

Estrategias para pensar la formación del periodista brasileño a partir de un escenario de cambio provocado por las Tecnologías de la Información y Comunicación

Strategies to think the formation of the Brazilian journalist from a scenario of change caused by the Information and Communication Technologies

Recibido: 20 de octubre de 2015

Aceptado: 10 de abril 2016

*Dra. Ana Carolina Kalume Maranhão**

*Dra. Daniela Favaro Garrossini***

Resumen

El desarrollo tecnológico provocó un proceso de cambio en Brasil, y en el extranjero, expresado en la convergencia de medios. Suponemos que la integración de las TIC ha generado cambios en la producción y organización del trabajo periodístico, promoviendo el desarrollo de nuevas competencias en la rutina profesionales del periodista brasileño y nuevos flujos de trabajo. A partir de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, se analizaron las respuestas de 993 periodistas de

Abstract

The technological development brought about a process of change underway in Brazil, and abroad, which is expressed by media convergence. We assume that the integration of ICTs has generated changes in production and organization of journalistic work, promoting the development of new skills in the professional routine of Brazilian journalist and new workflows. From the application of a data collection instrument, we analyzed 993 responses from journalists from all

* Universidade de Brasília. Correo electrónico: ckalume@gmail.com

** Universidade de Brasília. Correo electrónico: daniela.garrossini@gmail.com

todo Brasil a través del análisis univariante y multivariante (análisis factorial). Con los resultados obtenidos a través de la percepción de los periodistas que participaron en la encuesta, se encontró que ocho de cada diez encuestados creen que las TIC promueven cambios significativos en la profesión y atribuyen estos cambios a la introducción de nuevas tecnologías en las salas de redacción.

Palabras Claves

Formación del Periodista, Información y la Comunicación, Sociedad de la Información, rutinas productivas.

over Brazil through univariate and multivariate analysis (factor analysis). With the results obtained through the perception of the journalists who participated in the survey, we found that eight out of ten respondents believe that ICTs promote significant changes in the profession and attribute such changes to the introduction of new technologies in newsrooms.

Keywords

Journalist Training, Information and Communication, Information Society, productive routines.

Tabla de contenidos

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados y Discusión
 - 3.1 Análisis de los factores
 - 3.2 Análisis de Estrategias sobre la construcción del perfil de periodista
brasileño
a partir de su formación
4. Consideraciones finales

5. Referencias

6. Tablas y gráficos

1. Introducción

Vivimos en una era de cambios estructurales y cíclicos que alcanzan sistemáticamente los distintos sectores sociales. El modelo de negocios, en lugar de enfrentarse a la prestación de uno o dos servicios, hoy día busca cada vez más la diversificación y el volumen de productos mediáticos. No sólo desde el punto de vista de la mayor capacidad de transmisión, sino financiero, cultural y comercial, las industrias periodísticas tratan de acelerar su producción en un escenario de profundos cambios donde los flujos de información se multiplican a través de plataformas de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Las TIC son entendidas como un conjunto de tecnologías utilizadas en la producción, procesamiento, distribución y almacenamiento de la información que pueden contribuir con el desarrollo de actividades en el mercado laboral. El tema de los cambios en la organización del trabajo no es nuevo, pero ha alcanzado matices diferentes en los últimos años.

Algunas plantean la cuestión del cambio como un elemento central para la supervivencia de las organizaciones (WOOD Jr., 2009). Otros autores, desde una perspectiva más amplia, atribuyen los rápidos y vertiginosos cambios en las organizaciones a los cambios en la estructura de la sociedad.

Castells (2003) se refiere al concepto de cambio como ese que está conectado a un nuevo modo de desarrollo o informatización históricamente modelada por la reestructuración del modo capitalista de producción, característico del final de

siglo XX. Dada la profundidad de los cambios en la estructura social ocurridos al final del siglo pasado, algunos autores como Silva (2001) creen que estos son una consecuencia del cambio de época, y que no se trata tan solo de una época de cambios.

