



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN III – ISSN on line 2451-6589

6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN - 9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

**Lema: “LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA
CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO
NACIONAL E INTERNACIONAL”. ISSN on line 2451-6589**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Equipo Editorial:

Dra. Nilda C. Tañski

Mg. Elsa Ibarra

Colaboradores: Lic. Marcos Daniel Benítez

Lic. Lorena Isabel Manulak

Lic. Mara Pereyra

Periodicidad Anual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlad.fceunam@gmail.com; conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar;
conlad.eventos.fce.unam.edu.ar;

Contenidos - VOLUMEN III –ANALES CONLAD 2019	PAG.
INTRODUCCIÓN	3
ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN CON ORGANISMOS QUE NUCLEAN PYMES DE MISIONES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LAS MISMAS. ADAMS JUAN ARIEL. DOMÍNGUEZ GUILLERMO ALFONSO. LORENA MANULAK	4
LA DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA. BURNS, MARÍA FLORENCIA. RODRÍGUEZ, CLAUDIA ALEJANDRA.	11
FACTORES MOTIVACIONALES DERIVADOS DE LA GESTIÓN Y CONTRIBUYENDO A MEJORAR LOS RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA PÚBLICA. DANTAS FARIAS, IVANEIDE	19
O MODO DE VESTIR DO LÍDER COMO FERRAMENTA PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS. SOUZA ESTEVÃO FOLETTO JUSSARA	30
PLAN DE NEGOCIOS. NECESIDAD Y REQUISITOS FRENTE A LAS DIFICULTADES FINANCIERAS. - Última Ratio: Concursabilidad y Plan de Negocios. GHIGLIONE LUIS M.	41
A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO- KNEBEL ANDREARA PAGNOSSIN PINTO. LIBERALESSO FERNANDA. CARMINATTI SAMUEL AUGUSTO	49
ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS IMPLEMENTADO POR UMA EMPRESA RURAL COM FOCO NA QUALIDADE DE VIDA E NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES. LIBERALESSO FERNANDA. KNEBEL ANDREARA PAGNOSSIN PINTO. CARMINATTI SAMUEL AUGUSTO.	60
O IMPACTO DOS IMPOSTOS NA CESTA BÁSICA: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA DOS ITENS DA CESTA BÁSICA-DIEESE sobre as horas necessárias do trabalhador assalariado para adquiri-la na região central DO RS, BRASIL. MACHADO MARCOS VINICIOS MACHADO.	67
LA IMPORTANCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRALES Y EFECTIVAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y EL ROL DEL PODER JUDICIAL. ROKO LILIAN y otros.	75
DIAGNÓSTICO DE LA FERIA FRANCA DE MIGUEL LANÚS Y PROPUESTAS DE MEJORA. ARRIOLA, MAGALÍ S. BENÍTEZ, MARCOS D.	86
S Í N T E S I S de ARTICULOS	91
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN HORTÍCOLA DEL PERIURBANO DE LA CIUDAD DE POSADAS. PAUL, LILIANA M. FLECK, ANAHÍ RUTH. HOLOWATY, HÉCTOR HORACIO.	92
EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU IMPACTO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA. ALMIRÓN KAREN. PALACIOS LUCILA. VARGAS HERNÁN. SALVATIERRA NORMA. MACEIRAS FABIANA.	95
NUESTRO SIGNIFICADO COMPARTIDO ES: “SER LOMAS”. BONTEMPO CANDELA. GAGGERO EUGENIA. JARA JESICA. SALVATIERRA NORMA. MACEIRAS FABIANA.	100
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BRUMAI. NÚÑEZ, DANA PAULA. ROMERO, SOFÍA ELIZABETH. VALDÉS, MARIANA. CHÁVEZ, ADRIANA ELIZABET .	105

INTRODUCCIÓN

El **Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de la Región Jesuítica Guaraní**, es un evento académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para promoción, difusión, investigación, extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa.

