que tener garantías de que ese producto, carne de cordero, por ejemplo, ha sido tratado de acuerdo a dichas normas, son los alimentos *halal* (permitidos) a diferencia de los *haram* (prohibidos) como el consumo de cerdo.

En España se constata que la identidad religiosa en los marroquíes es un factor que ejerce una influencia favorable a la hora de la creación de autoempleo. Porque tener un negocio les posibilita realizar sus oraciones sin limitaciones o condiciones laborales, sin perder salario, salvo que se venda menos. La clientela que accede a sus negocios tipos carnicería, peluquería, etc., por lo general pertenecen a la propia comunidad y participa también de las mismas creencias religiosas. Éstos respetarán más fácilmente los horarios que pongan sus compatriotas en los negocios.

2.4.- Concepción del Estado marroquí y autoempleo.

Los marroquíes provienen de un Estado, que como señala Pascon, les empuja a depender del Estado porque el Makhzen (el poder regio tradicional y central) ha pretendido monopolizar todo el poder y lograr una aceptación total de la omnipotencia del Estado. Este fenómeno lo había deseado el protectorado (el español como el francés) y lo ha logrado.

“Nada escapa en principio al Estado (lo cual es contradictorio con la afirmación del liberalismo). No se trata de tener en cuenta los textos de las leyes sino de las prácticas vividas, al nivel del caíd y de la administración local. La administración hace conocer su vocación de querer reglar todo o al menos de conocer todo” (Pascon, 1980: 24).

Treinta años después esta realidad sigue vigente. El rey alauita Mohamed VI ha logrado concentrar aún más poder que su padre Hassan II.

Por haber luchado durante varios siglos contra el tribalismo, por hacer concebido la vida política como un sistema jerárquico, el Estado ha rebajado al ciudadano al nivel de mero ejecutor. Por lo tanto, cada campesino se considera como descargado de toda responsabilidad, de cualquier iniciativa y proyecta sobre la administración el conjunto de sus problemas y las más pequeñas de sus necesidades. Nos podemos preguntar si esto no evolucionará hacia una funcionarización total. De acuerdo a esa idea de funcionarización general el modelo para muchos campesinos, gran parte de los cuales han emigrado a las grandes ciudades marroquíes, el ideal tipo es el de una “nación funcionaria” según la cual todo el mundo ejecutaría las órdenes. En contrapartida los ciudadanos tendrían una total seguridad material desprovista de toda autonomía. El Papá Estado todo lo hace. Y no estamos hablando del Estado de Bienestar Social. De hecho la mayoría de la gente instruida, los técnicos, ingenieros, incluso aquellos que trabajan en lo “privado” trabajan por y para el Estado. Por lo tanto, la ilusión del marroquí es conseguir un empleo público seguro que se proyecta también en España en la pretensión de

conseguir un empleo, a trabajar por cuenta ajena en el sector privado que es al cual pueden acceder. En un principio no hay un interés manifiesto por acceder a empleos públicos porque hasta que no consigan la nacionalidad española no pueden optar a estos puestos.

Sin embargo, la realidad marroquí en las últimas décadas ha ido rompiendo con la concepción señalada anteriormente. La población rural que se ha desplazado a las ciudades ha tenido mucha dificultad para encontrar trabajo. Entonces, dicha realidad los ha empujado a crear negocios, la mayoría pequeños. Quizás, por esa razón tienen un trasfondo cultural ligado a la creación de autoempleo en el sector informal. La han experimentado como una posibilidad para salir adelante, sino la única. Pero, al mismo tiempo la mentalidad del Estado omnipresente que debe hacerse cargo de todo está también presente en los marroquíes en España. Se ha constatado un grado excesivo de exigencia y de reivindicación hacia el Estado español en los grupos de discusión, cosa que suelen carecer otras colectividades inmigrantes. En la misma línea se observa que los marroquíes suelen ser muy críticos con los españoles pero no en la misma medida con ellos mismos. Según se desprende del discurso de los grupos de discusión:

“No se percibe en el discurso ninguna señal de autocrítica o de cierta introspección sobre la parte que les correspondería en este proceso. Se percibe una actitud altamente demandante, en general, poco humilde a pesar de una aparente aceptación resignada de la realidad.”

Esta percepción es corroborada también por los servicios sociales.

2.5.- La valoración social positiva por parte de la comunidad marroquí hacia los empresarios marroquíes.

16

En general en la comunidad marroquí existe una valoración social positiva hacia los empresarios compatriotas en España de la misma manera que se constata en Marruecos hacia aquellos que tienen sus negocios allí. En el fondo es el reconocimiento al éxito de éstos.

En nuestro caso la experiencia adquirida en el país de origen le ayudaría a materializar el autoempleo, una alternativa de empleo altamente valorada entre estos inmigrantes, según se desprende del discurso analizado de los grupos de discusión, aunque es difícil de alcanzar. “Uno que tiene experiencia en el dominio del comercio no tendrá ningún problema, como en mi caso. Tenía una tienda en Marruecos y he montado aquí un negocio y estoy pensando montar otro...”

De hecho los empresarios suelen tener bastante ascendiente sobre sus paisanos y ejercen influencia sobre éstos. De la misma manera que suelen recurrir a menudo a los empresarios para ayudarles en distintas situaciones, en especial en la primera etapa de asentamiento. Sin lugar a dudas hay una solidaridad a flor de piel que está motivada en gran medida por la religión y por el sentimiento de pertenencia étnica.

Paradójicamente se vive el autoempleo como un retorno de la dignidad embargada al empleado por su empleador español. Decimos paradójicamente porque parece que se prefiere tener un negocio que exija mucha más dedicación y tiempo, que un empleo con un horario determinado y sin preocupación por la marcha del negocio. En cambio consideran que al estar autoempleado al marroquí se le devuelve el derecho a disponer de su vida de acuerdo a su religión y su pertenencia grupal en cuanto persona. Al marroquí le preocupa más organizar la vida en torno a sus principios religiosos y culturales que ordenarla en función de las actividades profesionales y de la actividad económica. En consecuencia reivindican las costumbres y pautas culturales de su país para que se lleven a cabo en

España. “Cuando vienes a España la cultura es otra y para el marroquí lo primero es su religión y su familia... es importante poder visitar a la familia en Marruecos y nosotros queremos ir al Ramadán...”¹

Sin embargo, hay matices dentro de los grupos originarios de Marruecos. En el caso de los rifeños, se reivindica la necesidad de autoempleo desde el reconocimiento del derecho a la diferencia cultural y étnica. Muchos de ellos ponen el acento en este aspecto étnico que es considerado más central para ellos que el de la diferencia religiosa. Si bien la mayoría de ellos son religiosos.

3.- OBSTÁCULOS Y NECESIDADES MÁS RELEVANTES

Señalamos a continuación algunas dificultades tradicionales de la comunidad marroquí para obtener la estabilidad legal en España.

Los marroquíes en su país tienden a crear autoempleo pero en el sector informal ya que dada la rigidez administrativa el paso al sector formal de parte de esta economía es muy limitado. Este obstáculo en Marruecos se traduce en España en varias dificultades: estabilidad laboral, estabilidad económica, capacidad de ahorro, conocimiento de los requisitos para establecer su propio negocio, la desconfianza hacia el gestor español, que no pertenezca a su propia comunidad o grupo familiar. Con lo cual en nuestro país la dificultad no está en pasar del sector informal al formal sino de poder crear propiamente un negocio, es decir, consiste en el paso previo.

Los marroquíes que vienen de zonas rurales, aunque no solamente ellos, mantienen la pauta cultural de crear actividad autoempleada en el sector informal y a escala muy pequeña, como lo hacían allí. Los productos que cosechaban en su terreno luego lo vendían en el mercado o en la calle, o a los comercios aunque no se facturara a la hora de pagar impuestos. Es decir, siguen como allí escapando al fisco.

La concepción del Estado marroquí proyectada al Estado español, lo que esperan los marroquíes del Estado español, junto a los vicios colonialistas, llevan al marroquí a considerar que el Estado español debe atender sus necesidades; por eso esa actitud de exigir, exigir al estado y a los españoles, pero descargarse ellos de toda culpa o responsabilidad.

3.1.- Las restricciones del mercado laboral español: La percepción de la discriminación laboral por parte de los marroquíes.

La situación de discriminación laboral lleva a que los marroquíes con muy buen nivel formativo, universitarios, tengan un tope en la progresión profesional que no pueden superar. Al menos se desprende de su discurso una percepción bastante acentuada de discriminación socio-laboral. Por ejemplo, les es muy difícil conseguir trabajos más allá de los servicios a la comunidad como mediadores sociales, o a dedicarse a dar clases particulares o en centros de estudios. Les cuesta mucho conseguir puestos de trabajo que supongan competencia con los españoles o estar por encima de ellos: por ejemplo, liderando un equipo de trabajo; en la construcción es muy visible el freno que sufren para

1 Ramadán, es el mes de ayuno preescrito en el Corán con el fin de purificarse. En países como Marruecos el Ramadán tiene mucha importancia. El fiel (creyente) no debe recibir ningún alimento desde el amanecer hasta el anochecer.

acceder a puestos de cierta responsabilidad. A veces son los mismos españoles, compañeros de trabajo, que rechazan el ascenso del compañero marroquí. Esto mismo puede empujarles a crear sus propias empresas como han hecho otros colectivos desde el principio tales como el colectivo peruano o el polaco. En consecuencia para esta gente una salida honrosa a su situación es la de crear autoempleo donde puedan sentirse socialmente más recompensados que estar a cuenta ajena en un empleo de menor categoría profesional.

La competencia por los trabajos y especialmente por los nichos laborales con los ecuatorianos que se ofrecen por salarios más bajos se ha incrementado y les influye negativamente en la estabilidad laboral y a la baja en el salario. Hay zonas, como Lorca, Totana (Región de Murcia), que la competencia es tan evidente que se ha llegado a fuertes enfrentamientos entre ambas comunidades.

Desde el 11 de septiembre de 2001 y especialmente desde el 11 de Marzo de 2004 la comunidad marroquí ha venido sufriendo una creciente discriminación, en parte por el miedo al islamismo radical que la población proyecta sobre ellos, que se hace sentir en el aumento de la dificultad para el acceso al trabajo y en el acceso a la vivienda. La dificultad del alquiler de la vivienda o local influye negativamente en la creación de autoempleo dado que les ponen trabas para alquilar un local para instalar un negocio.

3.2. Mujer marroquí, empleo y autoempleo.

Se observa en los registros de la Seguridad Social española que el acceso al empleo por parte de la mujer marroquí en España es bajísimo, sólo el 16% en 2003. Y que ésta es una constante porque diez años atrás, 1993, era el 15% de las mujeres marroquíes. De la misma manera ha de observarse que las mujeres creadoras de autoempleo, empresarias es insignificante, tanto que no se conoce casos de éstos. ¿Cuál es la razón de que en ambos casos la mujer no pueda acceder al trabajo o lo tiene muy difícil?

Debemos empezar primero porque la legislación musulmana ha puesto tradicionalmente grandes trabas a la emancipación de la mujer. Hay varios factores: empezando por el autoempleo, es importante tener en cuenta el código de la Mudawana² que se refiere al estatuto personal de la mujer en concordancia con la Sharia (Ley Islámica). Tradicionalmente la mujer ha estado y está bajo la tutela, primero de su padre y luego de su marido o si es viuda o el padre ha muerto la tutela pasa al hermano mayor. Dispone de la mitad de la herencia de la que reciben sus hermanos varones. No puede poner un negocio sin la autorización del marido.

En consecuencia, la legislación y costumbre musulmana sigue imponiéndose mayoritariamente en España a pesar de que la legislación española, por el contrario, está intentando desarrollar una discriminación positiva en el ámbito laboral y promoviendo el autoempleo.

3.3.- Percepción de las posibilidades futuras.

El grueso de la inmigración marroquí en los comienzos, finales de los años 60 y principios de los 70, estaba constituida por personas que venían de las zonas rurales del Norte, zona del antiguo Protectorado español, con escasísima formación, sino nula, y con gran riesgo de exclusión social. Este primer grupo se instaló en zonas rurales españolas para realizar trabajos de muy baja cualificación laboral. Al mismo tiempo algunos estudiantes de la clase media-alta de la zona norte marroquí emigraron para estudiar en las universidades españolas. Algunos de ellos se quedaron posteriormente y

accedieron a empleos relativamente bien cualificados o pusieron sus negocios. Estos han sido los primeros pioneros en la creación de autoempleo marroquí. Pero para la gran mayoría era impensable acceder a la creación de autoempleo relevante salvo pequeños negocios que ponían para atender las necesidades de estos primeros grupos marroquíes tales como bares, carnicerías, etc. Sin embargo, parece ser que en la década de los 90, cuando la comunidad marroquí comienza a tener un mayor asentamiento en número y en inserción sociolaboral, es cuando empiezan a florecer negocios propios de la economía étnica. El perfil de la migración marroquí cambió y pasó a ser más plural. Aumentó sensiblemente la afluencia de mujeres, algunas de ellas con un proyecto individual ya porque fueran solteras y/o estudiantes; o porque estuvieran divorciadas o fueran viudas, muchas de las cuales vinieron con sus hijos. También se diversificaron los niveles de formación. Vino gente con mayor preparación académica, procedentes de las zonas urbanas, licenciados que veían que el acceso al mercado de trabajo marroquí les estaba vedado. Y el abanico de provincias y vilayas³ de procedencia se amplió a todo Marruecos.

Respecto a la economía estrictamente étnica, en este caso, a la que responde a las necesidades propias del colectivo tiene buenas posibilidades en la medida que ha ido aumentando el número de marroquíes. Pero depende de las zonas donde se concentren. En Madrid, se constata que los marroquíes tienden a establecerse en algunos barrios de Madrid capital pero especialmente se desplazan a ciudades más pequeñas y en particular de la periferia. Por lo cual los negocios de marroquíes que pertenecen estrictamente a la economía étnica tal como hemos definido anteriormente (carnicerías, tiendas halal, etc.) no parece que vayan a tener una gran clientela porque esta comunidad tiende a dispersarse y no dispone masivamente de vehículos propios para desplazarse y adquirir sus productos.

Donde parece tener mayor posibilidad de crecimiento es en aquellos sectores donde los clientes potenciales lo constituye la población en general y donde no hay una gran competencia como puede ser construcción, fontanería, etc., profesiones ligadas a la construcción y a los servicios a la comunidad.

19

La percepción que tengan los marroquíes de la imagen que tienen los españoles sobre su comunidad marroquí parece ser vital a la hora de la creación de autoempleo. En nuestro caso la imagen que dicen que tienen los españoles sobre ellos es muy negativa. En consecuencia esta imagen negativa les puede desanimar o por el contrario animarles a la hora de la creación de autoempleo. En este caso parece ser que se les desanima a crear autoempleo en el mercado laboral general y por el contrario, lo que parece razonable, les motiva a crear autoempleo étnico. En el autoempleo étnico ellos se encuentran más seguros y menos a merced de los vaivenes políticos, sociales, etc. A partir de marzo de 2004 se constata precisamente un proceso de comunitarización de los marroquíes como defensa ante un ambiente social más hostil. Esto les lleva organizarse más entre ellos lo que puede desembocar en pérdida de motivación para emprender negocios de carácter más general.

2 Mudawana: este código de estatuto personal de la mujer ha sido modificado sustancialmente a principios de 2004 hacia una mayor igualdad entre hombres y mujeres.

3 En Marruecos vilayato es una organización administrativa de una gran concentración urbana.

3.4.- Sostenibilidad y duración de la actividad empresarial marroquí en España.

La actividad empresarial marroquí en España dependerá de varios factores: de la estabilidad laboral que esta comunidad adquiera, de una mayor capacidad de ahorro, y de la prioridad que la actividad mercantil otorgue a los criterios religiosos. En este momento los signos no son muy esperanzadores en cuanto a una mayor estabilidad laboral. De hecho desde marzo de 2004 los marroquíes se han encontrado con mayor rechazo social que se detecta en las dificultades de acceso al trabajo, en el aumento de trabas para alquilar una vivienda y mayor conflictividad laboral en sus puestos de trabajo. Esta situación se ha agravado en los últimos dos años como consecuencia de la crisis económica mundial que está teniendo gran incidencia en España.