Organizaciones de todo tipo se enfrentan a escenarios sustancialmente más dinámicos y tienen en cuenta un período de adaptación marcado por las transformaciones del ambiente en que operan (marzo, 1981). Tales condiciones tiene consecuencias directas, no sólo para la producción de noticias, sino para una audiencia que en muchos casos prioriza la lectura rápida y la búsqueda de servicios específicos, tales como información del tráfico en una localidad o región en particular.

Las transformaciones sugieren que deben existir otras vías de acceso a un público que también sufre los cambios. Según Santos (1997), se trata de una revolución acelerada por la tecnología, gracias a la cual las noticias se ha convertido en la herramienta más eficaz del acto institucional en los escenarios y los conflictos actuales.

Partimos de la premisa de que los procesos de modernización alteran rutinas profesionales y, consecuentemente, los problemas relacionados con el ejercicio de determinadas funciones dentro de la organización. Por lo tanto, existe un importante proceso de cambio que fluye de afuera hacia dentro. Es en este contexto que buscamos entender cómo la relación entre el mercado y el profesional es responsable de cambios en el flujo.

Para esto utilizaremos como objeto de la investigación, la percepción del periodista brasileño con el objetivo de entender la relación entre el proceso de construcción de habilidades en la formación académica y el enfrentamiento a un contexto de

transformación causado por la migración de la plataforma impreso hacia la online y caracterizado por cambios en la forma de gestión de la empresa, así como en la organización del trabajo profesional del periodismo.

En este contexto, el profesional es estudiado a la luz de una mirada al cambio organizacional que, según Motta y Madera Jr. (2009), reproduce fuertemente las necesidades del sistema social en el que la organización se inserta, y por lo tanto lleva a sus participantes a actuar de acuerdo con esas lógicas de reproducción.

Para el cumplimiento de esta ruta, son adoptados, dos objetivos específicos: 1) verificar y analizar cómo la incorporación de las TIC ha cambiado las rutinas de producción y cómo este proceso tiene un impacto directo sobre la producción de noticias, e 2) identificar y analizar la percepción de los profesionales sobre las competencias desarrolladas en su formación y las ejercidas en el proceso de transformación de la producción periodística por la incorporación de las TIC.

Buscamos ampliar la comprensión sobre las competencias ejercidas por el periodista brasileño en un contexto de integración de las TIC, desde la percepción de los periodistas que conforman la muestra de esta investigación. La idea es que el estudio contribuya también a la creación de nuevas formas para la formación de la enseñanza superior en Brasil y en consecuencia de una mayor integración de estos profesionales en el mercado laboral.

2. Metodología

La presente investigación se auxilió del Análisis factorial, un conjunto de técnicas estadísticas, dirigido a la reducción y el resumen de los datos. Se realizó el estudio de la relación entre las variables a fin de generar nueve factores fundamentales. De estos nueve, se analizaron ocho. Ellos son: 1) Estímulo y valoración del profesional; 2) Producción para Multiplataformas; 3) Utilización de las TIC en las rutinas productivas del periodista; 4) Nuevas perspectivas del periodista a partir de las TIC; 5) experiencia de adaptación y habilidades interpersonales; 6) rutinas de producción; 7) trabajo con las TIC, y 8) habilidades crítica-reflexiva.

Con el fin de comprobar la fiabilidad de la escala y el uso de análisis factorial en el proceso de investigación cuantitativa realizada, se aplicó a los datos recogidos el cálculo de la fórmula de alfa de Cronbach, la prueba de efectividad de Bartlett y fórmula de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Las tres formulaciones se utilizaron para probar la pertinencia del modelo factorial.

Los resultados de alfa de Cronbach arrojaron un valor final de 0,919, lo que indica una alta fiabilidad del instrumento de recolección de datos. La medida de adecuación de la muestra de Kayser-Meyer-Olkin (KMO) compara las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. "Pequeños valores de estadísticas KMO indican que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicados por otras variables y que el análisis factorial puede ser inapropiado. Generalmente, un valor mayor que 0,5 es deseable" (Malhotra, 2012, p. 480).