La sexta Edición del ConLAd y noveno Encuentro, llevado a cabo el 09 y 10 de septiembre 2019, ha sido aprobado por **RCD n° 046/19** de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

Es una iniciativa incluida como un proyecto anual dentro del Plan Departamental Cuatrienio 2016/2019, aprobado por **RCD n° 091/16** de la FCE-UNaM. El 6° Evento continúa con sus objetivos de dar respuestas a las demandas de:

- ✓ *intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;*
- ✓ *fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración. Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedores del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.*

Resultando en un intercambio innovador en torno al fortalecimiento de la carrera de grado de Administración en contextos cada vez más competitivo con Organizaciones con y sin fin de lucro, cuya diversidad involucra y compromete a las Universidades a formar Administradores con un alto componente interdisciplinario, con valores humanos universales, que buscan y analizan las tendencias ambientales, políticas, empresariales, tecnológicas, económicas, sociales y el impacto en ellas, con el compromiso de ser factor de cambio.

El ConLAd, es una contribución destinada a Estudiantes de grado y a la figura del Licenciado en Administración, como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones tales como: dirigir, gerenciar, asesora; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios a partir de la idea de ser emprendedor en contextos y mercados competitivos; entre otros.

Este evento se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema abarcativo, que relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo y las competencias necesarias.

En esta edición la dedicamos específicamente a **“LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR, GESTOR DE LA CULTURA EMPRENDEDORA Y APORTES AL DESARROLLO NACIONAL E INTERNACIONAL”** con la finalidad de enfatizar en la formación del Licenciado en Administración/de Empresas como un graduado-profesional con valores humanos, conocimientos, capacidades y herramientas necesarias para hacer frente a los retos (amenazas) y transformarlas en oportunidades.

“La cultura del emprendimiento es una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo de una visión global y de un liderazgo equilibrado, de la gestión de un riesgo calculado, cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad. La cultura del emprendimiento es lo que permite a una sociedad progresar económicamente y en otros aspectos, pues le que lleva a sus individuos a intentar nuevos retos y proyectos”(2019

* <https://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html> - Pág. visitada el 15/01/19.

ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN CON ORGANISMOS QUE NUCLEAN PYMES DE MISIONES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD EN LAS MISMAS.

ADAMS JUAN ARIEL jadams@fce.unam.edu.ar
DOMÍNGUEZ GUILLERMO A. gdominguez@fce.unam.edu.ar
MANULAK LORENA لمانولاک@fce.unam.edu.ar
Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN:

El propósito del trabajo es describir la experiencia llevada adelante como continuación de las alianzas logradas a través de un proyecto de extensión desarrollado en marco del Programa de Fortalecimiento a las Actividades de Extensión de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM).

La estrategia de vinculación comenzó en el periodo Agosto de 2018 y se desarrolla cada año. Se lleva adelante a través de los estudiantes de la materia Dirección y Gestión Empresaria de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNaM. Se basa en la vinculación de los estudiantes con PyMes de la provincia de Misiones a fin de brindarles herramientas para mejorar la productividad y rentabilidad.

Los estudiantes llevan adelante un análisis situacional a través de una herramienta que se armó alcanzando un alto grado de estandarización para realizar el diagnóstico empresarial. Con una mirada sistémica y evaluativa, detectando los puntos a mejorar que impiden obtener los resultados deseados por el emprendedor.

El análisis del trabajo que se realiza permite afirmar que la vinculación con la sociedad juega un papel fundamental en la formación universitaria, posibilita a los estudiantes tener contacto con la realidad local y les aporta experiencia en gestión empresarial para lograr un crecimiento profesional.

PALABRAS CLAVES

Gestión empresarial; Diagnóstico; Plan de mejora; Formación profesional; Estrategia de vinculación.

INTRODUCCIÓN

La Universidad debe estar a la vanguardia de los procesos de cambio, transformación, transferencia, investigación, y desarrollo, para lograrlo se basa en tres pilares fundamentales que son la docencia, la investigación y la extensión, cada una de las cuales tiene una función específica. Las distintas funciones que tiene la Universidad al ser trabajadas en forma conjunta se nutren y enriquecen, además, la integración de las mismas viene a dar soluciones específicas a distintos actores con necesidades diferentes.