También dependerá de la comprensión y aceptación de que en el mundo laboral y de los negocios en España prima la autoridad social sobre la autoridad familiar. Mientras que se muevan en esta segunda concepción las posibilidades de autoempleo tendrán un techo: se moverán dentro de lo que se define como economía étnica. Es decir, que se concentrarán en negocios gestionados por marroquíes empleando paisanos suyos lo mismo que la clientela. Si pasan a aceptar la autoridad social, al menos al igual que la autoridad familiar, podrán acceder a otros tipos de negocios cubriendo las necesidades de la población en general. Pero con el añadido de que el negocio para los marroquíes no es sólo una fuente de ingresos sino el sitio para la convivencia. Al igual que en Marruecos los hombres marroquíes en España reproducen el uso del espacio público de manera hegemónica. Entonces, salvo raras excepciones las tiendas y negocios les sirven a los hombres marroquíes para encontrarse, para tener noticias y opinar sobre la situación en Marruecos, en España y también para hacer negocios.

Evidentemente también el apoyo de las redes familiares y sociales de origen que han ayudado mucho en la primera etapa de asentamiento de este colectivo en España seguirá desempeñando una labor de apoyo a la actividad empresarial marroquí. Probablemente las posibilidades de supervivencia y duración de la generación de autoempleo en España dependan más de estas redes sociales que de otras condicionantes.

Los liderazgos se ejercen en los negocios. Aquí se crea la figura del líder emergente que ejerce de intermediario entre la sociedad y el grupo o la comunidad marroquí. El empresario marroquí tiene un ascendiente sobre su colectivo porque se encara de igual a igual con el autóctono y con las fuerzas vivas autóctonas. "Poder ser el líder, tener el poder del don para traer desde Marruecos su red familiar y su contexto social desarrollando la cooperación, cumpliendo con los mandamientos religiosos y creándose una posición social importante en el grupo de iguales."

En la inmigración marroquí se observa una diferencia sustancial entre aquellos que vienen de las zonas rurales y los que vienen de las zonas urbanas. Evidentemente está asociado a que los que vienen de zonas rurales raramente tienen algún nivel de formación. Por esa razón la integración en el mercado laboral es muy pobre y con más razón a la hora de fomentar el autoempleo.

La consolidación del autoempleo depende mucho de la fortaleza de la red familiar y de la versatilidad de este entorno familiar. Pero estamos siempre hablando del entorno masculino. La mujer está en la retaguardia para apoyar a la familia, pero quienes llevan los negocios son los hombres. Al mismo tiempo la incorporación de la mujer en el empleo y en el autoempleo va a estar en función de cómo la legislación marroquí sobre el estatuto personal evolucione y a su vez en la aceptación que tenga en los marroquíes en España.

El autoempleo aparece como posibilidad real entre los inmigrantes marroquíes cuando ellos se perciben a sí mismos con un cierto nivel de arraigo, con cierto grado de afianzamiento y seguridad verbalizado

como “haber podido ahorrar”. Entonces, es cuando se dedican a emprender nuevas actividades: “...empiezan a hacer trabajo propio, ahora con el tiempo, autónomos, fontanería... cuando la persona ahorra un poco de dinero piensa en hacer un trabajo propio, un negocio propio...”.

A continuación proponemos una serie de medidas promotoras del autoempleo que podrían ser aplicadas en apoyo de las distintas comunidades inmigrantes y en concreto en la marroquí.

1º. El instrumento del microcrédito muy desarrollado en países del Tercer Mundo puede ser muy eficaz dado que en la primera etapa los inmigrantes no suelen tener un capital que les permita poner un negocio. Es una herramienta que exige un estudio del negocio que se pretende instalar y del mercado.

2º. En el caso del colectivo marroquí parece clara la necesidad de preparar a personalidades clave dentro del colectivo que ejerzan como mediadores interculturales entre los emprendedores marroquíes y las instancias económicas y administrativas españolas. Para de esta manera los marroquíes comprendan y confíen en profesionales españoles, como gestores económicos, contables, abogados, que les van a ser de gran utilidad en la actividad empresarial.

3º. Formación para el autoempleo. Esta medida puede ser muy apropiada para aquellos que manifiesten interés en crear negocios. Esta formación parece ser capital para el éxito futuro de los negocios.

4º. Finalmente es esencial que se lleven a cabo políticas de sensibilización que promuevan la aceptación de la población extranjera y en particular en este momento de los musulmanes. Los marroquíes son muy conscientes de la necesidad de la aceptación de los autóctonos para el éxito en el empleo y en el autoempleo.

CONCLUSIONES

La actividad económica de las minorías étnicas y de las comunidades inmigrantes asentadas en España, de dimensiones muy reducidas en el pasado reciente y máxime si se les comparaba con las de países del entorno de nuestro país, está sufriendo una profunda metamorfosis. Ello se debe al importantísimo flujo de inmigrantes que ha tenido lugar en los últimos años, que continúa muy destacadamente en la actualidad y que ha originando el fuerte surgimiento de lo que académicamente se denomina como economía étnica.

Las características del mercado laboral español y la de las propias comunidades inmigrantes, influyen en que la economía étnica tenga determinados rasgos propios. Hace dos décadas era impensable hablar de economía étnica en el contexto de la inmigración, escasamente significativa, que recibía nuestro país. La excepción, pero a nivel meramente testimonial, era la minoría étnica gitana, que a nivel económico su participación era y sigue siendo residual e incluso marginal.

En España se van configurando varios y diversos tipos de economías étnicas, con sus elementos y características específicos. Existe una actividad económica de origen asiático, en la cual la población de origen chino sobresale claramente, así como también hay una intensa y amplia economía magrebí, siendo la de origen marroquí la más destacada. Y hay una importante y creciente economía de origen iberoamericana perfectamente identificable, aunque no exclusivamente, en los restaurantes de gastronomía típica de cada país de dicha región. Los magrebíes y los iberoamericanos también asumen unos determinados negocios de carácter más plural: los locutorios. En este momento quienes están diversificando más los negocios son los chinos: tienen restaurantes, intermediación de ropa, los “Todo

a 60 céntimos” (de euro), tiendas de comestibles, etc. Quiere decir que la comunidad china se está reestructurando internamente, en función de un gran dinamismo y creatividad empresarial. Muchos de los inmigrantes chinos han pasado de empleados a dueños de empresas y están buscando nuevas oportunidades empresariales para no agotar los nichos que ya están explotando. Este comportamiento es semejante, en estas comunidades, al que tiene lugar en economías de nuestro entorno, como por ejemplo la británica. También a lo que sucede en Estados Unidos y Canadá, confirmando unas muy definidas pautas de comportamiento emprendedor.

El contexto laboral y económico en Marruecos explica la importancia de la generación de autoempleo en aquel país. La baja tasa de creación de empleo, unida a cierta permisividad en la creación de autoempleo por fuera del sistema y a la importancia, precisamente, de la economía informal, empujan a los marroquíes al autoempleo en el sector informal como una salida a su situación de desempleo estructural y a la pobreza generalizada. Esto puede calificarse más como una estrategia de supervivencia, que como una estrategia de oportunidad. Los sectores económica y socialmente medios y bajos de la sociedad son los más activos en la creación de autoempleo. En cuanto consiguen un pequeño capital, la mayoría de las veces por la venta de sus tierras heredadas o por la recepción de remesas económicas de sus parientes emigrados a Europa o por el regreso de éstos, lo invierten en algún negocio. Este impulso basado en la necesidad y estos tipos negocios han encontrado sitio para recrearse en muchas zonas de España. A nivel más popular, muchos de estos negocios se han localizado en las grandes barriadas de las ciudades que se han formado con la afluencia de los desplazados de las zonas rurales a las urbanas.

Si el contexto sociolaboral marroquí les empuja al autoempleo como una salida a la situación de pobreza y miseria, en España, por el contrario, el contexto socio-económico laboral les empuja a la búsqueda del empleo por cuenta ajena. De hecho, ése es el sueño de todo marroquí en su propio país. Aquí han encontrado un hueco en determinados nichos laborales que para muchos, dado su bajo nivel de formación, se ajustaba a sus pretensiones. El proyecto migratorio del trabajador marroquí determina, en especial en su primera etapa, su inserción laboral. El modelo característico es la del hombre marroquí que trabaja para mantener a su familia que reside en Marruecos: dos tercios del colectivo marroquí está compuesto por hombres en edad de trabajar. Se observa también una baja afiliación a la Seguridad Social ya que sólo el 52% de los residentes legales está afiliado. Y solamente un 15% de las mujeres está afiliado. Y mientras prevalece el mito del “eterno retorno”, la idea de que van a volver tarde o temprano, no se plantea la reagrupación de su familia en España. Además, año tras año puede viajar dos o tres veces al año, si los ahorros se lo permiten, para ver a su familia y dejarle dinero para su manutención. La reagrupación familiar para el marroquí no ha sido fácil, porque le ha costado cumplir con los requisitos legales que se exigen a los inmigrantes: estabilidad laboral, contratos de trabajo, contrato de vivienda.

Solamente cuando ha reagrupado a su familia, ha pensado en buscar un trabajo mejor o en plantearse el autoempleo. A esta altura, ya ha pasado bastante tiempo en España, 8 ó 10 años como mínimo, disfruta de cierta estabilidad laboral, de un conocimiento más concienzudo de la lengua y del mercado laboral, dispone de mayores habilidades y de experiencia en su profesión u oficio y ha podido conseguir un cierto capital. Con estas herramientas se plantean crear su propia empresa. Actúan conforme al principio de la causación acumulativa de Becker (1983) según la cual los eventos pasados y las decisiones progresivamente llevan a los individuos a una carrera dada, incrementando los costes y disminuyendo la posibilidad de desplazarse a otras carreras profesionales. Es más probable que el marroquí que ha desarrollado su carrera profesional en la construcción, termine creando su pequeña empresa en este sector que poniendo una carnicería o un locutorio. A esa altura, ya ha especializado a algunos de sus familiares en este sector. De esta manera su posición se ha hecho mucho más fuerte y puede abaratar costes para competir en el mercado. Recordemos que en Marruecos los

negocios y las tiendas se abastecen de una mano de obra familiar, recurriendo a la familia extensa donde participan tíos, primos carnales, primos segundos, etc. Y que muchos de ellos ejercen como aprendices o como ayudantes familiares no remunerados, sin un salario nominal, pero reciben ayudas económicas o no pecuniarias por atender por horas el negocio familiar.

A mayor densidad y multiplicidad de las redes sociales de los marroquíes, más encorsetada es la conducta individual por la observancia de preceptos morales y la conformidad con las pautas establecidas de índole económica. La inserción en dichas redes sociales determina en gran medida la orientación del tipo de las empresas a crear por parte de los marroquíes.

En esta misma dinámica se encuentran las dificultades que presentan los marroquíes a la hora de confiar sus decisiones y consultas de tipo administrativo y contable a terceros no paisanos. El hecho de que tengan que recurrir a expertos y asesores externos a su familia y a sus redes sociales étnicas para crear sus empresas o actividades autónomas, les supone una ruptura con dicho entramado étnico. Además, les exige entrar en la dinámica de la sociedad española y en la práctica administrativa autóctona en la cual no confían. Recurrir a asesores legales españoles les supone ponerse en manos de personas extrañas a su comunidad étnica. Sólo aquellos que por su elevado grado de inserción recurren sin complejos ni temores a los recursos administrativos españoles, son los que pueden promover negocios de índole general. Es decir, rompen con el esquema de economía étnica.

Hay determinado tipo de empresas de los marroquíes, tales como las tiendas y carnicerías halal, peluquerías y locutorios, que pueden ser clasificadas como “enclaves étnicos”. Según Portes (1995), por enclaves étnicos se entiende las redes especialmente clausuradas (cluster) de negocios pertenecientes a los miembros de la misma minoría. En principio, nacen para servir a las necesidades culturalmente definidas de sus paisanos y únicamente de manera gradual para abastecer un mercado más amplio. De acuerdo al hecho de que los marroquíes tienden a instalarse en municipios más pequeños, huyendo de las grandes ciudades, encontramos la mayoría de sus negocios en dichos municipios.

23

De cara al futuro del mercado del autoempleo, los marroquíes se están situando en dos direcciones: la más tradicional que responde a las necesidades de su propia comunidad étnica y la de aquellos que están abriendo nuevos frentes dentro de la economía más general: empresas de construcción y locutorios. En este sentido depende de la formación de los marroquíes en el futuro, especialmente de los hijos de inmigrantes que se formen en España. Creemos que éstos pueden abrir nuevos frentes de negocio como sucede en Francia. En este país las nuevas generaciones descendientes de los primeros magrebíes están abriendo negocios relacionados con la cibernética y otras tecnologías. Aquí de momento es difícil imaginarse esa situación. Además, marroquíes jóvenes que vienen a estudiar a España y que luego se quedan constituyen un caudal enriquecedor en esta línea.

Las empresas marroquíes, como se ha señalado anteriormente, son fundamentalmente de carácter familiar en España a imagen de las existentes en Marruecos. La familia extensa es el pilar básico de la generación de autoempleo marroquí. También las redes sociales de origen que se reproducen en nuestro país permiten que los negocios se desarrollen y se asienten.

Los marroquíes participantes de los grupos de discusión han manifestado la necesidad de contar con mediadores sociolaborales de su propia nacionalidad. Según ellos, éstos facilitarían mucho la labor de información y confianza a la hora de estimular la creación de autoempleo.

Finalmente, debemos subrayar la relevancia de la religión musulmana en la generación de autoempleo. Los criterios que ella establece, crea una serie de necesidades que deben ser atendidas. Precisamente

ésta es una de las razones fundamentales por las cuales nacen los negocios en España y que determina el tipo de negocios que se deben crear. Pero los mismos marroquíes son conscientes de que hay otro tipo de actividades empresariales que pueden abrirse y que tienen muchas expectativas de éxito. Estas actividades empresariales que no se centran en las necesidades de la comunidad marroquí y que escapan en consecuencia a la economía étnica, les permiten atender a una clientela mayor y probablemente obtener unos mayores beneficios económicos. Sin lugar a dudas las nuevas generaciones de jóvenes marroquíes más asentados en España serán la punta de lanza de estas actividades empresariales, tanto individuales como grupales, más diversas y generales. Pero en este momento la comunidad marroquí se debate entre un proceso de cierre comunitario debido al rechazo que sufre de parte de la población española desde los atentados terroristas islamistas del 11 de Marzo de 2004 y una búsqueda de mayor integración en nuestra sociedad. Las decisiones que tome esta comunidad en el futuro influirán, sin lugar a dudas, en la dinámica del autoempleo.

BIBLIOGRAFÍA

Becker, G. S. (1983): "Inversión en capital humano e ingresos". En: Toharia, L. (ed.), 1983, El mercado de trabajo: Teoría y aplicaciones, Madrid, Alianza Editorial, pp. 39-63.

Castaño, M., Eguren, J., Fernández, M., Iglesias, J., (2008): "Marruecos". En: Fernández, M., Giménez, C. y Puerto, M., (eds.), La construcción del codesarrollo, Madrid, La Catarata, pp. 145-216.

Eguren, J. (1998): "Inmigrantes extranjeros en la Mancomunidad La Encina: Los rifeños de Boadilla del Monte". En: OFRIM- Suplementos, Madrid, pp. 163-181.

Eguren, J. (1999): "La migración rifeña de Boadilla del Monte en Madrid". En: Revista Annales du Rif, volumen 2, Alhucemas, Marruecos.

Eguren, J. (2004): "De Marruecos a España: La comunidad transnacional rifeña". En: Revista Migración y Desarrollo, Vol. 2, México, pp. 49- 61.

Geertz, C. (1988): "La interpretación de las culturas", Gedisa editorial, Barcelona.

Giménez, C. (2000): "La percepción de la migración marroquí desde el lado español". En: Aprender a conocerse. Percepciones sociales y culturales entre España y Marruecos, II Seminario Hispano-Marroquí, Madrid.

Light, I., Gold, S. (2000): Ethnic Economies, California, Academic Press.

Kazemipur, A. (2004): An Economic Sociology of Immigrant Life, New York, Nova Science Publishers.

Mghari, M. (2005): "Dimension démographique des migrations", en Mediterranean Migration 2005 Report edited by Philippe Fargues Cooperation project on the social integration of immigrants, migration, and the movement of persons Financed by the European Commission - MEDA Programme.

Martín, G. (ed.), (2003): Marroquíes en España. Estudio sobre su integración. Madrid, Fundación REPSOL YP.

Pascon, P. (1980): Etudes rurales. Idées et enquêtes sur la campagne marocaine, Rabat, SMER.