El valor de KMO obtenido fue 0.889, que se inserta en el rango entre 0,80 y 0,90, mostrando un buen nivel de adecuación en la utilización del análisis factorial sobre los datos recolectados.

La prueba de efectividad de Bartlett corrobora esta afirmación, lo que demuestra que la hipótesis de igualdad entre la matriz de correlación de las respuestas y la matriz de identidad fue rechazado. Luego, este factor indica que existe una correlación significativa entre los instrumentos de recolección de datos. Un alto valor de esta estadística favorece el rechazo de la hipótesis nula. "Si esta hipótesis no puede ser rechazada, entonces la conveniencia del análisis factorial debe ser cuestionada" (Malhotra, 2012, p. 480).

En esta investigación dicha posibilidad fue rechazada por la prueba de efectividad de Bartlett. Por lo tanto, los tres instrumentos (cálculo de la fórmula de alfa de Cronbach, la prueba de efectividad de Bartlett y la medida de adecuación de Kaiser-Meyer-Olkin -KMO) demostraron la idoneidad de la aplicación del análisis factorial de los datos recogidos. De acuerdo con la explicación anterior, el análisis factorial será un importante instrumento para el análisis de los datos y para la aplicación de análisis de factores, clasificado como Análisis de Factor Común. El análisis de factor común fue estratégico para transformar las medidas obtenidas mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos en el caso de los conceptos como la percepción de las personas sobre hábitos, actitudes y habilidades, elementos que presentan dificultades al ser medidos o cuantificados.

3. Resultados y Discusión

3.1 Análisis de los factores

El primer factor, titulado Estímulo y Recuperación Profesional incluye un bloque de nueve variables: PPJ 04; PPJ09; PPJ10; PPJ11; PPJ13; PPJ15; HCR 01; HC 05; HC 06, a saber:

PPJ 04: "El tiempo que empleo en la edición o producción de textos es apropiado";

PPJ09: "Estoy estimulado a ser un profesional innovador";

PPJ10: "Tengo la intención de permanecer por más tiempo en la organización y ascender rápidamente en su estructura";

PPJ11: "Siento que a medida que pasa el tiempo, mi trabajo es más valorado";

PPJ13: "La capacidad para hacer frente a las nuevas tecnologías se valora en mi trabajo";

PPJ15: "En mi trabajo, estoy capacitado para la producción de multi-plataforma";

HCR 01: "Creo que mi producción actual es un reflejo de mi formación";.

HC05: "Estoy muy emocionado acerca de los desafíos de la profesión";

HC06: "Preveo que voy a tener una carrera a largo plazo en el lugar donde trabajo actualmente".

Este conjunto de nueve variables incluye al sujeto como parte activa en los procesos de negociación y pertenencia dentro de la organización. Regido profundamente por el compromiso con la profesión, por sus valores, la autoestima profesional, el factor 1 agrega algo importante sobre sí mismo: el énfasis en la formación de un profesional articulador de la información y el conocimiento y ve el periodismo como un medio de la práctica profesional y el crecimiento de la organización.

Este problema se refleja en las variables: PPJ09: "Estoy estimulado a ser un profesional innovador"; PPJ10: "Tengo la intención de permanecer más tiempo en la organización y ascender rápidamente en la estructura de la organización"; HC05: "Estoy muy emocionado acerca de la retos de la profesión" y HC06: "Preveo que voy a tener una carrera a largo plazo en el lugar donde trabajo actualmente".

La variable PPJ 09 muestra que un 34,7% de los encuestados está de acuerdo con el hecho de que existe un incentivo a la innovación en la práctica profesional, como indica el Gráfico 1.

El nivel de concordancia es corroborado por el pensamiento de Kunczik (2002).

Según este autor, se busca algún tipo de calidad, algún factor vital secreto o alguna combinación específica de los rasgos de carácter que distinga al periodista. En una lista de deberes generales, el autor enumera como requisitos previos una buena cultura general y "un talento periodístico especial" (Kunczik, 2002, p. 384).