Entendemos a la docencia como actividad relativa al proceso de enseñanza - aprendizaje. Y sabemos que el mismo proceso desde la visión de la teoría del conocimiento constructivista que postula la necesidad de generar andamiajes que permitan construir sus propios conocimientos en la resolución de situaciones problemáticas.

La extensión se concibe como el conjunto de actividades de colaboración entre actores universitarios y no universitarios, en formas tales que todos los actores involucrados aportan sus respectivos saberes y aprenden en un proceso de interacción del conocimiento con prioridad a los sectores más postergados (Arocena, 2011: 11).

La investigación por su cuenta tiene como objetivo ampliar el conocimiento, sin perseguir, al menos en principio ninguna aplicación práctica.

Es por ello que la integración de las tres funciones universitarias pretende brindar soluciones que contribuyan a satisfacer necesidades. Por un lado dando respuestas a la sociedad aplicando el conocimiento técnico. Por otro lado contribuyendo a la formación de los estudiantes con una visión constructivista, permitiendo además en este vínculo que se crea entre la universidad y la sociedad la formación de diversas competencias.

Participan en esta actividad de vinculación con el medio los estudiantes de la materia Dirección y Gestión Empresaria de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, acompañados por docentes de la materia, desempeñando estos últimos el rol de tutores y además, los emprendedores de la Provincia de Misiones y Pequeñas y Medianas Empresas que requieren asistencia técnica para el fortalecimiento de la gestión de sus organizaciones a fin de aumentar su productividad y la rentabilidad.

Sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo puede ser una tarea difícil, y esto se refleja en la tasa de supervivencia de las nuevas empresas. En Argentina 8 de cada 10 nuevas empresas llegan a los 2 años de vida, y sólo 3 de 10 llegan a los 8 años. Típicamente, las que permanecen en el mercado tienden a ser las más productivas, que se fortalecen y ganan escala, y así su probabilidad de sobrevivir un año más aumenta (Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina [MinProd]).

Por medio de esta actividad llevada adelante por docentes y alumnos de la Universidad Nacional de Misiones es que los emprendedores y las empresas pueden contar con una ayuda y de esta manera incrementar sus oportunidades de éxito, ya que les permite contar con acceso a los conocimientos y experiencia de los futuros profesionales, de los docentes, y de esta manera dar un giro sustancial a sus emprendimientos y empresas.

En muchos casos la continuidad de las pequeñas empresas se ve afectada por muchos factores: inexperiencia, desconocimiento, falta de asesoramiento. Es decir, se advierte por un lado la intencionalidad política y de varias instituciones de favorecer la economía formal propiciando iniciativas de creación y fortalecimiento de emprendimientos o microempresas pero, por el otro, la ausencia de tradición emprendedora o empresarial en estas personas o familias, sumado al desconocimiento de las herramientas que pudieran dar lugar a una gestión eficiente y eficaz, termina atentando contra la permanencia de estas iniciativas.

El trabajo a través de metodologías participativas y encuentros de seguimiento permitió consolidar un espacio de interacción colectiva, donde hubo una puesta en común por parte de los estudiantes y docentes tutores de las problemáticas y oportunidades de las diferentes empresas estudiadas, a la vez de llevar a la práctica las herramientas para mejorar dichas problemáticas.

En ésta dirección, se generarán vínculos de aprendizaje recíproco con el sector productivo de la provincia, ya que es una experiencia donde los estudiantes trabajan con actores no universitarios (las empresas / emprendedores) que aportan sus propios saberes y ambos aprenden en un proceso interactivo haciendo realidad *la extensión universitaria* y la creación de conocimiento.

Ese intercambio que se realiza entre los estudiantes universitarios y esos “otros” hace que se dé un aprendizaje de ambas partes, unos aprenden de los otros, lo que Santos (2010a, 2010b) llama *ecología de saberes*.

OBJETIVOS

Objetivos Generales del trabajo

Capacitar a los estudiantes mediante una experiencia vivencial con el medio, mediante la posibilidad de brindar asistencia técnica a los emprendedores para mejorar el desarrollo y optimización de la producción, administración y comercialización de sus negocios.

Lograr que los estudiantes apliquen los conocimientos y herramientas aprendidas a lo largo de la carrera para ayudar en la gestión de las PyMes.