Portes, A. (1995): "Economic Sociology and the Sociology of Immigration. A Conceptual Overview". En Portes, A. (ed.), The Economic Sociology of Immigration, New York, Russel Sage Foundation, pp. 1-41.

Salahdine, M. (1991): L'emploi invisible au Maghreb. Etudes sur l'économie parallele, Rabat, SMER.

Souali, M. (2004): L'institutionnalisation du système de l'enseignement au Maroc, Évaluation d'un politique éducative, Paris, L'Harmattan.

ARTÍCULOS

AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DA NEGOCIAÇÃO

Roni Antonio Garcia da Silva *

ragarciasilva@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo foi elaborado com o propósito de descrever as principais ferramentas que auxiliam uma negociação para atender ambas as partes envolvidas no processo. Exploram-se o significado conceitual de “negociação”. Discutem-se os diversos tipos e estilos de negociação. Procura-se mostrar que, de modo geral, uma negociação bem-sucedida é aquela em que as partes envolvidas terminam em acordo. O artigo destaca o trabalho do especialista em negociação, William Ury, professor de Harvard e autor do best-seller *Getting to Yes (Como chegar ao sim)*, obra com cinco milhões de cópias vendidas pelo mundo, onde ele defende que a negociação deve, obrigatoriamente, objetivar a formação de parcerias.

Palavras-chave: Negociação, Estilos de Negociação, Alternativas, Assertividade e poder.

29

ABSTRACT

The article's purpose is describing the main tools that help a negotiation to reach both parties involved in this process. It explores the negotiation conceptual meaning. It discusses the negotiation types and styles, comparing them with each other. The article intends to demonstrate that in general a successful negotiation is the one which both sides sign an agreement aware that the negotiation outcome can be greater than the individual benefits. The article highlights the expert in negotiation's work, William Ury, a Harvard professor and author of “*Getting to Yes*”, best-seller with five million copies sold around the world, where he argues that the negotiation must aim to form partnerships.

Keywords: Negotiation, Negotiation styles, Alternative, Assertiveness and Power.

* Administrador, especialista em Metodologia do Ensino Superior, Professor universitário, Mestre em Administração, Professor do DEADM da Unicentro, campus de Guarapuava-Pr. Principais Publicações: Livro *Administração Rural: Teoria e Prática*. Guarapuava: Ed. Unicentro, 2003. Livro *Administração Rural: Teoria e Prática*, 2ª Edição Revisada e Atualizada. Curitiba: Ed. Juruá, 2009.

O QUE É NEGOCIAR?

Quer você goste da idéia ou não, saber negociar é uma questão de sobrevivência. Você tem de negociar o tempo todo: nas decisões familiares, no ambiente de trabalho, na vida profissional e social. No dia-a-dia de trabalho, negociar com chefes, colegas e clientes constitui-se nas atividades que mais consome tempo e, muitas vezes, energia. O tema “negociação” está na “moda”. Nunca se falou tanto sobre o assunto. Centenas de livros abordam o tema com profundidade e inúmeros cursos universitários nas áreas de Administração e Direito, já incluíram a disciplina “Negociação” em seus currículos. Observa-se, também, os inúmeros programas em nível de Pós-Graduação (MBA e Especialização) disponíveis a um público, cada vez maior, interessados em conhecer melhor as práticas e ferramentas de negociação. Da mesma forma, o interesse de consultorias especializadas também vem crescendo significativamente. É o caso da escocesa Scotwork, que há 28 anos treina executivos para negociar de forma eficiente em mais de 20 países e, que recentemente instalou-se em São Paulo, tendo já atuado em diversas corporações como a Pepsi - Cola, Cisco, Microsoft e General Electric. Sem dúvidas, a Scotwork atendeu uma demanda do mercado e, assim continua a atender o crescente interesse das empresas, em geral, em aumentar conhecimentos nesta área.

Em um recente congresso na Europa, o Prof. Manfred Perlit, o “guru” germânico de Economia, afirmou que liderança constitui-se num processo complexo e, para ser ensinada deve incluir três variáveis: “negociação, influência e relacionamento”. No seu entender estas são as três grandes diferenças competitivas no século XXI.

OS DIVERSOS SIGNIFICADOS “NEGOCIAÇÃO”

30

Para melhor compreender a abrangência e o sentido do termo, remonta-se à sua origem latina: *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa sendo usualmente utilizado para envolver questões em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste. Por outro lado, o termo também está associado a estratégias ou truques para ganhar dinheiro com facilidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Isto é, negociação é um ato de transacionar negócios (Oliveira, 1994).

Segundo Philip Kotler (1998): “Na troca negociada, o preço ou outras condições são estabelecidas via comportamento de barganha, em que duas ou mais partes negociam acordos a longo prazo”.

Assim, em termos gerais, negociação ou negociar refere-se a um exercício realizado em conjunto pelas partes interessadas. Para Ury (1991) “a negociação é um processo de mútua comunicação destinado a conseguir um acordo com outros, quando existem alguns interesses compartilhados e outros opostos”. Da mesma forma Schoonmarker (1989) defende que “as negociações, são métodos para se chegar a um acordo com elementos tanto cooperativos como competitivos”.

Não faz muito tempo que a negociação empresarial deixou de ser vista como uma tarefa simplesmente técnica. A “negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão” (Cohen, 1980:13).

“Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições” (Wanderley, 1998: 21). A seguir, Junqueira (1995: 12) afirma que:

“Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas tenham a oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais”.

Assim, parece conveniente adotar uma definição de negociação que traduza a amplitude de possibilidades que o termo encerra: “Toda relação humana é, de certo modo, uma negociação, pois envolve compromissos e são estabelecidas condições. Qualquer que seja a situação, alguém está assumindo uma responsabilidade em função de determinadas condições, o que importa em negociação” (Matos,1983: 11).

Assim, pode-se dizer que negociação é um processo interativo de comunicação entre duas ou mais partes, que pode ocorrer sempre que alguém queira algo de alguém ou que ambos desejam a mesma coisa.

Uma vez que negociar implica, de alguma forma, em disputar ou competir, a questão que se impõe é: até que ponto é conveniente revelar o interesse, ou suas intenções, em uma negociação?

Uma negociação envolve, quase sempre, três aspectos essenciais, ou seja:

- **Posições** - aquilo que é colocado de forma rápida e visível sobre a mesa;
- **Interesses** - aquilo que as partes realmente desejam conseguir na negociação, e que às vezes está sob a mesa;
- **Valores** - são as razões, as crenças mais profundas e que, na maioria das vezes, não são negociáveis.

Assim, à luz destes aspectos, parece ser prudente que ambas as partes andem na direção dos interesses compatíveis, explorando-os de forma criativa e produtiva, em busca de uma postura denominada ganha-ganha.

31

No entanto, observa-se na prática que muitos negociadores, preferem não revelar seus reais interesses, por receio de se tornarem vulneráveis, perdendo força e poder na mesa de negociações. Além destes, outros optam por iludir o seu oponente quanto aos seus reais interesses, convictos de que assim levarão vantagens. Em ambos os casos, a solução produtiva e criativa para o conflito ficará total ou parcialmente comprometida, resultando, possivelmente, numa postura onde uma parte ganha e a outra perde, (ganha-perde), ou ainda, as duas perdem (perde-perde).

Assim sendo, quais são os cuidados e os passos a serem percorridos para um correto posicionamento em que o poder de negociar não seja reduzido e ao mesmo tempo possa chegar a uma boa solução que satisfaça ambas as partes (ganha-ganha)? “Ganha-ganha - Qualquer método usado para resolver um conflito em que todos os participantes sentem-se satisfeitos porque suas necessidades e resultados foram plenamente atendidos”(Bolstad e Hamblett, 1998).

OS PASSOS PARA UMA SOLUÇÃO GANHA-GANHA

Os passos ou cuidados necessários à uma boa negociação são vários. Para Marcondes (1993), uma solução do tipo ganha-ganha, onde ambas as partes ficam satisfeitas, a negociação envolve tanto o conhecimento do oponente, quanto de você mesmo. Suas recomendações são as seguintes:

Avalie o seu Interlocutor

Segundo Marcondes (1993), “antes de iniciar uma negociação faça uma análise prévia do oponente. Separando-se a pessoa do problema e concentrando-se nos interesses”. A partir daí, procure criar opções que propicie benefícios mútuos, definidos por critérios transparentes e objetivos.

Esse princípio vai além de entender o idioma ou os termos técnicos do negócio que está sendo realizado. É preciso compreender a história, a cultura e a perspectiva da outra parte. É o que o professor William Ury (1991) chama “de vestir os sapatos alheios”.

Concentrar-se nos interesses, e não nas posições deve ser uma atitude a ser tomada por um hábil negociador. “Em muitas negociações, as partes se concentram em lutar para defender sua posição a qualquer custo. Se a outra parte faz o mesmo, tem-se um cabo de guerra em cada concessão, o que é visto pela outra parte como uma demonstração de fraqueza” (HARVARD, 2007).

Marcondes (1993) lembra ainda que “por trás de cada negociação existe um ser humano com sentimentos, com formas de percepções próprias, com suas opiniões e com fatos distintos”. Além disso, procure saber se você está negociando com a pessoa certa e se ela tem poder para negociar e tomar decisão e, ainda se o interlocutor é capaz de apreciar uma boa proposta. Muitas negociações fracassam porque uma das partes não teve a sensibilidade necessária para avaliar corretamente a seriedade e qualidade de uma proposta ou não teve competência para decidir.

Neste caso, a apresentação antecipada de interesses pode levar a riscos, que comprometerão os resultados esperados na negociação. Ou seja, a alternativa mais indicada parece ser não “abrir” integralmente os interesses e buscar argumentos que convençam o oponente.

32

Avalie o Seu Poder e o de seu Interlocutor

Segundo Marcondes (1993), “o segundo passo no processo de negociação é avaliar o seu poder e o de seu oponente, isto é avaliar objetivamente suas alternativas e a sua autoridade sobre elas”.

Por outro lado, o jogo do poder raramente é analisado pelo ângulo da criatividade, ou da capacidade que as partes têm de produzir alternativas capazes de livrarem-nas do dilema de “pegar ou largar”. De fato, o poder e sua autoridade dependem, basicamente, das alternativas disponíveis em cada situação.

Uma história baseada em um exemplo citado por Fisher (1997: 24-30), ilustra como a existência ou não de alternativas pode desequilibrar sucessivamente o campo de forças numa negociação:

“Imagine que um Rockefeller venha a São Paulo para tratar de negócios e, tendo ficado na cidade no fim de semana, resolva ir visitar a feira de artesanato na Praça da República. Depois de muito andar, ei-lo frente à banca de um artesão que produzem pequenas peças - artesanais mesmo - de prata. A negociação gira em torno de uma peça pela qual o artesão está pedindo cerca de 50 dólares. De um lado, portanto, temos uma das maiores fortunas do mundo. De outro, um artesão que precisava vender a peça para garantir sua sobrevivência durante a semana. A questão é: nessa negociação quem tem mais poder? Tem mais poder o negociador que possui, no caso, o maior número de alternativas. Ou seja, o artesão poderá vender essa peça para uma dos milhares de pessoas que ainda vão passar pela sua banca nesse domingo. Vale ressaltar que a peça não é tão cara que somente um milionário possa comprá-la. Entretanto, durante a negociação, o vizinho do artesão,

alerta-o de que ele está negociando com um Rockefeller, conhecido como grande colecionador de obras de arte e que, portanto, ele, artesão ficaria famoso se soubessem que uma de suas obras passou a fazer parte da coleção do milionário. Nesse exato momento, o poder desequilibra-se quase que totalmente para as mãos do Rockefeller: ele é a mais importante - e talvez única - alternativa para tornar o artesão famoso naquele momento”.

Diante dessa narrativa, fica evidente que em qualquer negociação é preciso avaliar e comparar o poder e a posição do oponente em relação a sua. Lembre-se, se você estiver na posição “pegar ou largar”, seu poder é virtualmente nulo e, portanto, revelar todos os seus interesses pode ser perigoso, um desastre.

Ury (1991) comenta: “é preciso Identificar os interesses, seus e de seu oponente, definir alternativas e eventuais opções, para então discutir padrões e critérios justos e transparentes. Procure deixar bem claro que seu interesse é chegar a um acordo mutuamente satisfatório de maneira eficiente e amistosa”.

Avalie o Seu Grau de Assertividade

Conforme Marcondes (1993), “o terceiro passo do processo de negociação refere-se a seu grau de assertividade, isto é, sua presteza e objetividade em expressar claramente o que você deseja, ou seja, o motivo da negociação”. Assim, se não houver clareza e assertividade entre os negociadores ou se eles não forem capazes de dizer sim ou não, quando oportuno, certamente os resultados esperados não serão atingidos. O próprio negociador pode julgar conveniente, sem se deixar levar pelas pressões, manipulações ou estratégias do interlocutor.

33

A assertividade numa negociação assume um papel relevante. O significado da palavra “assertivo”, sua ausência ou excesso, no dia-a-dia tem influenciado diretamente os mais variados tipos de relacionamentos, seja pessoal ou profissional. Uma pessoa é assertiva quando diz “não” quando quer dizer “não” e diz “sim” quando quer dizer “sim”. Se assim não o for, a incoerência de desencontros, conflitos e dissabores passa a ser rotina na vida de qualquer pessoa. Numa negociação, sem dúvidas, isso é vital.

Comportamento Assertivo

- O comportamento assertivo traduz-se na auto-afirmação da pessoa, visando simultaneamente à afirmação do interlocutor, aceitando-a.
- Negocia com base em interesses mútuos e não mediante ameaças.
- Permite: Dizer “não” sem ter necessidade de se justificar.

Use um Estilo Adequado aos Objetivos e ao Interlocutor

Marcondes (1993), explica que “quarto passo indica que o sucesso em uma negociação depende da compreensão e adequação dos diferentes estilos e comportamento dos contendores à situação. Os negociadores podem ser: cooperativos ou competitivos”. A seguir, explica-se as diferenças entre esses dois adjetivos.

O competitivo busca a vitória. É áspero e desconfiado. Ilude e exerce pressão sobre o oponente sempre que pode e dificilmente faz concessões verdadeiras. É o estilo mais raro; enquanto que o cooperativo busca o acordo. É cordial e confia nas pessoas. Procura saber o que o oponente quer e se possível, fazer sua vontade. Sempre passa informações verdadeiras à outra parte. É o estilo mais comum.

Há ainda, segundo Marcondes (1993), os chamados estilos clássicos da negociação: Push e Pull.

“O primeiro é o tipo persuasivo. Caracterizam-se por levar os outros a aceitar a suas idéias, pois é pródigo em fazer propostas e sugestões baseando-se em argumento e justificativas racionais. Expõem seus pontos de vistas, seus desejos e procura impor exigências e normas para a discussão, que incluem sanções e punições. O tipo Pull, por outro lado, procura compreender o quadro de referência do oponente e preocupa-se em encorajar a participação do outro, escutar com empatia e buscar pontos de acordo. Sua atitude é aberta e transparente e prefere influenciar o outro por seu comportamento, por estar disposto a partilhar informações como também a reconhecer seus erros. Há ainda um tipo intermediário que pode ser denominado de Recuo que se caracteriza por sua flexibilidade, pois em determinadas circunstâncias pode ser Push e noutras Pull. Sua flexibilidade em mudar de estilo muitas vezes confunde o oponente e, em conseqüência, acordos tornam-se mais difíceis, pois compromete a confiança na negociação”.

A seguir o referido autor apresenta um rápido diálogo entre um gerente e um subordinado, que pode ser bastante esclarecedor destas categorias.

“Gerente: “Eu quero que você vá agora até São Paulo para buscar uns documentos lá no banco”. Subordinado: reagiu agressivamente: “mas por que eu?” Gerente: “Eu vou dar dez razões para você ir a São Paulo. A primeira é porque eu quero. . . você quer ouvir as outras nove?...” Observa-se neste diálogo que, em primeiro lugar, o chefe não estava negociando. Deu uma ordem. O subordinado tentou negociar, mas usou um estilo totalmente inadequado. Para uma entrada do tipo “push”, ele retrucou com outro “push”. Deveria se quisesse negociar, usar um estilo “pull”, receptivo e, então, negociar. Seu poder de negociar foi reduzido a nada, pelo uso inadequado de um estilo que expunha seu interesse em não acatar a ordem. Por isto, deveria ter usado um estilo que abrisse um canal de negociação” (Marcondes, 1993).