El talento, el instinto, la flexibilidad y la versatilidad intelectual son algunas de las cualidades recogidas en los manuales periodísticos. Según Davel y Vergara (2001) citado por Pacheco, Scofano y Beckert (2006) son tres los elementos ideales de los recursos en el contexto de las organizaciones:

1) tener poder múltiple, multidimensional y polivalente para articular las diferencias, unir múltiples dimensiones y recopilar valores; 2) ser integrado, creativo e intuitivo; 3)

ser flexible, aprendiz e innovador. Sin embargo, ¿se mide el talento asociado a la valorización de la empresa?

Las repuestas al Factor 1 muestran que el 44,2% de los encuestados estuvo de acuerdo con el hecho de que la producción en el mercado laboral es un reflejo de su formación. La variable HC05: "Me siento entusiasmado sobre los desafíos de la profesión" también propone un tipo de situación en la que la confianza y la motivación después de la carrera son puntos cruciales para las prácticas. El grado de acuerdo de los encuestados con las variables representadas es de un 38,9%, mostrando una fuerte adhesión a la propuesta.

Por lo tanto, estos resultados se insertan en un contexto de cambio, marcado por procesos de tendencias declinantes y ascendentes, de acuerdo con Wood Jr. (2009, p.267), como se muestra en la tabla 1.

3.2 Análisis de la Estrategias sobre la construcción del perfil de periodista brasileño a partir de su formación

El primer curso de graduados de Periodismo surgió en los Estados Unidos en 1908, y el primer doctorado, en 1920 (Weinberg, 2008). En Brazil, el curso de periodismo fue creado por el Decreto Ley Nº 5.480 de 1943, durante el gobierno de Getulio Vargas, siendo implementado en 1947 por la Facultad de Casper Libero.

El artículo .3º del Decreto Ley Nº 5.480, dispuso que el curso se impartiera en la Escuela Nacional de Filosofía. Sin embargo, la Fundación Casper Libero consiguió establecer su curso a través de un acuerdo con la Facultad de Filosofía Ciencias y Letras, de Sao Bento en la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, a través del decreto Nº 22245 publicado en 1946.

Con el Decreto N º 43.839 / 58, que modificó la redacción del art. 9 del Decreto Nº 26.493 / 49, el curso de Periodismo pudo enseñarse libremente en el Instituto autónomo, perteneciente a la Universidad. A partir de esa fecha, los cursos de periodismo subordinados a la facultad de Filosofía, se han llevado a cabo, también, independientemente, como fue el caso de Casper Libero (Antonioli, 2013).

En Brasil, la comunicación llegó inicialmente como un modelo idealizado por Pompeu de Souza y Darcy Ribeiro en 1963. Entonces los estudios de comunicación se realizaban en el Colegio de Comunicación de Masas de la Universidad de Brasilia (UNB), que incluía tres escuelas con diferentes perspectivas, periodismo (la información y la opinión de la industria), radio TVCinema (recreación y el arte de la industria) y publicidad (industria sugestión y persuasión). Esta distinción se mantendría hasta 1969, cuando el plan de estudios Mínimo Requerido extinguió las identidades específicas de los cursos de la UNB y de todo Brasil.

En 2001, el currículum mínimo dejó de existir y ha sido sustituido por Directrices Curriculares, cuyo objetivo es dar libertad a las escuelas para organizar sus cursos sin la necesidad de atenerse a una

estructura impuesta por el gobierno. Las Directrices delimitan los perfiles del profesional, teniendo en cuenta la doble visión universalista y experto. Se mantienen los proyectos experimentales, considerados exitosos. A partir de las directrices curriculares, los programas de estudio de los cursos pueden ser contruidos sin una implicación curricular dictada por normas legales ya que no están bajo la tutela del Estado en esta materia y son responsables de elegir el contenido con el cual forman a sus profesionales. En 1996, año de creación del Consejo Nacional de Educación (CNE), la Cámara de Educación Superior (CES) inició la propuesta para la elaboración y deliberación sobre directrices curriculares.