Objetivos Específicos del trabajo

- Capacitar a los estudiantes de Dirección y Gestión Empresaria en la realización de diagnósticos y en herramientas de rápida aplicación.
- Realizar diagnósticos de producción, administración, comercialización y dirección empresarial en las empresas y emprendimientos bajo estudio.
- Identificar factores que determinen la relación entre los diagnósticos y el desarrollo organizacional.
- Identificar factores que pueden mejorar la calidad de trabajo con la relación de estos dos factores.

- Identificar factores Críticos del emprendimiento o empresa.
- Dar a conocer los factores identificados para transformarlos en conocimiento útil para la mejora de las organizaciones.
- Capacitar a emprendedores y empresarios sobre herramientas de investigación de operaciones, estadísticas, economía, administración y modelos de gestión.
- Realizar propuestas de mejoras.

Justificación

Un incesante cambio y globalización empujan a la Universidad hacia una constante revisión y reinención (Casas, 2005). La necesidad de comunicación y colaboración de la Universidad hacia la Sociedad se hace cada vez más necesaria: ayudar al desarrollo económico, es un ejemplo (Polla, 2015).

Dentro de esta idea de comunicación y colaboración con la Sociedad aparece la Extensión universitaria, función considerada, junto con las de Docencia e Investigación, como sustantiva a la Universidad.

Sumado a esto, las empresas locales en Misiones tienen un serio problema de gestión interna además de los sistémicos o de política económica, que en conjunto generan una situación de inestabilidad y en algunos casos fuerzan al cierre de las mismas.

De todas maneras, según estadísticas llevadas a cabo por entes nacionales (MinProd) se reveló que son las micro, medianas y pequeñas empresas las que conforman un tejido social que mantiene vivo el interior de las provincias y a la actividad en su conjunto, que luego se traduce en el trabajo de los comercios, generando en la economía regional un efecto multiplicador.

Por este motivo, es fundamental el aporte desde la Universidad a través de diferentes actividades de vinculación con el medio para brindar herramientas de mejora en gestión de negocios a emprendedores y microempresarios para que sean más competitivos a partir de mejoras en su productividad.

Por ese motivo, a través de este trabajo se buscó brindar por un lado asistencia técnica con una mirada sistémica, contextual, descriptiva y evaluativa, detectando los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados por los emprendedores. Y, por otro lado la vinculación de la Universidad a la sociedad, agregando valor en una ida y vuelta de construcción de conocimiento y permitiendo así, que los futuros profesionales puedan aprender del mundo real aplicando las herramientas aprendidas en el aula y los emprendedores y empresas logren mejoras en su productividad y rentabilidad.

METODOLOGÍA

El trabajo se realizó a través de metodologías participativas y encuentros de seguimiento, además de la aplicación de la herramienta de Diagnóstico Empresarial, del desarrollo de un plan de mejoras y la implementación de las mismas.

El Diagnóstico Empresarial es una herramienta de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de la organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas, de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de recursos. El Plan de Trabajo del proyecto se desarrolló a partir de las siguientes actividades:

Capacitación y talleres participativos

En primer lugar se capacitó a los alumnos en la realización de diagnósticos empresariales y en herramientas de rápida aplicación.

Desde los talleres participativos se buscó reflexionar colectivamente (estudiantes y docentes / tutores) sobre temáticas de interés para el emprendedor, tales como la importancia de la administración y la planificación, el impacto económico y social y la evaluación de resultados. En los talleres se avanzó en la realización de diagnósticos y el diseño de planes de fortalecimiento organizacional. La modalidad

participativa permite generar sinergias positivas derivadas de la interacción sostenida a partir de prácticas, conocimientos y metodologías diversas.

Encuentros de trabajo específicos

En los encuentros de trabajo específicos los equipos técnicos (estudiantes y docentes/tutores) acompañaron a los emprendedores en la implementación de mejoras de las acciones surgidas de los talleres de reflexión.