Seja, realmente, assertivo

Reforçando a recomendação de assertividade, Freitas (1994), afirma que “a assertividade está intimamente ligada ao autoconhecimento e é uma habilidade que pode ser desenvolvida. Aprender a dizer não é tão importante quanto saber dizer sim”.

Assim, podemos conceituá-lo como “a habilidade de se exprimir, tanto com palavras quanto gestos e expressões faciais, de forma honesta e relativamente direta dos pensamentos e sentimentos e é socialmente apropriado, levando em consideração os sentimentos e bem estar dos outros” (Alberti & Emmons, 1978). “Geralmente permite a solução dos problemas imediatos e minimiza a probabilidade de futuros problemas” (Caballo, 1996).

Existem indícios que apontam a necessidade de busca de equilíbrio para ser assertivo e não é necessário ser nenhum especialista para identificar. Ter dificuldade para dizer não, ficar quieto ou concordar com o outro numa situação polêmica para não arrumar confusão, ter a sensação de que

está “engolindo sapo” com frequência ou sempre bater de frente com as pessoas para fazer prevalecer sua opinião ou vontade, são comportamentos que indicam a necessidade de assertividade.

O desequilíbrio da assertividade pode refletir tanto na passividade quanto na agressividade, aspectos nocivos nas relações pessoais e profissionais. No trabalho, por exemplo, a importância dessa habilidade é bastante relevante. Para atender as demandas de um mercado competitivo e ágil, um profissional deve ter as características do comportamento assertivo, o qual constrói uma comunicação interna saudável dentro de uma empresa. Isso acontece porque as pessoas passam a encarar os problemas do cotidiano com naturalidade e não tem dificuldades para resolvê-los. As informações fluem com transparência, na quantidade e na qualidade necessárias.

Na vida pessoal a assertividade traz bem-estar porque a pessoa sente que tem as rédeas da própria vida em suas mãos. Ela está no controle e não sente a necessidade de ter a aprovação obrigatória de outras pessoas sobre seus atos. Com isso, a pessoa se torna mais autoconfiante e com sua autoestima equilibrada. Em geral, a falta da assertividade é decorrente do medo da perda (do emprego, da segurança, do conforto, da estabilidade, etc.).

Para exemplificar o conceito descrito acima, nada melhor do que a descrição de uma história verídica ocorrida em São Paulo:

“Há alguns anos, uma empresa de serviços públicos, foi acionada juridicamente, num processo referente à desapropriação de terras. O representante legal da empresa era um advogado famoso pela sua competência. Do lado dos moradores, o representante era uma pessoa simples e humilde. Os moradores acusavam a empresa de má fé e o advogado exigia que o representante dos moradores conceituasse a expressão má fé. Insistiu diversas vezes, tentando, com isso derrubar o argumento pela desmoralização do representante que usava uma expressão sem conhecer seu significado. Insistiu uma última vez: “Quero que o senhor me defina: o que é má fé?! E o representante: “Má fé! “má fé é o que o senhor está tentando fazer comigo”. (Marcondes, 1993).

35

Esse exemplo possui alguns dos elementos-chave da assertividade. Primeiro, uma pessoa simples não se deixou intimidar pela agressividade do outro, que era um advogado - “doutor” - e que estava no seu território - o tribunal. Em segundo lugar, o representante foi capaz de expressar de forma clara - e contundente, sem ser agressivo - aquilo que ele realmente estava sentindo.

Diante disso pode-se afirmar que poder sem assertividade não se sustenta por muito tempo. A assertividade pode ser também entendida como a expressão de poder internalizado. Isso quer dizer em outras palavras, o quanto “você confia no próprio taco” e expressa isso sem ser agressivo.

CONCLUSÕES

Quando se participa de uma negociação deve-se estar ciente de que esse processo nada mais é do que uma oportunidade para, de modo criativo, as partes envolvidas encontrem soluções que atendam aos seus interesses, sem que isso signifique trabalhar contra os interesses do oponente. Ai entra a chave do ganha-ganha, isto é: atender aos meus interesses sem ferir os interesses da outra parte. Parece mágica? Não. É o uso da capacidade e da criatividade produzindo alternativas que sejam boas e viáveis para os dois lados envolvidos na negociação. Numa negociação, se você não revelar seus interesses, não haverá espaços para a criatividade. No entanto, revelando-os, você poderá ter prejuízos face a um oponente agressivo ou manipulador. Inevitavelmente você tem de ser assertivo e expressar corretamente e com segurança o que deseja. Ao colocar seus interesses na mesa, adote

um estilo que possa reforçar seu poder sem atacar o outro. Lembre-se que as pessoas tentam resolver problemas de relacionamento fazendo concessões ao que está em jogo e, assim o resultado da negociação pode não ser eficaz.

Conclui-se, pois que uma negociação bem-sucedida é aquela onde as partes envolvidas terminam conscientes de que o produto final é maior que a soma das contribuições individuais e que o resultado caracteriza-se por ganha-ganha.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTI & EMMONS (1978): Comportamento Assertivo: um guia de auto-expressão. Belo Horizonte: Ed. Interlivros.

BOLSTAD, R. e HAMBLETT, M. (1998): "Ganha-Ganha". Anchor Point, Golfinho - impresso nº45 e 46 Out e Nov/98.

CABALLO, V. E. (1996): Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento. São Paulo: Ed. Santos.

COHEN, H. (1980): Você pode negociar qualquer coisa. Rio de Janeiro: Record.

FISHER, R. (1997): "A arte de negociar". Em: HSM Management, No 5, pp. 24-30.

36

FREITAS, M. E. (1994): "Um espaço de negociação". Em: Organização, No 5, pp.13-20.

HARVARD. (2007) [em línea] Acesso em: 12 abr. 08.
Disponível em: http://nbb.com.br/english/publications/special_01.html.

JUNQUEIRA, L. A. C. (1988): Negociação: tecnologia e comportamento. Rio de Janeiro: COP Editora Ltda.

KOTLER, P. (1998): Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas.

MATOS, F. G. (1983): Negociação no trabalho: indicações práticas baseadas na experiência e na teoria. Rio de Janeiro: CEDEG.

MARCONDES, O. (1993): Como chegar à excelência em negociação. Rio de Janeiro: Qualitymark.

OLIVEIRA, M. A. (1994): Negociação: Novos e Velhos Malabarismos. São Paulo: Ed. Nobel.

SCHOONMAKER, A. N. (1989) Negotiate to win: gaining the psychological edge. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

URY, W. (1991): Supere o não: negociando com pessoas difíceis. São Paulo: Best Seller.

WANDERLEY, J. A. (1983): Negociação Total - Encontrando Soluções, Vencendo Resistências, Obtendo Resultados. São Paulo: Ed. Gente.

GESTÃO E ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Jardelino Menegat *

jardelino.menegat@lasalle.edu.br

RESUMO

O texto mostra a proximidade que existe entre os conceitos de gestão e espiritualidade. Eles não se excluem, mas se complementam. A espiritualidade ganha espaço no ambiente de trabalho e a gestão está presente também nas organizações de cunho religioso. Neste novo milênio, existe uma tentativa na busca de integrar a gestão e a espiritualidade. A gestão entendida como arte de gerenciar processos e de liderar pessoas. E a espiritualidade como busca do transcendente através da vivência da fé pessoal e comunitária. O texto mostra a importância da organização na busca de resultados, mas não esquecendo sua humanização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Espiritualidade, trabalho, organização e empresa.

37

ABSTRACT

The connection among the concepts of management and spirituality are contextualized in this text. These two concepts do not exclude one another, but they are reciprocal. Spirituality is all the more conquering space within the work ambiances, whilst management never has been absent in any religious organization. In this new millennium, an effort is being made to get to an integration of management and spirituality. Management is understood as the art of conducting processes and leading persons, whilst spirituality is defined as being the quest of transcendency through the living of both ones personal and communitarian faith. The following text aims to show the significance of organization in the quest of higher outcomes, never forgetting to imbue humaneness.

KEYWORDS: Management, Spirituality, Work, Organization and enterprise.

* Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, Brasília - DF.

Doutorando em Administração de Empresas pela UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA, Montevideu, Uruguai.

CONTEXTUALIZANDO O TEMA

Para muitas pessoas, “gestão” e “espiritualidade” parecem ser conceituações de realidades distantes. A gestão, ligada a aspectos da eficiência, dos resultados e dos negócios. E a espiritualidade, oposta a ela e ligada a aspectos relacionados com valores e princípios. Na verdade, tanto a gestão como a espiritualidade precisam garantir resultados e supõem a existência de valores e princípios duradouros. As organizações, sejam elas de cunho religioso ou empresarial, estão buscando cada vez mais modelos que contemplem resultados e eficácia para a realização de sua missão e de seu negócio. Na realidade, gestão e espiritualidade não estão tão distantes como inicialmente parece. A partir deste novo milênio, cada vez mais está acontecendo uma aproximação entre uma e outra. As pessoas e as organizações que buscam habilidades profissionais sentem necessidade de complementar sua formação com valores mais duradouros. E as instituições cuja identidade está ligada mais ao espiritual sentem necessidade de buscar maior profissionalismo na sua forma de fazer a gestão.

Vivemos numa sociedade de consumo. Aparentemente, há pouco espaço para valores espirituais. Somos absorvidos cada vez mais pelos meios de comunicação e vivemos em função das novas tecnologias que vão aparecendo. O homem de hoje, apesar de estar envolto nesse complexo tecnológico e científico, sente-se envolvido por algo que o transcende. O caminho que leva à transcendência pode ser denominado de espiritualidade.

A espiritualidade é uma tendência que certamente vai influenciar a gestão das empresas nos próximos anos. A espiritualidade, que também pode ser definida como um capital intangível, impalpável, simbólico, tipicamente humano, é o que certamente predominará nas próximas décadas nas organizações, sejam elas de cunho comercial, empresarial, assim como religioso e espiritual.

38

Normalmente, os novos paradigmas, ao emergirem, transcendem os aspectos físico-sensoriais das pessoas e das organizações. O paradigma da espiritualidade, por não ser comprovável cientificamente, acaba provocando resistência das pessoas apegadas aos modelos relacionados ao pragmatismo, materialismo e consumismo. Romper com estes modelos provoca incertezas e inseguranças, e exige coragem das pessoas e das organizações que buscam uma nova forma de ser e de fazer gestão. Mas, o que está por trás do paradigma da espiritualidade no ambiente de trabalho? O surgimento do paradigma da espiritualidade sofre resistências, visto que o mundo que estamos vivendo está impregnado pela consciência racional-lógica e pelo pensamento linear e cartesiano. A ciência moderna está baseada na consciência racional, no materialismo e no consumismo, e esses são frutos desse pensar racional. O pensar racional foi e continua sendo uma grande conquista para a humanidade, pois, com ele gerou-se mais conhecimento. Mas, por outro lado, é chegada a hora de dar mais espaço à dimensão transcendental. E o movimento da espiritualidade no ambiente de trabalho é uma oportunidade para isso.

A espiritualidade, no passado esteve mais restrita às religiões, às igrejas, aos mosteiros e aos conventos de congregações religiosas. Hoje, ela está penetrando campos inesperados, particularmente no ambiente de trabalho. Insere-se neles como uma dimensão estratégica, na medida em que dá significado à missão da organização e ao trabalho das pessoas. Até há pouco tempo, era muito difícil imaginar empresários e executivos participando em seminários e congressos em que fosse abordado o tema da espiritualidade. No entanto, nos dias de hoje, é possível constatar que esses e outros estão buscando também participar em instâncias de natureza de formação humana e espiritual.

Ficamos admirados com o aparecimento do novo fenômeno ou paradigma da espiritualidade no ambiente de trabalho. Na verdade, a espiritualidade surge como um contraponto ao movimento do individualismo e do hedonismo existente no mundo de hoje. A tensão atual tem feito com que

empresários e executivos permaneçam abertos à possibilidade de ajuda, não somente no campo profissional, mas também na dimensão humana e espiritual das pessoas. A angústia, o medo e a incerteza têm sido muito intensos, e a espiritualidade parece mostrar-se um caminho adequado para a solução dessas tensões, angústias, medos, incertezas das pessoas dentro das empresas.

A espiritualidade é um conceito que vem sendo cada vez mais disseminado como diferencial competitivo e como fator de sobrevivência no ambiente organizacional de empresas de todos os portes. As organizações em geral têm sido inundadas por uma onda de mudanças inimagináveis. Empresas com modelos inquestionáveis de excelência profissional hoje atravessam graves dificuldades relacionadas com o bem-estar das pessoas que fazem parte delas, e a espiritualidade está sendo vista como um meio de superação de conflitos, de tensões e como diferencial competitivo.

A maioria das organizações entrou no novo milênio com experiências de programas de mudanças, tais como a qualidade total, o foco no cliente, a redução de níveis hierárquicos, o planejamento estratégico, etc. Embora muitas dessas ferramentas tenham dado origem a histórias de sucesso de não poucas organizações, outras não tiveram o retorno correspondente aos investimentos realizados. Esses esforços de mudança talvez não tenham alcançado o êxito desejado pelo fato de alguns empresários e executivos terem tido dificuldades para sair da “zona de conforto”, isto é, para livrar-se do “velho traje organizacional” e assumir realmente uma nova postura em face de uma organização que exige mais atenção às pessoas do que às estruturas organizacionais.

1. GESTÃO E ESPIRITUALIDADE

Nos dias de hoje, a gestão e a espiritualidade estão presentes também no ambiente de trabalho, embora exista confusão das pessoas sobre seus significados mais profundos. É preciso diferenciar espiritualidade de religiosidade ou de práticas religiosas. A espiritualidade é uma dimensão antropológica, própria da pessoa, independente da religiosidade praticada e atribuída às religiões. As práticas confessionais podem ser uma das formas de trabalhar a espiritualidade, mas, conceituada amplamente, a espiritualidade é um modo de a pessoa ser e de se colocar no mundo. E a gestão deve ser entendida como um modo de se fazer com que uma organização possa obter resultados para alcançar sua missão e visão. Ainda, gestão é a competência para coordenar processos e liderar pessoas, em vista de resultados, a fim de realizar com eficácia a missão de uma instituição. Podemos afirmar que uma organização sem gestão fracassa e sem espiritualidade se esvazia.

39

Um dos questionamentos das pessoas de nosso tempo em relação ao trabalho e o seu dia-a-dia é o seguinte: como viver a espiritualidade fora dos templos religiosos e em especial no trabalho? Ao pesquisar temas relacionados à gestão organizacional e ao participar de congressos e seminários de gestão, nos damos conta de que autores ligados à administração, como Peter Senge, John P. Kotter, Peter Drucker, James C. Hunter e outros consideram os colaboradores dentro da empresa como pessoas que não só produzem e trazem resultados para a empresa. O colaborador é também visto como aquele que pensa, sonha, ama e que tem várias atividades fora dos locais de trabalho. Diante dessa visão de homem que os administradores estão vislumbrando, é necessário buscar equilíbrio entre o trabalho e as relações de convivência. Razão da necessidade de fazer esta gestão. É o que nós denominamos neste texto, de gestão da espiritualidade, isto é, como fazer o equilíbrio entre trabalho e espiritualidade.

Boff (2001: 9-11), em seu livro, *Espiritualidade: um caminho de transformação*, defende a necessidade que o ser humano tem de se desenvolver, cuidar de si e das pessoas, particularmente nas relações sociais e com toda a natureza. Segundo o autor, a falta de cuidado com as pessoas e a natureza é

uma constante em nossos dias. É necessário estar atento ao todo da pessoa e combater o materialismo, o individualismo e a excessiva preocupação com o lucro e o resultado.

Buscar o equilíbrio entre o mundo do trabalho profissional e o todo da vida das pessoas, que envolve também o social e o espiritual, é essencial nos dias de hoje. Portanto, fazer a gestão da espiritualidade gera o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Se conseguirmos este equilíbrio, as pessoas serão mais abertas e flexíveis, menos padronizadas e mecanizadas; mais críticas e menos dogmáticas; e certamente construtoras de um clima organizacional em que se sentirão mais seguras para tomar decisões.

Segundo Murad (2008: 121-156), do ponto de vista institucional, cultivar práticas religiosas, como celebrações, retiros e orações, e possuir elementos visíveis, como crucifixos e estátuas, não garantem necessariamente a motivação da relação com o transcendente. A organização e a pessoa precisam assumir uma postura de vida que promova o bem e uma cultura da paz e do cuidado da vida.