En 1997, aparece el decreto No. 776, titulado "Directrices curriculares para cursos" (Brasil, 1997), una de las primeras orientaciones dictadas por la CES en el ejercicio de sus funciones. Esta medida fue propuesta para la construcción de nuevas directrices del plan de estudios que abordaran elementos clave en cada área o campo de conocimiento y profesión. Con esta medida se busca promover de forma permanente en el estudiante el desarrollo de su capacidad intelectual y de trabajo por cuenta propia.

En lo que respecta al mantenimiento de la autonomía para establecer las directrices curriculares, debe considerarse la propuesta pedagógica, alentando a las instituciones a conformar su currículum reuniendo las áreas de contenidos que le interesan para la formación de competencias que están explicitadas en las directrices del plan de estudios. "De esa forma, la escuela debe trabajar estos contenidos en el contexto que

considere necesarios, teniendo en cuenta el tipo de personas que atiende, la región en la que opera y otros aspectos locales relevantes "(Menezes, 2002). Debe tenerse en cuenta que los Parámetros Curriculares Nacionales (PCN) son referencias curriculares y no leyes. La ley 9131 de 1995, que establece el CNE, dispone las directrices curriculares para los cursos. En ella se indican los poderes de este organismo y las funciones de la CES que incluyen "decidir sobre las directrices del plan de estudios propuestas por el Ministerio de Educación y Deporte, a los cursos de graduación" (Brasil, 1997). Por lo tanto, se establecieron, a partir de las directrices generales contenidas en la CES y en el CNE 776/97 y 583/2001 las Directrices Curriculares Nacionales y Directrices del plan general de estudios de los programas de licenciatura.

Para esto se consideraron las respectivas áreas de conocimientos, observando criterios del perfil profesional, habilidades y capacidades, calificaciones, duración de los cursos, actividades prácticas y la autorización de la institución, así como el reconocimiento de otros cursos.

En el caso del periodismo, entre las recomendaciones para mejorar los cursos de graduación se hace hincapié en puntos claves tales como la organización del curso, la formación individual y la supervisión.

Por lo tanto, el recorrido por las Directrices Curriculares Nacionales para el estudio de periodismo, fue la estrategia adoptada para la investigación como una forma de

identificar, a través de los temas propuestos, cuáles eran las competencias que en estas directrices orientan la formación del periodista y cuáles reflejan directamente en su práctica profesional.

4. Consideraciones finales

En este trabajo entendemos el cambio como un componente esencial para la construcción de nuevos escenarios y como parte intrínseca de un ambiente que tiene como objetivo promover mejoras en las organizaciones y en los individuos que forman parte de ellas.

Analizamos al periodista brasileño como uno de los agentes del proceso de decisión, responsable por el ejercicio de las nuevas competencias en sus prácticas profesionales.

En relación con las TIC se advierte que ocupan, sin duda, un lugar central cuando se trata de rendimiento profesional en los nuevos escenarios de cambio. Su uso está relacionado con la manera en que dicho aparato tecnológico puede ser movilizado para promover las metas de desarrollo, particularmente aquellas relacionadas con el desarrollo social, político y económico.

Según la percepción de los periodistas que conformaron la muestra de este trabajo, las (TIC) son catalizadores de los proceso de cambio que tienen en cuenta las prácticas de nuevas competencias en el trabajo diario.

De acuerdo con la percepción de la muestra investigada, compuesta por 993 periodistas

brasileños, sí hay un cambio en la producción periodística, en el desarrollo de nuevas competencias en las rutinas productivas y en los nuevos flujos de trabajo a partir de la integración de las TIC en el ambiente organizacional.

Dichos factores son demostrados en este análisis, cuyos resultados muestran que más del 80% de los participantes en el estudio da cuenta de cambios significativos en la profesión y se adhieren a la introducción de las TIC en las redacciones. Este porcentaje de encuestados considera que las TIC alteran de alguna manera sus rutinas profesionales, el desarrollo de nuevas competencias y los nuevos flujos de trabajo, dinamizados por la apertura de canales de comunicación. También el uso de dispositivos móviles en los procesos comunicativos hace posible la transmisión de noticias "en tiempo real".