Se ha desarrollado un modelo organizado de gestión mediante el desarrollo de una metodología de intervención para que se logre prestar asistencia técnica a las empresas y emprendedores, utilizando las capacidades técnicas de los estudiantes que se encuentran cursando la Materia Dirección y Gestión Empresarial de la Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, que han actuado en carácter de consultores de empresas, y la colaboración técnica de los tutores representados por los docentes. Para obtener resultados propuso realizar las siguientes actividades institucionales:

Selección y seguimiento de empresas

Se realizaron varias reuniones con las autoridades de la Confederación Económica de Misiones y el Fondo de Crédito de Misiones a los efectos de relevar las empresas que han participado de la asistencia técnica y recibieron el servicio de asistencia técnica de los estudiantes de la UNaM, dichas empresas han recibido un crédito del Fondo de Crédito de Misiones y están obligadas a prestar colaboración con la actividad. Esta tarea consistió específicamente en identificar las empresas potenciales, evaluar el crédito recibido, documentar la caracterización de la empresa (ej. Actividad, producción, monto del crédito, equipamiento, objetivo, características del emprendedor/empresario, etc.), y con ello brindar información clara tanto al estudiante participante como al tutor que colaborará con la asistencia técnica de la empresa. Fueron 20 empresas en total elegidas. Se puede caracterizar a las empresas como participantes de diversas áreas de la economía, principalmente el comercio, pero también participan empresas de producción de alimentos, fábricas de pres moldeados y cerámicos, fábrica de muebles, como también servicios como servicios infantiles, entre otras actividades económicas

Metodología de asistencia

Se realizaron varias reuniones entre los miembros del equipo técnico a los efectos de realizar o generar una metodología que permita integrar las actividades de asistencia técnica que logre planificar las variables a relevar, realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa, realizar propuestas de mejora con recomendaciones de herramientas de gestión y posteriormente monitorear la asistencia técnica mediante visitas en la empresa receptora de la metodología. De esta manera se realizó un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas con los siguientes ítems:

- Aplicación del crédito: Se determinó que ítems son importantes por el Fondo de Crédito para determinar si el empresario o emprendedor está transitando un buen camino en cuanto a su inversión.
- Legales: con respeto a la normativa legal se incluyeron temáticas sencillas que pueden considerarse en el análisis como ítems que en algunas actividades pueden ser importantes como elaboración de alimentos o actividades reguladas como farmacias.
- Estrategia: se realizaron preguntas típicas sobre la estrategia y dirección de la misma.
- Administración de la organización.
- Comercialización
- Producción
- Factores críticos no previstos

Modelo matemático diseñado para automatizar las actividades de los profesionales y estudiantes participantes

Con el objetivo de crear un modelo matemático aplicable a la gestión y monitoreo de emprendimientos. El procedimiento para armar el modelo fue el siguiente:

Se determinó los temas básicos y principales problemáticas que observan los técnicos del Fondo de Crédito de Misiones:

- Administrativas: ausencia de control de stocks, insuficiente planificación estratégica.
- Contables: falta de registros de operaciones, escasa facturación.
- Comerciales: explotación sub-óptima de las posibilidades del mercado.
- Productivas: Ineficiencias por la organización de los procesos.
- Legales: incumplimiento de inscripciones y de normativas de seguridad e higiene.

Metodología de asistencia técnica

Se determinó una metodología de intervención para identificar el problema de la empresa, realizar diagnóstico, proponer una acción, aplicarla en la empresa y luego determinar si hay un resultado, donde las etapas son los siguientes:

- Datos previos de la empresa.
- Visita de diagnóstico.
- Desarrollo de plan de mejoras.
- Presentación de plan de mejoras.
- Seguimiento a la implementación del plan de mejoras.
- Evaluación de resultado.

Investigación previa

Se capacitó a los estudiantes explicando lo que es un consultor, las aplicaciones, resultados, perfil. Se debe investigar la empresa y evaluar el expediente de la empresa solicitando el crédito, el estudiante o consultor debe hacerlo y determinar la cuestión impositiva, ubicación, observaciones del emprendimiento etc.