Percebe-se, neste novo milênio, um movimento crescente para o resgate da plenitude humana no ambiente de trabalho. Já não se suporta mais o modelo "taylorista" nas organizações, nem o da filosofia mecanicista que fragmentou a pessoa de tal forma que muitos perderam a sua identidade. Resgatar, portanto, a inteireza humana é um imperativo do nosso tempo, sob pena de perdermos nossas referências e o sentido de nossa vida. Precisamos avançar com ousadia rumo a uma nova ordem e rumo ao encontro conosco mesmos, com o outro e com o transcendente.

Esta busca por algo superior - repetindo - não necessariamente está vinculada a questões religiosas, mas, antes, se relaciona com a nossa razão de ser. Está aí o motivo pelo qual milhões de pessoas estão buscando, por diferentes caminhos, o sentido da vida. Acreditamos que isso não se choca com o mundo dos negócios; ao contrário, a pessoa humana realizada, feliz, que encontra no ambiente de trabalho o espaço para viver plenamente, produzirá muito mais resultados para si e para a empresa em que trabalha.

A organização cuja identidade está ligada mais ao espiritual para sobreviver como organização, não pode medir esforços na busca da profissionalização da gestão. E a organização cujo foco do negócio é o resultado não pode esquecer a dimensão humana e transcendental. Os dois tipos de organização, para desempenharem bem sua missão e alcançarem sua visão, necessitam ter à disposição os recursos necessários, sejam eles humanos ou econômicos. Neste sentido, as organizações precisam, constantemente, desenvolver novas habilidades, competências e conhecimentos. Tais habilidades, competências e conhecimentos são coordenados por gestores que buscam sua atualização constante para que a pessoa seja atendida na dimensão física, psíquica e espiritual.

As pessoas e as organizações, cada vez mais, estão descobrindo que o ser humano é muito mais que seu físico e psíquico, pois há outra dimensão que o transcende e que o integra profundamente com tudo e com todos, que lhe abre a visão e a percepção para outras realidades capazes de torná-lo plenamente inteiro e íntegro. Isto implicará em um profundo respeito à vida, e será a vida em sua plenitude a referência do que aqui designamos de espiritualidade.

Os modelos de gestão que levam os executivos a uma disputa e competição não integram a espiritualidade. O modelo de gestão que consegue entusiasmar, motivar e comprometer os colaboradores na missão da instituição, este, sim, contempla em sua gestão a espiritualidade.

Segundo Moggi e Burkhard (2004: 21), a espiritualidade é a capacidade de pensar, sentir, querer e agir tendo como pressuposto que tudo o que existe no mundo material tem uma origem sagrada.

Estes autores continuam afirmando que o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como o amor, o respeito à vida, a esperança, a fé, a honestidade, a verdade, a igualdade e a fraternidade.

De acordo com Solomon (2003: 30), ainda que alguns filósofos, como Hegel e Nietzsche, tenham rejeitado a noção de contraste entre matéria e espírito, eles não negaram a existência de nenhum dos dois conceitos. Em suas visões, corpo e mente era um só elemento. Hegel o denominou de “espírito” e o conceituou como a “totalidade da natureza”. A existência de mundo provido de alma, com espírito ou espiritualidade, é aceito até mesmo pelos filósofos mais céticos.

Apesar do interesse da administração nos dias de hoje pela espiritualidade, há diferenças no modo de entender o sentido e o significado atribuído ao termo espiritualidade. Alguns autores como Anselmo Ferreira Vasconcelos (2008), Daniel Burkhard (2009), Jair Moggi (2009), Robert C. Solomon (2003) e Gregory F. A. Pierce (2006) definem a espiritualidade de forma abrangente, vendo-a como qualquer valor religioso ou ético concretizado na forma de uma atitude da qual decorrem ações humanas. Outros autores como Afonso Murad (2008) e Leonardo Boff (2006) preferem considerá-la como valores específicos, tais como amor, paciência, tolerância, capacidade de perdoar, responsabilidade, harmonia, bem-estar e fé.

A espiritualidade, no entender da administração contemporânea - repetindo mais uma vez - não é sinônimo de religiosidade nem de práticas religiosas. Ela tem mais a ver com o mundo dos sentimentos, das emoções e da ética. Enriquece o ser humano com atitudes, comportamentos e práticas dotadas de valores, princípios e normas que reforçam o caráter para tomar decisões justas e honestas. E por isto é que hoje se fala nas organizações sobre a ética nos negócios, ética entendida como um conjunto de valores e regras sociais que distinguem o que está certo e o que está errado, ou seja, indicam quando um comportamento é socialmente aceitável ou não. A espiritualidade ajuda a pessoa a adotar atitudes e comportamentos que conduzam ao bem comum e ao crescimento pessoal e institucional.

41

2. GESTÃO DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações que esperam obter alto desempenho terão mais sucesso se respeitarem os talentos internos e valorizarem sinceramente a participação dos colaboradores, gerando confiança, compromisso e envolvimento. Isso não se obtém com falsidades, mas com lealdade, sinceridade e compromisso sério, ou seja, com harmonia, equilíbrio e essencialmente respeito às individualidades.

A gestão da espiritualidade é perceptível em organizações em que os colaboradores são entusiasmados, motivados e especialmente felizes, sendo essa uma das suas principais características. Pois a ela conduz para um clima da organização onde se resgata autoestima coletiva da organização. Isso ocorre, porque as pessoas gostam de ser valorizadas e reconhecidas.

Quando o assunto da espiritualidade surge no mundo organizacional, alguns empresários e executivos ainda acreditam que esse tema está relacionado diretamente com as práticas religiosas e que, caso a estimulem na empresa, poderão surgir sérios conflitos no ambiente de trabalho. No entanto, a prática da espiritualidade nas empresas assume um papel diferenciado, isto é, o papel de ser estimuladora da harmonia, do bem-estar entre as pessoas, da formação de caráter e da ética. Hoje o ambiente organizacional é repleto de disputas, de corridas vaidosas pelo reconhecimento e pelo poder. A espiritualidade pode ajudar a reduzir as relações competitivas e conflitivas entre as pessoas.

Infelizmente, em algumas empresas ainda existe resistência em relação à espiritualidade no ambiente organizacional. No entanto, quando as empresas vivenciam uma experiência em que a espiritualidade traz para as pessoas e para a organização um bem-estar, ela se torna parte dos planos estratégicos da organização. Dar liberdade para as pessoas poderem expressar suas idéias e pensamentos é uma forma de estimular a espiritualidade na empresa.

A espiritualidade é um processo que leva à transformação das pessoas e da organização, através de um pensar e de um agir dentro da ética e do bem comum. A motivação por algo significativo na empresa pode ser criada por um determinado período; no entanto, ninguém consegue ficar motivado por muito tempo: a motivação precisa de manutenção, de estímulo. A espiritualidade pode ser um processo que ajuda na manutenção da motivação e pode ser aplicada nas horas boas e também nos momentos de dificuldades das pessoas e das organizações.

As pessoas e as organizações do século XXI estão compreendendo que é necessário olhar o homem por inteiro. E para recuperar esta unidade é preciso olhar o homem simultaneamente sob a óptica da dimensão física, psíquica e espiritual. As organizações, para alcançar grandes metas, precisam recuperar o bem-estar dos seus colaboradores. Recuperar a espiritualidade do homem pode ser um meio para fazer com que as pessoas se sintam mais comprometidas com a organização.

3. GESTÃO DA ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

O tema da espiritualidade, nos últimos anos, vem crescendo de forma intensa no ambiente de trabalho e no mundo empresarial. Algo que no passado era visto como assunto desligado do universo organizacional, isto é, era considerado algo religioso ou até místico, hoje se insere como uma dimensão estratégica da empresa, na medida em que ela dá significado à missão da empresa e ao trabalho das pessoas. Quando as pessoas passam a ter esta consciência, a consequência é que fluem com muito maior facilidade os fatores buscados pelos executivos das organizações, como a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz e o foco no cliente. A espiritualidade no trabalho é a busca de estados mais elevados de consciência e o alinhamento das ações às pessoas, das equipes e das organizações com seus propósitos e com a missão e a visão da empresa. Temas como a ecologia, o gerenciamento de pessoas e equipes, a formação continuada, o bem-estar físico e emocional das pessoas na empresa adquirem um significado mais profundo quando se conectam ao tema da espiritualidade.

A espiritualidade no ambiente de trabalho é um movimento que está surgindo dentro das empresas, como contraponto à falta de relacionamentos fraternos, que anteriormente havia na família, na Igreja e nos clubes sociais. A espiritualidade busca estimular pessoas, equipes e organizações a identificar e praticar ações que visam a tornar as empresas mais humanas, locais onde as pessoas passam a ser o valor mais importante.

Richmond (1999: 33-34), ao falar sobre o ambiente de trabalho, afirma que o local de trabalho dos dias de hoje está longe de ser o ambiente ideal para o desenvolvimento espiritual. Continua dizendo que o local de trabalho hoje valoriza a competição, a eficiência, a tecnologia e o lucro. Ao passo que a espiritualidade diz respeito à cooperação e à partilha. No entanto, mostra que são possíveis práticas espirituais que ajudam a ver o trabalho para além do fracasso e do sucesso. “Dessa maneira, o trabalho não é apenas um contracheque, não é um mero emprego. O trabalho pode ser, e é, uma prática espiritual”.

O trabalho com espiritualidade traz vitalidade e energia, em termos individuais e organizacionais. O trabalho com espiritualidade traz equilíbrio para a vida e fornece uma âncora tanto em épocas de tranquilidade como de adversidade. Espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das idéias até as emoções. Hoje, mais do que nunca, as novas habilidades gerenciais estão sendo exigidas para desenvolver um espírito empreendedor nas organizações, de modo que todos se sintam responsáveis por construir um ambiente de trabalho em que acreditem. A busca pela posse da razão tem causado conflitos ao longo da história das empresas e ainda é responsável pela perda de muitos talentos. A espiritualidade no trabalho consiste também em usar os próprios sentidos, fazendo da pessoa um observador mais ponderado, respeitando limites pessoais e institucionais.

Fava e Gilz (2008: 21) defendem que a espiritualidade no ambiente de trabalho se refere a algo que gera comprometimento das pessoas com a missão da empresa, com o bem-estar de seus pares e com a preservação do meio ambiente. Segundo esses autores, tal comprometimento é sinônimo de corresponsabilidade profissional, de dinamismo nas relações interpessoais e de excelência na gestão.

Segundo Pierce (2006:19-36), a espiritualidade no trabalho apresenta a possibilidade de termos uma atitude espiritual autêntica, enraizada no mundo do trabalho e baseada em valores éticos e humanos. O autor mostra como cada um de nós pode equilibrar o trabalho com outras possibilidades da vida. Ele defende que a espiritualidade pode ser praticada no trabalho e ser desafiadora e envolvente, da mesma forma como o é a espiritualidade mais tradicional, monástica ou mística. Por outro lado, alerta que a espiritualidade não pode ser um mecanismo emocional, individualista, usado para fazer com que as pessoas se conformem em trabalhar mais para ganhar menos. Para ele, a espiritualidade no trabalho é forma de superação do egoísmo.

“A espiritualidade do trabalho é uma tentativa disciplinada de alinharmos a nós mesmos e nosso ambiente com Deus e encarnarmos o espírito de Deus no mundo, através de todo esforço (remunerado ou não) que exercemos para fazer do mundo um lugar, um pouco mais semelhante àquilo que Deus quer” (Pierce, 2001: 36).

Na visão de Guillory (2000: 41-61), a espiritualidade no ambiente do trabalho pode ser o ingrediente para assegurar o sucesso da empresa a médio e longo prazo. Esta inovação no local de trabalho exige que os funcionários e líderes estejam totalmente presentes não só de corpo e mente, mas também de espírito. Na visão do mesmo autor, a espiritualidade deve ser integrada a sólidos princípios empresariais, de modo a aumentar a produtividade individual e coletiva e criar uma empresa que crie a si mesma em resposta às mudanças do mundo dos negócios.

Segundo Burkhard & Moggi (2009: 91-110), fazer a gestão da espiritualidade da empresa é a estratégia mais criativa a longo prazo. Consideram a espiritualidade como sendo o mais nobre desafio para as lideranças empresariais de nosso tempo. Os autores mostram as conexões e interdependências e conseqüências dessas relações, no contexto do crescimento e desenvolvimento individual e empresarial.

A espiritualidade no trabalho tem implicações diretas na relação da empresa com os clientes, na visão de resultados, na liderança, no gerenciamento de pessoas, na ecologia, na educação, no desenvolvimento e bem-estar físico, emocional e espiritual. A espiritualidade no trabalho é saber conviver com a diversidade generalizada, desde o ponto de vista das idéias até das emoções e dos sentimentos das pessoas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A espiritualidade foi um assunto restrito aos muros internos das igrejas, dos mosteiros, dos conventos das congregações religiosas, mas, com o passar dos anos, ultrapassou barreiras e entrou no mundo das empresas. Profissionais de todos os credos têm consultado gurus da espiritualidade, a fim de saber mais sobre gestão, equilíbrio entre vida pessoal e carreira, liderança de equipe, etc.

A espiritualidade no ambiente de trabalho é sinônimo de harmonia e bem-estar. A espiritualidade no trabalho é um novo jeito de ser e fazer das pessoas e das empresas, com o objetivo de transformar o ambiente de atuação em local onde todos se sintam motivados e entusiasmados com o que fazem e com a empresa em que atuam.

A espiritualidade no trabalho certamente vai evoluir significativamente nesse terceiro milênio, traduzida em muitas ações diferenciadas no mundo organizacional, que revolucionarão o jeito de trabalhar e de conviver nas empresas. Sabemos que hoje existem ações isoladas quanto ao fortalecimento da espiritualidade na empresa, mas que tais ações vão ganhando consistência à medida que sempre mais experiências se tornam exitosas.

As organizações que querem perpetuar-se como instituições que contribuem para o crescimento da sociedade buscam um modelo de gestão que articula bons resultados com qualidade de vida das pessoas que a organização serve e para os colaboradores desta.

Certamente iniciamos este milênio com um novo enfoque de gestão: A era do capital espiritual para as organizações. Com isso, o foco não está apenas nos resultados, no plano estratégico, mas também na humanização da empresa, a qual integra o fator espiritual, indissociável do humano.

44

Uma opção estratégica e empreendedora hoje, para as empresas é a inclusão da espiritualidade na sua forma de fazer gestão; para as instituições relacionadas com a espiritualidade, o estratégico e empreendedor é profissionalizar sua forma de fazer gestão.

Na tentativa de buscar integrar gestão e espiritualidade é bom ter presente que a gestão é a competência e a arte para gerenciar processos é liderar pessoas, em vista da missão de qualquer organização. E a espiritualidade é o processo da experiência de fé, pessoal e comunitária. Refere-se à busca e ao encontro com o transcendente. Integrar gestão e espiritualidade é uma forma de buscar o equilíbrio entre resultados e o sentido institucional.

Antes de encerrar este levantamento de idéias sobre espiritualidade e gestão, gostaria de apresentar alguns questionamentos que poderão servir como continuidade a este estudo sobre gestão da espiritualidade: **Como ajudar as pessoas e as empresas a transitarem bem entre espiritualidade e gestão? Uma boa gestão da espiritualidade no ambiente de trabalho ajuda o clima organizacional? A busca de equilíbrio entre gestão e espiritualidade faz com que as empresas tenham melhores resultados e as pessoas se sintam mais valorizadas?**

BIBLIOGRAFIA

ARRUDA, Vítório César Mura (2005): *A Inteligência Espiritual: Espiritualidade nas Organizações*. São Paulo: Ibrasa.

BOFF, Leonardo (2006): *Espiritualidade: Um caminho de Transformação*. Rio de Janeiro: Sextante.

BURKHARD, Daniel & MOGGI, Jair (2009): *O Capital Espiritual da Empresa*. São Paulo: Campus.

FAVA, Rubens & GILZ, Claudino (2008): *Espiritualidade Organizacional*. Rio de Janeiro: Brasport.

GUILLORY, William A. (2000): *A Empresa Viva*. São Paulo: Cultrix.

MURAD, Afonso (2008): *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Paulinas.

PIERCE, Gregory F. A. (2006): *Espiritualidade no Trabalho*. Campinas, São Paulo: Versus Editora.

RICHMOND, Lewis (1999): *O Trabalho como Prática Espiritual*. São Paulo: Cultrix.

SOLOMON, Robert C. (2003): *Espiritualidade para Céticos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira (2008): *Espiritualidade no Ambiente de Trabalho*. São Paulo: Atlas.