En conclusión, consideramos válida esta guía de análisis del modelo organizacional para indagar en el trabajo del periodista en la contemporaneidad y en el conocimiento sobre las competencias desarrolladas por este profesional. De esta forma se puede tener un mayor dominio sobre la formación de los egresados con vistas a ampliar las capacidades de inserción de los mismos en el mercado laboral.

4. Referencias

Antonioli, M. E. (2013). Diretrizes curriculares: novos caminhos para a formação do jornalista. In: MORAES JÚNIOR, Enio; MALULY, L. V. B.; OLIVEIRA, Dennis de. (Org.). Antes da pauta: linhas para pensar o ensino do jornalismo no século XXI. São Paulo: ECA/USP.

- Brasil. (2009). Ministério da Educação. Portaria nº 203/2009, de 12 de fevereiro. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_final_cursos_jornalismo.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2014.
- Brasil. (1997). Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CES 776/97, de 3 de dezembro. Orientação para as diretrizes curriculares dos cursos de graduação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0776.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2014.
- Brasil. (2013). Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 1, de 27 de setembro. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=19121&Itemid=866>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- Castells, M. (2003). A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- Castells, M. (2003). A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- Elise, J., & Bufalo, M. (2011). O futuro incerto de uma profissão. Contraponto – Jornal Laboratório do Curso de Jornalismo PUC-SP, São Paulo, n. 72. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/contraponto/article/view/9773/7273>>. Acesso em: 16 jun. 2012.
- Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. São Paulo: Artmed Editora.

- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 26, n. 4, p. 563-577.
- Meditich, E. (1999). Crescer para os lados ou crescer para cima: o dilema histórico do campo acadêmico do Jornalismo. Covilhã: Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. Disponível em: <www.bocc.ubi.pt>. Acesso em: 20 fev. 2014.
- Menezes, Ebenezer Takuno de, & SANTOS, Thais Helena dos. (2002). DCNs (Diretrizes Curriculares Nacionais) (verbete). Dicionário interativo da educação brasileira: EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora. Disponível em: <<http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=96>>, Acesso em: 22 jan. 2014.
- Motta, F. C., Vasconcelos, Isabela F.F. Gouveia de, & WOOD JR., T. (2009). O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., Thomaz. (Org.) *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Ramadan, N.N. (2000). *Jornalismo na era digital: construindo uma filosofia de ensino*. 2000. Tese. (Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo)– Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Salanova, M., Hontangas, P. & Pieró, J. M. (1996). *Motivation laboral*. In: Peiró, J. M.; PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis, v. 1, p. 215-249.
- Santos, R. (1997). *A negociação entre jornalistas e fontes*. Coimbra: Minerva.
- Weinberg, S. (2008). *A journalism of humanity: a candid history of the world's first journalism school*. Columbia: University of Missouri Press.
- Wood JR., T. (2009). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade; J. E., & Bastos, A.V. B. (2004).
 Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre:
 Artmed.

5. Tablas y gráficos

Tabla 1: Tendencias declinantes y ascendentes.

	Tendências declinantes	Tendências ascendentes
Característica do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reprodutibilidade ▪ rigidez ▪ divisão de tarefas ▪ formação prévia ▪ taylorismo ▪ liderança autoritária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ criatividade ▪ flexibilidade ▪ interface nebulosas, redundâncias e multiespecialização ▪ aprendizado contínuo ▪ multiplicidade de modelos ▪ liderança representativa
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hierarquia vertical, rede matricial ▪ centralização ▪ perenidade ▪ aglutinação de funções 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ redução de níveis, grupos em redes ▪ descentralização e autonomia ▪ instabilidade como fator de evolução ▪ terceirização
Característica da Administração	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco no capital ▪ teorias quantitativas ▪ distância capital-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ foco nos recursos humanos e informação ▪ visão comum, identidade e valores compartilhados ▪ colaboração, participação nos lucros.

Fuente: (Wood Jr., 2009, p. 267, adaptado pelo autor).

Gráfico 1: Porcentaje de concordancia con a variable PPJ09: "Estoy estimulado a ser un profesional innovador". Fuente: elaboración propia.