Módulo de diagnóstico para determinar necesidades

A los efectos de determinar las necesidades de las empresas se procedió a armar un formulario en un modelo de Excel que evalúa la variable y pregunta antes descrita mediante un puntaje de 1 a 5, donde 5 es un puntaje excelente y 1 es un puntaje muy mal, donde en cada caso se propone en el diagnóstico un curso de Acción recomendada por el estudiante a la empresa, es así que se expone el puntaje, la situación que se consideró y la acción recomendada para cada uno de los puntajes:

- Puntaje 5: Excelente - Ventaja importante del negocio - Solo observar
- Puntaje 4: Bueno - Desarrollo normal - Ventaja normal del negocio - Solo observar
- Puntaje 3: Aceptable- Desarrollo bajo - No hay ventaja - se debe identificar en que específicamente accionar.
- Puntaje 2: Regular- Poco desarrollado - No hay ventaja y es un problema importante- accionar a la brevedad.
- Puntaje 1: Malo - Riesgo inminente - No hay ventaja y es un problema importante y Urgente- accionar inmediatamente

Es así que el estudiante realiza el diagnóstico con un formulario pro-forma con la obligación de asignar un puntaje a cada variable y por ello el estudiante asigna un puntaje entre 1 y 5, y de esa manera la planilla electrónica de cálculo con preguntas y variables poseen un formato condicional que establece el color de las variables. El formato condicional asigna para el valor 5 un color verde y para el valor 1 un color rojo, y para un color intermedio un amarillo, o sea los colores del semáforo.

Con dichos colores es posible determinar y observar en la planilla si un ítem del diagnóstico está con colores verdes y sin mayores problemas o con colores rojos o sea con necesidades de intervención con una propuesta que mejore los resultados.

Evaluación con Likert

A partir de la evaluación del diagnóstico, en esta parte el modelo se aplica la herramienta de la escala de Likert de 1 a 5 para armar una línea que indique clasificación de los temas según el grado de necesidad de la empresa, es así que se clasifica de 1 a 5 y se puede observar visualmente cómo se comporta las necesidades de la empresa en los distintos temas. Es así que es recomendable abordar todos los puntajes 1 primero para luego abordar los temas con puntaje 2, y así sucesivamente.

Puntaje y toma de decisión de qué temas se abordará

Se enfoca el diagnóstico con ánimo de lograr evaluar qué tan bien se gestiona la producción, administración, comercialización y dirección empresaria en las empresas y emprendimientos bajo estudio. Para esto se definió una serie de normas y recomendaciones para los estudiantes y tutores como orientación para asistir a las empresas. Por ejemplo, se asigna un valor 5 cuando los empresarios conocen a todos sus clientes, identifica sus necesidades y sabe lo que vende, Planifica la venta con objetivos, tiene preparado el flujo de ventas, tiene lista de clientes, usa varios canales de ventas, tiene ofertas, tiene negociación, tiene políticas y estándares claros, tiene plan de ventas. Además, maneja muy bien las dificultades para vender. En definitiva, lo que se orientó a los estudiantes es identificar factores que pueden mejorar la calidad de trabajo con la relación de estos dos factores e identificar factores críticos del emprendimiento o empresa.

Exponer los factores y Plan de mejoras

Una vez que hemos identificado las necesidades de la empresa, los estudiantes con su tutor deben dar a conocer los factores identificados para transformarlos en conocimiento útil para la mejora de las organizaciones. Y proponer mejoras a través de actividades y herramientas de investigación de operaciones, estadística, economía, administración y gestión. Para esto se desarrolla un plan de mejoras y un seguimiento a la implementación del plan de mejoras mediante la identificación de la necesidad, la importancia o urgencia de dicha necesidad y también la herramienta que puede implementarse en dicha empresa. El plan de mejoras está vinculado a la lista de variables a analizar, con ayuda del tutor, el estudiante decide qué acciones, metodologías, capacitación, recomendaciones y seguimiento se establece cuando se entrega el diagnóstico al empresario.

RESULTADOS

Se procedió a realizar capacitaciones sobre diagnóstico empresarial y herramientas de rápida aplicación y además, talleres de reflexión para los estudiantes de la materia Dirección y Gestión Empresarial de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, interesados en la temática de la práctica profesional supervisada, explicando el proyecto y mostrando las ventajas que tienen los estudiantes que van a participar en la actividad de vinculación.