O EMPREENDEDORISMO E A TEORIA ECONÔMICA INSTITUCIONAL

Sérgio Cristóvão Zarpellon *

sczarpellon@bol.com.br

RESUMO

Este ensaio tem como objetivo propor a utilização da Teoria Econômica Institucional de Douglas North, como marco teórico no contexto do empreendedorismo. Inicialmente foi evidenciado que os estudos e publicações sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas. Também foi ressaltado algumas críticas feitas por alguns autores ao empreendedorismo. A partir da análise da Teoria Econômica Institucional, fica claro a importância das Instituições no processo de criação nas sociedades de um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico, social e sustentável.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Teoria econômica institucional. Douglas North.

47

ABSTRACT

This essay proposes the use of the Institutional Economic Theory of Douglas North, as a theoretical framework in the context of entrepreneurship. Initially it was shown that the studies and publications on entrepreneurship in Brazil, in general, use theoretical references of authors connected to two current major studies of entrepreneurship: the economists and the behaviorists. It was also emphasized some critics made by some authors to entrepreneurship. From the analysis of the Institutional Economic Theory, it is clear the importance of the Institutions in the process of creating an environment in societies leading to economic, social and sustainable development.

Keywords: Entrepreneurship. Institutional economic theory. Douglas North.

* Administrador, Empresário, Consultor e Professor de Graduação e Pós-graduação, MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, Mestre e Doutorando em Administração pela UDE - Universidad de La Empresa - Montevideo, UY.

INTRODUÇÃO

Numa visão geral, o tema empreendedorismo no Brasil, principalmente a partir da década de 1980 e fortemente a partir da década de 1990, vem conquistando um importante espaço, tanto na sociedade - representada pelos governos e entidades - como nos meios acadêmicos.

O empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, quer através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano (Franco, 2001: 91).

Estudos e publicações sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas. Observa-se nesses estudos e publicações a ausência, no referencial teórico, de abordagens baseadas na Teoria Econômica Institucional de Douglass North, ganhador do Prêmio Nobel em 1993.

Em função da grande importância atribuída ao empreendedorismo em vários países, este ensaio tem como principal objetivo, além de destacar o referencial teórico de autores ligados a duas correntes principais de estudo do empreendedorismo: os economistas e os comportamentalistas, também utilizar como marco teórico específico a Teoria Econômica Institucional de Douglass North (1990).

Considerando o grande interesse das sociedades, no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social, a Teoria Econômica Institucional de Douglas North, nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo.

Para (Casero, Urbano e Mogollón, 2005: 2), essa teoria nos oferece a oportunidade de entendermos e tratarmos as diferentes formas de interação humana, em função das “regras do jogo” estabelecidas, as quais podem influenciar positiva ou negativamente o desenvolvimento econômico, e conseqüentemente, a criação de empresas.

Apontam (Urbano e Veciana, 2001: 7), que as pesquisas empíricas realizadas levando-se em conta a Teoria Econômica Institucional são poucas numerosas e são estudadas em fatos isolados. De qualquer maneira, informam que atualmente estão sendo realizadas várias teses com base nessa teoria em Programas de Doutorado Europeu.

OS ECONOMISTAS E OS COMPORTAMENTALISTAS

Os artigos sobre empreendedorismo no Brasil, de maneira geral, utilizam um referencial teórico baseado em autores, conhecidos e consagrados nas pesquisas sobre o tema empreendedorismo (Cantillon, 1755; Say, 1803; Shumpeter, 1928; Weber, 1930; McClelland, 1961; Filionl, 1987; Timmons, 1971; Veciana, 1999; Dolabela, 1999).

A maioria dos autores sobre o tema empreendedorismo tem sua origem na ciência econômica e na ciência do comportamento. (Dolabela 1999: 47) destaca que existem duas correntes principais de

estudo do empreendedorismo, os economistas, que associaram o empreendedor à inovação, e os comportamentalistas, que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição.

Economistas

Afirma Filion (1999: 6-7) que o precursor da Teoria Econômica - Richard Cantillon - associou o empreendedor a oportunidades de lucro não exploradas e o risco intrínseco a sua exploração, destacando que Adam Smith é considerado o formulador da teoria econômica o qual vislumbra o empreendedor como aquele que deseja obter um excedente de valor sobre o custo de produção. Menciona ainda, Jean-Baptiste Say o qual atribui ao empreendedor um papel particular, diferencia a função empreendedora e a função capitalista.

Para Macedo e Boava (2008: 7) a Escola Neoclássica de Economia - representada por Alfred Marshall, caracterizava o empreendedor como um indivíduo que assume riscos.

Schumpeter (1988: 48) foi quem construiu as principais bases econômicas do empreendedorismo e manifesta que o empreendedor promove a inovação, sendo essa radical, pois destrói e substitui esquemas de produção vigentes. Baseado nessa premissa nasce o conceito de destruição criativa.

O autor Drucker (1998: 45), afirma que “Schumpeter postulava que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador, em vez de equilíbrio e otimização, é a ‘norma’ de uma economia sadia e a realidade central para a teoria econômica e a prática econômica”.

Comportamentalistas

A abordagem comportamental considera que o empreendedor busca a sua realização pessoal.

Nessa área dos comportamentalistas, um dos autores mais citados é David McClelland (1972: 61), sendo considerado o autor que realmente deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo que analisa o empreendedor numa perspectiva comportamental, procurando evidenciar suas características psicológicas afirmando “que a motivação constitui o principal combustível do motor empreendedor, sendo essa fundamentada em três necessidades básicas do ser humano: necessidade de realização, de afiliação e de poder”.

Os comportamentalistas pressupõem que o eixo principal do desenvolvimento social e econômico é o sistema de valores e consideram o empreendedor o seu ator principal. Assim, estudam os traços pessoais e atitudes do empreendedor na tentativa de encontrar a motivação que impulsiona o empreendedorismo (Filion, 1999: 9).

Para Silva e Bassani (2007: 63) foi o sociólogo alemão Max Weber que em 1904, iniciou uma estrutura de compreensão do crescimento econômico através de origens sociais e psicológicas.

Por outro lado Filion (2004: 67) apresenta a teoria visionária, sendo essa um novo conceito na temática do empreendedorismo, e também dá ênfase ao estudo das características empreendedoras e define que o empreendedor imagina, desenvolve e realiza visões.

Para os economistas, a inovação está associada aos empreendedores e para os comportamentalistas os empreendedores estão associados à criatividade, à persistência, ao assumir riscos e à liderança.

CRITICAS AO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, visando à criação de empresas e geração de trabalho e renda, também vem sendo questionado e criticado por alguns outros autores.

Os autores Silva e Bassani (2007: 67) baseados no resultado da obra de McClelland, argumentam que o candidato a empreendedor estaria pronto para participar, com sucesso quase garantido, do mundo dos negócios. Para eles o empreendedor, da maneira como é proposto atualmente no senso comum parece ser uma saída para a crise da falta de empregos e das perspectivas gerais diante das dificuldades atuais de sobrevivência. Sustentam ainda que o Capitalismo não consegue mais gerar empregos da maneira como gerava até o terceiro quarto do século passado. Afirmam que o desespero é geral. Trata-se da tentativa de transferência de crise do capital para o trabalho.

Degen (2008: 17) destaca que na pesquisa do GEM (Global Entrepreneurship Monitor) de 2007, nos Estados Unidos de América, 80% dos novos empreendimentos foram motivados por oportunidade, enquanto no Brasil somente 55% são motivados por oportunidades. Já na Argentina, Uruguai, Venezuela e Peru os empreendimentos por oportunidade representam de 60% a 70% dos novos negócios.

Ainda Degen (2008: 17) observa que o empreendedorismo por oportunidade, mesmo que lentamente, vem evoluindo na América Latina.

Os autores Munhoz, Borges e Kemmelmeir (2008: 156), sugerem que ficou evidenciado como prática adotada no período da Revolução Industrial:

50

“a adoção da decomposição do processo produtivo, com a atribuição a cada trabalhador ou grupo de trabalhadores de uma função exclusiva, a qual, posteriormente, recebeu incrementos pelo estudo da gerência científica. Para os autores o fracionamento do trabalho possibilitou o desenvolvimento de, apenas, algumas habilidades específicas no trabalhador, transformando-o em autômato, negligenciando o desenvolvimento integral de suas capacidades”.

Esses autores assinalam que inicialmente, houve forte interesse, por parte do capital, pela apropriação do conhecimento e da técnica das atividades autônomas dos artesãos.

Munhoz, Borges e Kemmelmeir (2008: 163) finalizam reforçando que:

“entre as diversas mutações que perpassam o mundo do trabalho, cabe atentar para o que antes fora divulgado pelo capital como atividade insegura para o trabalhador, isto é, atuar como autônomo e sem estar vinculado a um registro formal de emprego, e que agora é enaltecido como a panacéia para a ausência de postos de trabalho”.

Atualmente para medir a eficiência do trabalhador, leva-se em conta além da formação escolar, uma série de atitudes como ter iniciativa, ser persistente, ter uma boa comunicação, saber trabalhar em equipe e ter flexibilidade.

Para Silva e Bassani (2007: 72):

“o novo ‘patrão’ é apresentado como o salvador da pátria. Iniciativas de novos negócios são bem vindas e fomentadas, principalmente por órgãos governamentais como o SEBRAE, como a miraculosa solução para a falência do modelo desenvolvimentista em economias como a brasileira”.

De qualquer maneira, iniciativas para fomentar e estimular o surgimento de empreendedores e novos negócios é melhor do que nenhuma iniciativa por parte de órgãos governamentais e da própria sociedade organizada.

Os autores Silva e Bassani (2007: 72) finalizam afirmando que:

“é quase covarde a proposição de que se o candidato a empresário não cumprir os quesitos estabelecidos ou não se ‘transformar’ neles corre o risco de ser derrotado impiedosamente por si mesmo, ficando sugerido que a derrota é decorrência de suas ‘fraquezas’, mais do que das ferozes condições de mercado de economias atrasadas”.

Mesmo diante dessas colocações, o empreendedorismo tem se mostrado útil para a melhoria de desempenho de inúmeros interessados, quer através do atendimento de necessidade ou de aproveitamento de oportunidades.

A TEORIA ECONÔMICA INSTITUCIONAL

As mais diversas sociedades têm demonstrado grande interesse no processo de geração de emprego e renda, através da criação de empresas e no processo de desenvolvimento econômico e social. Diante dessa realidade, a Teoria Econômica Institucional de Douglas North, nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo.

Instituições

Para Casero, Urbano e Mogollón (2005: 2), a Teoria Econômica Institucional de Douglass North (1990) destaca os fatores e os mecanismos criados pelas sociedades para conduzir as relações do comportamento humano, através da utilização do conceito de Instituição de maneira muito ampla.

North (1990: 13-14), enfatiza que as Instituições são as “regras do jogo” em uma sociedade e, formalmente, são as limitações idealizadas pelo homem, as quais dão forma e regem a interação humana. O autor denomina essas limitações de limitações formais e limitações informais.

O autor destaca que as instituições formais compreendem as leis, os regulamentos, os procedimentos governamentais. As instituições informais compreendem as idéias, as crenças, as atitudes e os valores das pessoas, e a sua cultura numa determinada sociedade.

Reforça North (1990: 54), que em todas as sociedades, desde a mais primitiva até a mais avançada, as pessoas impõem limitações, com o objetivo de estruturar as suas relações com as demais. Essas limitações reduzem os custos da interação humana em comparação com um mundo onde não haja instituições.

Para Toyoshima (1999: 98) o papel principal das instituições é o de reduzir as incertezas existentes no ambiente, criando estruturas estáveis que regulem a interação entre os indivíduos.

North (1990: 41) afirma que as Instituições existem e reduzem as incertezas próprias da interação humana. Para o autor, essas incertezas existem em consequência da complexidade dos problemas que devem ser resolvidos.

As regras do jogo, que são os direitos de propriedade, direito comercial, trâmites burocráticos para a abertura de empresas, idéias, crenças, valores, atitudes em direção aos empreendedores, etc., afetam a criação e o desenvolvimento de novas empresas.

Mudança institucional

O resultado da interação entre as Instituições e as Organizações é a evolução e a mudança institucional. Para Casero, Urbano e Mogollón (2005: 8), se as Instituições, como já fora mencionado, são as regras do jogo de uma sociedade as organizações e os empreendedores são os jogadores. As organizações ou organismos são grupos de indivíduos unidos por algum objetivo comum e comprometidos em atividades úteis.

North (1993: 15), identifica diversos tipos de organizações tais como: organizações políticas (partidos políticos, senado, câmaras, assembléias, agências reguladoras, cortes, etc.), organizações econômicas (empresas, sindicatos, cooperativas, etc.), organizações sociais (igrejas, clubes, associações desportivas, etc.) e organizações educativas (escolas, universidades, centro de ensino, etc.).

As restrições impostas pelo marco institucional determinam as oportunidades para o nascimento das organizações, assim como o tipo de organização que será criada pela sociedade,

Casero, Urbano e Mogollón (2005: 8), enfatizam que, para a elaboração de um plano de mudança institucional é necessário levar em conta quatro aspectos fundamentais:

- a) O agente da mudança. O político e o empresário econômico, pois são os que decidem nas organizações.
- b) A fonte da mudança. São as oportunidades percebidas pelos empreendedores.
- c) O processo da mudança. Ocorre de maneira incremental, consistindo em novas negociações e compromissos entre as partes.
- d) O caminho da mudança. As organizações tendem a produzir mudanças que perpetuam o marco institucional. A alteração das trajetórias é consequência de fontes externas e de efeitos não previstos pelas organizações existentes. Os políticos têm liberdade e responsabilidade maior na percepção dos problemas para provocar as mudanças.

Desempenho econômico

North (1993: 139), enfatiza que as Instituições nas sociedades são determinantes para o desempenho econômico.

As instituições afetam, positiva ou negativamente, o desempenho econômico das sociedades mediante as estruturas de incentivos e oportunidades em função dos diversos agentes - governos e organizações - que atuam na sociedade.

Para Casero, Urbano e Mogollón (2005: 3), desta forma, por exemplo, empreendedores e suas empresas, como um dos agentes econômicos, podem ver suas ações limitadas pela estrutura institucional.

A estrutura institucional determina de que maneira ocorre a interação entre os diversos agentes - econômicos, sociais e políticos.

North (1993: 151) relata que a história econômica dos Estados Unidos tem sido caracterizada por um sistema político federal, de freios e equilíbrios, e uma estrutura básica de direitos de propriedade com visão de longo prazo, que é essencial para o desenvolvimento econômico. Em contraste, o autor cita a história econômica hispano-americana perpetuada pelas tradições centralizadas e burocráticas, provenientes da herança espanhol-portuguesa.

De acordo com Toyoshima (1999: 99) a matriz institucional influencia diretamente o desempenho econômico dos países de duas formas principais: reduzindo os custos de transação e reduzindo os custos de transformação (ou de produção, que juntos somam os custos totais).

Para North, (1993: 152) as Instituições são a chave para o entendimento da inter-relação entre a política e a economia e as consequências dessa inter-relação para o crescimento, estagnação ou declínio econômico. Neste sentido, as Instituições são as que formam a estrutura de incentivos de uma sociedade e, por conseguinte, são as instituições políticas e econômicas que determinam o desempenho econômico a longo prazo.

O autor Gala (2003: 93) destaca que a grande distância observada ainda hoje entre países pobres e ricos encontra-se muito mais em diferenças entre matrizes institucionais do que problemas de acesso a tecnologias.

Para Garrido e Urbano (2007: 2), a Teoria Econômica Institucional, serve de fundamento e justifica o vínculo entre Instituições e desenvolvimento econômico, social e empresarial.

CONCLUSÃO

53

Vimos que a maioria dos autores sobre o tema empreendedorismo tem sua origem na ciência econômica e na ciência do comportamento. Podemos inferir que a Teoria Econômica Institucional de Douglas North, também nos proporciona um marco teórico adequado para o estudo do empreendedorismo.

A aplicação da Teoria Econômica Institucional, para a análise do empreendedorismo, nos ajuda a entender melhor o ambiente institucional que é, em última análise, o responsável pelo desenvolvimento e pelo desempenho econômico das diversas sociedades.

As sociedades buscam desesperadamente alternativas para resolverem os seus problemas, como por exemplo, eliminação da pobreza, geração de trabalho e geração de renda.

A Teoria Econômica Institucional assinala que a incerteza faz parte do ambiente econômico e social dos diversos agentes. Essa incerteza, conseqüentemente, torna esses ambientes complexos.

Dessa forma, cabe as instituições criarem condições para o surgimento de um ambiente que estimule o surgimento de organizações - econômicas, sociais e políticas que levem as sociedades ao desenvolvimento social, econômico e sustentável.

LIMITES DO ESTUDO E SUA CONTRIBUIÇÃO

Pretende-se que este trabalho abra espaço e motive a realização de outros estudos e pesquisas, pois as limitações impostas em qualquer estudo ou pesquisa apresentam lacunas. Este trabalho, não

esgota em si mesmo. Sugere-se que este estudo, além de resgatar algumas noções e críticas sobre o empreendedorismo, possa também contribuir para que novas pesquisas sobre empreendedorismo levem em consideração a Teoria Econômica Institucional.

BIBLIOGRAFIA

CASERO, J. C. D.; URBANO, D.; MOGOLLÓN, R. H. (2005): "Teoría económica institucional y creación de empresas". En: Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, v 11, N° 3, pp. 209-230.

DEGEN, R. J. (2008): "Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza". Em: Revista de Ciências da Administração, v 10, N° 21, pp. 11-30.

DOLABELA, F. (1999). Oficina do empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura.

DRUCKER, P. F. (1998). Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira.

FILION, L. J. (1999): "Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios". Em: Revista de Administração, v 34, N° 2, pp.05-28.

_____. (2004): "Entendendo os intraempreendedores como visionistas". Em: Revista de Negócios, v 9, N° 2, PP. 65-80.

FRANCO, A. (2001). Capital social. Brasília: Millennium.

GALA, P. A. (2007): "Teoria Institucional de Douglass North". Em: Revista de Economia Política, v. 23, N° 2, pp. 89-105.

GARRIDO, N. T.; URBANO, D. (2007): "Políticas de apoyo a la creación de empresas en España: Un estudio de casos". En: Boletín Económico de ICE - Instituto de Cooperación Económica, N° 2905, pp. 1-14.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, L.T. (2008): "Dimensões epistemológicas da pesquisa em empreendedorismo". Em: XXXII ENCONTRO DA ANPAD pp.

McCLELLAND, D. C. (1972). A sociedade competitiva: realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

MUNHOZ, G. S.; BORGES, A. B.; KEMMELMEIER, C. S. (2008): "O empreendedorismo no contexto das mudanças do mundo do trabalho". Em: Acta Sci. Human Soc. Sci, v. 30, N° 2, pp. 155-163.

NORTH, DOUGLASS C. (1990). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

SCHUMPETER, J. A. (1988). A teoria do desenvolvimento econômico. 3 ed. São Paulo, Nova Cultura.

SILVA, L. F.; BASSANI, C. L. (2007): "Evolucionismo: a face oculta do empreendedorismo". Em: Brazilian Business Review, v 4, N° 1, pp. 60-73.

SILVA, M. A. O. M. GOMES, L. F. A. M. e CORREIA, M. F. (2009): "Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal". Em Revista de Administração Contemporânea, v 13, N° 1, pp. 57-71.

TOYOSHIMA, S. H. (2009): "Instituições e Desenvolvimento Econômico - Uma Análise Crítica das Idéias de Douglas North". Em: Estudos Econômicos, v 29, N° 1, pp. 95-112.

URBANO, D.; VECIANA, J. M. (2001): "Marco Institucional formal de la creación de empresas en Catalunya: oferta y demanda de servicios de apoyo". En: Departament d'economia de l' empresa, pp. 1- 18.

RESEÑAS

LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

John Maxwell, Nashville, Tennessee E.U.A.

Editorial Líder Latino Grupo Nelson, 2006.

Sin duda uno de los mejores libros escritos acerca, del tema de liderazgo moderno y que se le ha denominado Liderazgo de Influencia. Se entiende por liderazgo de influencia la capacidad de conseguir seguidores.

A través del libro el autor explica las 21 leyes del liderazgo que todo directivo o persona que pretenda dirigir a otros debe conocer en toda su magnitud, por lo cual comenzaremos hablando de la primera ley:

Primera: Ley del Tope

Esta ley nos explica que la falta de liderazgo en una persona, pondrá tope a su efectividad en la organización; en otros términos la habilidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de la persona y lo que logre la persona está restringido por su habilidad de dirigir a otros. Podemos decir entonces, que la habilidad de liderazgo para bien o para mal siempre determina la efectividad y el impacto potencial de la organización, en síntesis podemos decir que las organizaciones crecen en la medida que sus liderazgos crecen, si los líderes no crecen, la organización alcanzará su tope o techo.

59

Segunda: Ley de la Influencia

Esta ley nos explica que el verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado, más bien procede de la influencia y esta no puede imponerse, es decir el liderazgo debe ser ganado. Para entender la influencia podemos decir que todos influyen de alguna manera en alguien y la influencia es una habilidad que se puede desarrollar, por ejemplo cuando uno comienza a comunicarse de una manera efectiva, eso conduce al reconocimiento y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia y esto es así porque las personas comienzan a depositar confianza en su persona, abriendo la puerta de su corazón y depositando en usted el tremendo privilegio de influir en sus vidas.

Tercera: Ley del Proceso

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día es el lema de esta ley que nos muestra que lo más importante en usted como líder es lo que usted hace día a día a largo plazo; en otros términos, el secreto del éxito se encuentra en la agenda diaria que usted pueda desarrollar. Por ejemplo, si usted invierte continuamente en su desarrollo, el resultado es un crecimiento a largo plazo y la capacidad de desarrollar y mejorar sus habilidades es lo que distingue al líder de sus seguidores y esto se logra con dos palabras muy importantes en la vida de un líder: autodisciplina y perseverancia.

Cuarta: Ley de la Navegación

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planifique la ruta, siendo ésta la esencia de esta ley llamada de navegación y para ello el líder debe desarrollar la tremenda habilidad de:

- Ver más que los demás.
- Ver mas allá que los demás.
- Ver antes que los demás.

Los seguidores necesitan líderes que puedan guiarlos eficazmente mediante una excelente navegación.

Quinta: Ley de Escuchar y Hablar

Una de las habilidades más connotadas que debe poseer un líder es la habilidad del saber escuchar y hablar; cuando un verdadero líder habla la gente escucha. Si usted nota una disparidad entre la persona que dirige la reunión y la persona que dirige a la gente, entonces la persona que dirige la reunión, no es el verdadero líder. Ya el Rey Salomón nos decía hace más de dos mil años que “el que es entendido refrena sus palabras, el que es prudente controla sus impulsos” (Proverbios, 17:27.)

Sexta: Ley del Terreno Firme

Esta ley tiene su base en el factor confianza; la confianza es el fundamento del liderazgo. Es decir, el buen carácter (base del iceberg, habilidades de profundidad) de un líder infunde confianza a sus seguidores, pero cuando un líder quebranta la confianza pierde su capacidad de dirigir. En general la gente tolera errores honestos, pero si usted viola la confianza de ellos, le será muy difícil recuperarla, esto es porque la confianza se construye aritméticamente, pero se pierde geoméricamente. El fundamento esencial de esta ley es predicar con el ejemplo.

60

Séptima: Ley del Respeto

Por naturaleza la gente tiende a seguir a los líderes que son más fuertes que ellos mismos, por lo tanto el líder debe saber que sabe y debe ser capaz de dejar suficientemente claro ante los demás que él sabe. La gente no sigue a los líderes por accidente, siguen a individuos cuyo liderazgo respetan, en otros términos los menos capacitados siguen a los más capacitados y altamente dotados.

Octava: Ley de la Intuición

Esta ley está basada en el instinto de factores intangibles. Por lo general la intuición es el factor que distingue a los líderes más grandes de los que simplemente son buenos líderes, una de las mejores formas de entender esta predisposición llamada intuición es la capacidad de percibir los factores intangibles, entenderlos y usarlos para alcanzar las metas del liderazgo. La intuición ayuda a los líderes a interpretar numerosas situaciones intangibles del liderazgo, como por ejemplo: captan detalles que a otros se les escapan, pueden percibir el viento de los cambios, no olvidan que el recurso humano es su posesión más valiosa, perciben lo que sucede entre las personas, desarrollan la capacidad de interpretarse a ellos mismos.

Novena: Ley del Magnetismo

Quien es usted y a quien atrae se pregunta esta ley, también nos dice el que anda con sabios, sabio será y para desarrollar un equipo fuerte, se debe entender lo mejor posible esta ley.

Por ejemplo:

Muy pocas personas positivas y negativas son atraídas mutuamente.

La gente tiende a atraer a otros de la misma edad.

Los individuos son atraídos a los líderes cuyos valores son similares a los de ellos.

Al auditorio le gusta escuchar experiencias de vida.

La gente por naturaleza, sigue a los líderes que son más fuertes que ellos.

Décima: Ley de la Conexión

Esta ley habla de la relación con la importancia de la comunicación y específicamente expresa que el líder no puede conseguir que la gente actúe, si primero no conmueve sus emociones; en otros términos el corazón está primero que la mente. Los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano. La conexión con las personas no solo debe ocurrir cuando el líder se comunica con un grupo de ellas, sino que también debe hacerse en el plano individual. El líder adquiere credibilidad cuando se conecta con los individuos y les muestra su interés genuino en ayudarlos. La clave para conectarse con los demás es reconocer que aún en su grupo, usted debe relacionarse con las personas como individuos, quizás una de las mejores frases que refleja la ley de la conexión es lo que dijo el general Norman Schwazkop: "Hay líderes competentes que al pararse frente a un pelotón, todo lo que ven es un pelotón. Pero los grandes líderes se paran frente a un pelotón y ven a 44 individuos, cada uno de los cuales tiene aspiraciones, quiere vivir y hacer el bien".

Undécima: Ley del Círculo Íntimo

Esta ley se refiere a que el potencial de cada líder está determinado por las personas más cercanas a él, no hay líderes solitarios. Los tipos de personas para conformar un círculo íntimo son:

- Los que se forman así mismos.
- Los que levanta la moral en la organización.
- Los que levantan al líder.
- Los que forman a otras personas.
- Los que forman personas que forman a otras personas.

61

Duodécima: Ley del Otorgamiento de Poderes

Las cosas más grandes suceden, cuando usted les da el mérito a otros y aunque suene extraño, los grandes líderes ganan autoridad cuando se desprenden de ella, esto es en esencia la ley del otorgamiento de poderes. Solo los líderes seguros otorgan poderes a otros. En la práctica muchos líderes violan la ley del otorgamiento de poderes por los siguientes motivos:

- Deseo de seguridad en el trabajo.
- Resistencia al cambio.
- Falta de autoestima.

Decimotercera: Ley de la Reproducción

Esta ley nos dice que se necesita un líder para levantar a otro líder, solo los líderes pueden formar a otros líderes. Los individuos no pueden dar a otros lo que ellos mismos no poseen, es más los seguidores no pueden formar líderes. Los líderes que forman líderes:

- Ven todo el panorama.
- Atraen a líderes potenciales.
- Crean el ambiente ideal.

Decimocuarta: Ley del Apoyo

La gente apoya al líder, luego la visión. El Líder encuentra su sueño y luego la gente. La gente encuentra al líder y luego su sueño, esta es la ley del apoyo, lo más representativo de esta ley lo podemos encontrar en las enseñanzas de Gandhi:

“Lo más extraordinario de Gandhi no fue el hecho de haberse convertido en líder de su gente, sino el haber podido cambiar la visión del pueblo para alcanzar la libertad”.

“La visión de Gandhi del cambio se basó en la desobediencia civil pacífica”. La no violencia es la fuerza más grande a disposición de la humanidad. “Es más poderosa que el arma de destrucción más poderosa diseñada por el ingenio humano”.

Decimoquinta: Ley de la Victoria

Los líderes victoriosos tienen en común la incapacidad de aceptar la derrota. Para ellos es totalmente inaceptable cualquier otra cosa que no sea ganar. Ellos averiguan lo que debe hacerse para lograr la victoria. Van tras la victoria con todo lo que está a su alcance.

La victoria es posible siempre que tenga los siguientes tres componentes:

1. Unidad de visión.
2. Diversidad de destrezas.
3. Un líder dedicado a la victoria y a explotar el potencial de los jugadores.

Decimosexta: Ley del Gran Impulso

Uno de los desafíos más grandes que todo líder enfrenta es crear cambios en la organización.

Se necesita un líder para crear impulso. Los seguidores lo perciben. El impulso es el mejor amigo un líder. Esta es la ley del gran impulso.

Decimoséptima: Ley de las Prioridades

“Los líderes entienden que actividad no es necesariamente logro”, por ello la ley de las prioridades va asociada a la ley de Pareto: “Si concentra su atención en las actividades que están en el 20% en términos de importancia, recibirá un beneficio del 80% de su esfuerzo”.

Decimoctava: Ley del Sacrificio

Un líder debe ceder para subir. Cuando usted se convierte en un líder, pierde el derecho de pensar en usted mismo. El liderazgo significa sacrificio.

“Por cada cosa que usted ha perdido, ha ganado algo más y por cada cosa que gana, usted pierde algo”. Ralph Waldo Emerson (Filósofo).

El sacrificio es una constante en el liderazgo. Liderazgo significa dar el ejemplo. Cuando uno se encuentra en una posición de liderazgo, la gente está pendiente de todas las acciones de uno.

“Si una persona estudiara una hora al día por tres años, acerca de un tema específico, esa persona se convertiría en experta en ese campo”. Eral Nightingale.

Decimonona: Ley del Momento Oportuno

Los grandes líderes reconocen que saber cuándo se debe dirigir es tan importante como qué hacer y hacia dónde ir.

Vigésima: Ley del Crecimiento Explosivo

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes.

Hacer crecer su organización por equipos y no por individuos. Para llegar al nivel más alto, usted tiene que formar líderes de líderes.

Como líder usted llegará al nivel más alto si comienza a formar líderes en vez de seguidores. Los líderes que forman seguidores ayudan a su organización a crecer a un ritmo de una persona a la vez. No obstante los líderes que forman líderes multiplican su crecimiento, pues con cada líder se forman también los seguidores.

Vigésima primera: Ley del Legado

El valor duradero del líder se mide por la sucesión. La semilla que voy a plantar, la semilla que voy a sembrar determinara el legado y la herencia que dejare como líder. Esto es la ley de legado.

Juan José Valcarce Ortiz

THE RETURN OF DEPRESSION ECONOMICS AND THE CRISIS OF 2008 ¹

Krugman, Paul R. ²

New York; London, N.W. Norton & Company Inc., 2009 ³

El autor nos invita, en un lenguaje claro y sin mayores exigencias técnicas, a seguirlo por lo que interpretaríamos como un análisis histórico-sistémico, del cual se deberían extraer lecciones, una vez que se pretenda superar la situación presente. Esta última, conocida como la primera Crisis Financiera Global del siglo XXI, en Junio de 2009 -fecha en que el autor escribe su epílogo- Krugman la caracteriza estableciendo que “si bien ha cesado la sensación de que la economía mundial estaba cayendo incontrolablemente al abismo, ... debemos reconocer que en tanto hemos evitado repetir la Gran Depresión (de los años 30), todavía estamos viviendo en un mundo donde las reglas más tradicionales de política económica no aplican. Estamos viviendo en un mundo gobernado por la depresión económica, donde la virtud y la prudencia son nuestras únicas defensas contra el desastre”.

Intentando una síntesis inicial del libro bajo comentario, afirmamos nuestra coincidencia con el autor cuando, en pocas palabras pero de gran contenido analítico-prospectivo, establece que “estaría tentado a decir que la crisis es totalmente distinta a todo lo que se ha visto antes; (sin embargo entiende) más adecuado decir que es algo así como lo antes visto, pero ahora todo al mismo tiempo”. El “todo” al que se refiere incluye la explosión de una burbuja inmobiliaria similar a lo ocurrido en Japón al final de los años 80; una corrida bancaria comparable a la que tuvo lugar en los tempranos meses de 1930, aunque ahora principalmente involucrando a las instituciones financieras no bancarias (shadow banking system) más que a la banca tradicional; una trampa de liquidez en los Estados Unidos de Norteamérica, como una nueva reminiscencia de Japón; y, más recientemente, una clara distorsión en los flujos de capital internacionales y una ola de crisis de divisas, todo ello recordando lo ocurrido en Asia en los años finales de los 90.

65

Evaluando el contenido, Fortune establece que Krugman revela lo impensable: la actual recesión mundial se comienza a parecer al clima de los años 30. Establece el comentarista que “usando muy oportunos ejemplos y de acuerdo con una prosa bien dispuesta, Krugman identifica las similitudes entre aquellos y estos tiempos difíciles, revelando los pasos que deben enlentecerse e incluso revertirse”.

Trabajando con información tomada de los historiadores económicos Barry Eichengreen y Kevin O'Rourke sobre la producción industrial mundial -donde estos autores ubican el comienzo de la actual caída en Abril de 2008- un año después se verifica una tendencia descendente prácticamente coincidente con lo ocurrido en el primer año de la Gran Depresión, destacándose el propio desempleo

¹ El retorno de las depresiones económicas y la crisis del año 2008.

² El autor ha recibido el Premio Nobel de Economía del año 2008.

³ Los comentarios sobre el contenido del libro fueron extraídos de la versión inglesa, con traducción libre por parte del autor de la reseña.

en los Estados Unidos de Norteamérica, el que a Mayo de 2009 alcanzaba al 9,4%. Ante estas cifras, Krugman se pregunta si lo ocurrido en los años 30 -donde lo peor tendría lugar en los siguientes períodos- podría repetirse en la actualidad. Su respuesta: “probablemente no”; el contenido del libro fundamenta esta opinión.

El relato que Krugman nos regala no se detiene en la economía, sino que como ciencia social vinculada a todas las expresiones de la convivencia, establece también sus repercusiones sobre la política nacional y las relaciones internacionales. Tal su afirmación respecto a la que denomina su “teoría privada”, no basada en evidencias comprobables: “el exitoso avance de los países asiáticos que asumen la economía capitalista, habría -implícita pero profundamente- desmoralizado al régimen soviético”, motivando cambios que les permitieran un mejor futuro. Y fundamentalmente a partir de 1989 y 1991, “por primera vez desde 1917 estamos viviendo en un mundo en donde los derechos de propiedad y el libre mercado son vistos como principios fundamentales”.

Algo realmente impactante y para tomar en cuenta es su aseveración sobre la virtud de los fundamentos económicos y la vulnerabilidad potencial de nuestros países. Al respecto, tomamos del contenido del libro lo siguiente: “La lección para el mundo real es que nuestra vulnerabilidad respecto a los ciclos económicos tiene poca o ninguna relación con nuestros fundamentos en términos de fortalezas y debilidades; malas cosas pueden también ocurrirles a las buenas economías”.

Algo similar escribíamos hace algunos meses, cuando comentábamos los dramáticos cambios ocurridos a partir de Septiembre 2008. Entonces afirmábamos que más temprano que tarde, los shocks externos, ahora negativos, llegarían a este lejano Sur y muchas interrogantes se abrirían, ataviadas con la incertidumbre y la angustia de muchos. Entre ellas, destacábamos las siguientes como las más escuchadas: ¿quién navegó nuestras economías, de quién son los aciertos y los errores, y hasta dónde lo ocurrido respondió a políticas macroeconómicas adoptadas en distantes latitudes, de la mano o al menos incentivando desarrollos especulativos a término, sin genuino sustento? Y como corolario, ¿quiénes fueron realmente los beneficiarios de tanto efecto riqueza artificialmente creado y a quiénes corresponde el pago de la factura? Por lo que de nuestra parte surge e incluimos en el artículo referenciado, no tan pocos fueron los ganadores.⁴

Retornando a Krugman y su libro, vale también considerar los “frutos de la Globalización” según el autor. Al respecto, nos dice Krugman que “en los años 70 las demandas por un Nuevo Orden Económico Internacional se centraron en intentar incrementar los precios de los productos primarios, en lugar de incorporar al Tercer Mundo entre los países industrializados. Y entonces algo cambió. Una combinación de factores que todavía no hemos comprendido totalmente -menores tarifas arancelarias, mejores telecomunicaciones, más económicos transportes aéreos- redujeron las desventajas de producir en los países en desarrollo. ... Y países que antes vivían de la producción de café, en lugar de ello empezaron a producir camisas y zapatos deportivos”.

Retornando al campo financiero, Krugman incursiona en el análisis de las crisis en América Latina, en particular en la crisis de México de 1994 y de Argentina de 2001. Un denominador común las caracterizaría: “Ambos países habían estabilizado sus divisas; ambos habían corregido su inflación; pero en ambos casos el nivel de inflación logrado no era coherente con el régimen cambiario

4 Publicado bajo el título de Cuantificación de la brecha entre la prosperidad real y los efectos de la especulación financiera, en la Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales, No.10 de la Universidad Católica del Uruguay y por el Boletín Técnico de Julio 2009 del Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay.

establecido". Los buenos y los malos años son analizados por el autor, destacando las lecciones aprendidas, sus consecuencias a nivel local y sus oportunas repercusiones internacionales.

El caso de Japón -ejemplo mundial por muchas décadas- y su proceso recesivo sin solución aparente desde los años 90, también son evaluados por Krugman, desde la época en que, "no muchos años atrás, los propios norteamericanos estaban obsesionados con Japón. El éxito de la industria japonesa inspiraba admiración y también temor". Todo acabará en la "trampa de liquidez" que Krugman nos recuerda, como antecedente a los tiempos actuales.

El capítulo cuarto Krugman lo dedica a la Crisis Asiática, cuyo inicio lo ubica en la devaluación de la divisa de Tailandia en el año 1997, donde "como muchos gobiernos antes y sin duda también en el futuro, Tailandia esperó hasta que sus reservas internacionales se agotaron; tratando de convencer al mercado de la fortaleza de su posición de lo que realmente lo era. ... Hacia los comienzos de Julio, ya era claro que el juego estaba concluido. El 2 de julio, los tailandeses dejaron caer su divisa. La historia Krugman la analiza como un ejemplo de contagio regional, viéndose afectada toda la región asiática, así como otras partes del mundo.

A partir del capítulo quinto, el autor comienza a profundizar en los temas que son hoy materia de discusión entre los economistas, periodistas y demás interesados en encontrar razones que expliquen la crisis global en que aún nos encontramos. Los "hedge funds" son parte de su análisis, desde la propia participación de los mismos en la crisis asiática de los 90, así como su comportamiento de entonces y una vez que el mundo comenzó a vivir las actuales circunstancias. Su drástica opinión sobre estos agentes financieros la expresa en los siguientes términos: "sin duda, tanto sus éxitos como sus fracasos afectaron dramáticamente los mercados mundiales ... habiendo sido dejados prácticamente sin suficiente regulación". La leyenda de George Soros y su triunfo sobre la libra y el gobierno británico ocupan también una interesante parte de este sector del libro.

67

Krugman incorpora su propia explicación de la crisis en Rusia durante la segunda mitad de los 90, a la que identifica como un Potemkin de la economía, recordando la leyenda del Primer Ministro de Catalina de Rusia en el año 1787. También en la década pasada Rusia intentó una fachada de prosperidad, atrajo capitales y finalmente cayó, arrastrando entre otros a tan prestigiosos fondos como el tristemente célebre LTCM (Long Term Capital Management) y sus no menos famosos premios Nobel que lo idearon.

Finalmente, a partir del capítulo séptimo Krugman se focaliza en los actos y actores que conllevaron a la situación actual, otorgando lugar de privilegio a la historia y las acciones de Alan Greenspan. De Greenspan, la siguiente es la opinión que Krugman sostiene: "La historia del éxito y de la caída de la reputación de Alan Greenspan es más que una historia de moralidad personal. Es la historia de cómo los responsables de las políticas económicas se auto-convencen de que tienen todo bajo control, para luego aprender que, para su terror y dolores infringidos a sus países, descubrir que realmente no era así".

Krugman, como lo establece la síntesis curricular ofrecida en el mismo libro, además de haber recibido el Premio Nobel de Economía del año 2008, es el responsable de la columna "La Conciencia de un Liberal" en el New York Times. Ha sido nominado "columnista del año" por la Revista Editor and Publisher. Es profesor de Economía y de Relaciones Internacionales en la Universidad de Princeton. Es autor o editor de veinte libros y de más de 200 artículos en revistas profesionales. Para más información sobre el autor, se puede recurrir a Krugmanonline.com.

Enrique Pees Boz

NORMAS PARA LA ADMISIÓN DE ORIGINALES

a) Artículos:

- Los artículos deben ser de carácter científico o profesional, con información actual y novedosa sobre conocimientos y herramientas concretas relacionada con la administración de empresas, los estudios de mercado, de recursos humanos y economía.
- Deben ser inéditos y podrán estar escritos en español, portugués o inglés.
- Serán escritos en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión mínima de 10 páginas y una máxima de 20 a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título se escribirá en negrita con mayúsculas centrado en ARIAL 14.
- A continuación y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor/res del artículo junto con su correo electrónico y mediante una llamada se agregarán los datos del mismo/s a pie de página con una extensión máxima de 5 líneas en ARIAL 10 (cargo, institución, estudios principales, especialización y publicaciones más relevantes).
- Contendrán, inmediatamente después, un resumen en la lengua de origen y otro en inglés hasta de 10 líneas con tres palabras clave.
- Los subtítulos se escribirán en ARIAL 12 en negrita alineados a la izquierda y en mayúscula.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Con relación al caso de inserción de imágenes, fotos, gráficos, cuadros..., todos ellos deberán contener un título en la parte superior y la fuente en la parte inferior. Se hace constar que si se trata de material que no pertenece al autor, la responsabilidad por el licenciamiento de los derechos de reproducción estará a cargo del autor/res del artículo.
- Todos los trabajos serán tomados en cuenta por el Comité Editorial de la Revista y serán sometidos a la lectura por separado de expertos y éste se adjudica la potestad de publicar o no el artículo enviado.
- Con relación a las citas:
 - Si son menores a las 40 palabras se colocan dentro del texto entre comillas.
 - Si superan las 40 palabras se separarán del texto con comillas y la primera línea se separa 5 espacios del lado izquierdo.
 - Las citas se tienen que identificar siempre antes o después de efectuada la misma en el estilo Harvard, es decir en el mismo texto se coloca el apellido del autor, la fecha de publicación del libro y la página en la cual expresa esta opinión. Ej. (Díaz, 1998: 35).
 - No se aceptan las notas al pie de página para indicar la referencia a la bibliografía salvo para proporcionar aclaraciones.
- Con relación a las fuentes:
 - Obligatoriamente se deberá colocar al final del artículo un listado de las fuentes utilizadas en la elaboración del mismo en el cual se podrán primero las fuentes primarias utilizadas (entrevistas en profundidad, grupo de discusión, observación participante, etc.) y a continuación las secundarias (bibliografía, hemerográficas, filmografía, etc.). El estilo utilizado será también el Harvard.
 - Ejemplos de cómo citar la bibliografía:
Libros impresos: Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. De forma optativa se puede agregar: Número de páginas (si se trata de obras de más de un volumen, se debe indicar el número de éstos sin mencionar las páginas) y se puede agregar el número de ISBN. Si falta algún dato se pone así: fecha s/f; editorial s/e.
Ej. RAMA, M. (1987): Estimación preliminar de la población de Montevideo en el período 1975-1985. Montevideo: SUMA.
Si hay más libros de un mismo autor se puede omitir el nombre del mismo con guiones bajos y a continuación comenzar la cita en la fecha.

Capítulos de libros impresos: Autor (es) del capítulo. Año de publicación. Título del capítulo entre comillas. En: autor del libro, nombre del libro. O En su: subrayado y seguido de dos puntos, cuando el autor del capítulo es el mismo autor del libro. Número de edición (excepto la primera).

Ej.: MARTÍ, J. (2001): "Etnicidad y nacionalismo en el siglo XXI". En: REBOREDO, X. M. (coord.). Etnicidad y nacionalismo. Simposio Internacional de Antropología. Santiago de Compostela: Consello da Cultura Galega, pp. 159-172.

Libros electrónicos: Apellido/s, Nombre/s del autor/es (si no hay autor se pone el título y luego la fecha). Año de publicación. Título del libro. Tipo de medio entre corchetes. Número de edición (excepto la primera). Lugar de edición: Nombre del editor. Fecha de consulta [requerido para documentos en línea entre corchetes]. Disponible en: Dirección de la página Web.

Ej.: CONDE, J. L. (1998): Ecografía en atención primaria [en línea]. Madrid: Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias [fecha de consulta: 18 Octubre 2005].

Disponible en: <http://www.uca.es/dept/psicologia/bvsss/csalud/memoria/pdf/tecnologia/ecografiaenap.pdf>.

Revistas impresas: Título de la revista. Fecha entre paréntesis. Lugar de publicación. Volumen. Número (anotar entre paréntesis).

Ej.: Business periodicals index (1983): New York: 25 (10).

Artículos de revistas impresas: Autor (es) del artículo. Fecha entre paréntesis. Título del artículo entre comillas. En: Título de la revista. Volumen. Número. Paginación.

Ej.: FAZZIO, E. (1996): "Análisis y modelo descriptivo para la industria alimentaria. Gestión estratégica de exportación". En: Prisma, Nº 7, pp. 23-34.

Artículos de revistas electrónicas: Autor (es) del artículo, ya sea institución o persona. Fecha de realización. Título del artículo entre comillas. Título de la revista o serie electrónica. Tipo de medio [entre corchetes]. Edición. Volumen. Número. Día, mes y año. Fecha de revisión. Fecha de consulta [requerida para documentos en línea, entre corchetes]. Ubicación dentro del documento original. Disponibilidad y acceso (requerida para documentos en línea).

Ej.: CUERDA, J. L. (1997): "Para abrir los ojos". El País digital [en línea]. 9 de mayo, nº 371. [fecha de consulta: 9 Octubre 2008]. Disponible en: <<http://www.elpais.es/p/199770509/cultura/tesis.htm.uno>>

Para el resto de las fuentes consultar:

American Psychological Association (2002): Manual de estilo de publicaciones. (2º ed.). México: El Manual Moderno

GONZÁLEZ BONORINO, A. y TORRES, S. (comp.) (2004): Manual de citas bibliográficas. (2º ed. Buenos Aires: s/e.

b) Reseñas:

- Se tratará de reseñas inéditas relacionadas con publicaciones que versen sobre la temática de análisis de la revista ya sea en el número temático o en el general.
- Serán escritas en MS Word versión 6.01 o superior.
- Tendrán una extensión máxima de 6 páginas a espacio simple, en ARIAL 12, papel DIN A4, con el margen superior e inferior de 2,5 respectivamente y el derecho e izquierdo de 3.
- El título del libro reseñado se escribirá en negrita con mayúsculas en ARIAL 14 agregándose a continuación con un espacio el nombre del autor/res del libro reseñado, la ciudad de publicación, la editorial y el año: centrado.
- No se subrayarán palabras dentro del texto.
- Al final del texto y alineado a la derecha se escribirá el nombre del autor de la reseña.

Lugar de envío de los artículos y reseñas:

- Los artículos y las reseñas deberán ser enviados a la siguiente dirección: Universidad de la Empresa. Facultad de Ciencias Empresariales. Unidad de Investigación. Soriano 959. se deberá enviar junto con la copia en papel otra en un CD., o al siguiente correo electrónico: ccougett@ude.edu.uy.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- Contador Público
- Licenciatura en Marketing
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Recursos Humanos
- Licenciatura en Comercio Exterior
- Técnico en Gerencia
- Analista Ejecutivo en Ventas
- Analista en Marketing
- Analista en Comercio Exterior
- Analista en Recursos Humanos
- Analista en Relaciones Públicas
- Analista Ejecutivo en Turismo
- Maestría en Dirección y Administración de Empresas (MBA)
- Maestría en Marketing y Dirección Comercial



ESCUELA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

- Postgrado de Especialización en Comunicación Corporativa y RRPP
- Postgrado de Especialización en Finanzas Estratégicas
- Postgrado de Especialización en Dirección de Recursos Humanos
- Postgrado de Especialización en Habilidades Gerenciales
- Postgrado de Especialización en Dirección de Marketing
- Postgrado de Especialización en Dirección Estratégica de Ventas

Financia:



Por informes e inscripciones:

Sede Central: Soriano 959 :: Tel.: 900 2442*

info@ude.edu.uy :: www.ude.edu.uy

UDE
UNIVERSIDAD DE LA EMPRESA

HASTA DONDE LLEGUEN TUS GANAS DE CRECER LLEGA TU BANCO

Santander apoya cada paso de tu carrera. Te ofrecemos financiación para el posgrado que elijas, con todos los beneficios de Santander.

Informate ingresando a Santander Universidades, en santander.com.uy/universidades, por el teléfono 132 o a través de universidades@santander.com.uy.



Santander
UNIVERSIDADES

santander.com.uy