Del total de 14 estudiantes de la materia en cuestión, el 100% logró empezar las capacitaciones y avanzar en las asistencias técnicas.

En cuanto al diagnóstico, los estudiantes y docentes - tutores han visitado 14 empresas y se ha realizado la actividad sin problemas mayores. Se pudo observar un aprendizaje vivencial de gran aporte a la formación de los alumnos y mejoras sustanciales en la productividad y rentabilidad de los emprendimientos y empresas.

CONCLUSIONES

Esta experiencia brinda la posibilidad a los empresarios y emprendedores de conocer y aumentar su productividad y rentabilidad, mejorar sus procesos, organizar el trabajo, ordenar los espacios, planificar, optimizar la toma de decisiones, entre otros. En general podemos decir que los diagnósticos y las propuestas de mejoras realizados fueron expuestos y explicados a las PyMes, permitiéndoles lograr avances en su gestión, administración y producción impactando de manera positiva en la productividad de las mismas.

Las prácticas en contextos reales y en este caso, visitas a emprendimientos y PyMes, brindan a los estudiantes la posibilidad de enfrentarse al «*mundo real*». En este contexto ganan experiencia en gestión empresarial antes de la graduación. Esta actividad se logra por medio de una estrategia de vinculación con organismos que nuclean a los emprendedores y empresarios.

Los estudiantes adquieren experiencias y vivencias, donde identifican posibles dificultades que pueden encontrar en su próximo desempeño profesional y fortalecen habilidades que contribuyen en su formación permitiendo resolver situaciones reales.

La experiencia llevada adelante permitió que los estudiantes que han participado pudieran tener un contacto real con el mundo empresarial de la región, realizando los diagnósticos correspondientes, posibilitando entender el proceso que tienen las PyMes, sus problemáticas y factores críticos.

Los estudiantes de la materia Dirección y Gestión Empresarial de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la UNaM lograron identificar los factores críticos, y a su vez capacitaron al empresario – emprendedor brindándole información útil para la toma de decisiones en materia de su organización.

Lo que las experiencias de vinculación con el medio permiten es poder lograr que el estudiante realice una articulación entre la teoría y la práctica en una ida y vuelta constante, como estudiante y como asesor del empresario - emprendedor y eso, le permite reorganizar lo que está haciendo en el momento mismo de la acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Arocena, R. (2011). Curricularización de la extensión: ¿Por qué, cuál, cómo? En Arocena, R. y otros. *Integralidad: tensiones y perspectivas*. Cuadernos de Extensión n.º 1, Montevideo: Universidad de la República. Disponible en <http://www.extension.edu.uy/sites/extension.edu.uy/files/Cuaderno_integralidad.pdf>. Consultado en enero de 2013.
- (2) Ministerio de Producción y Trabajo de la República Argentina. http://gpsemp.produccion.gob.ar/index.php/datos_demografia/ Recuperado el 05/04/2019
- (3) Santos, Boaventura de Sousa (2010a). Descolonizar el saber, reinventar el poder. Montevideo: Extensión, Universidad de la República-Ediciones Trilce. — (2010b). La universidad en el siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad. Montevideo: Extensión, Universidad de la República-Ediciones Trilce.
- (4) Casas, M. (2005). Nueva universidad ante la sociedad del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 2(2), 1-18.
- (5) Polla, Renée (2015). «Aprendizaje universitario en contextos reales de práctica». En: *InterCambios*, vol. 2, n.º 1, junio.
- (6) Lucarelli, E. (2009). *Teoría y práctica en la universidad. La innovación en las aulas*. Colección Educación, Crítica y Debate. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- (7) Álvarez, Héctor F. (2001 en adelante). *Dirección estratégica*. Ediciones Eudecor.

LA DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA

BURNS, MARÍA FLORENCIA

burnsmaria_cur@ucp.edu.ar

RODRÍGUEZ, CLAUDIA ALEJANDRA

rodriguezclaudia_cur@ucp.edu.ar

Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Cuenca del Plata.

Resumen

Con el objetivo de conocer la cantidad de personas con discapacidad incluidas en el mundo laboral de las empresas privadas de Curuzú Cuatiá, se realizó una investigación en la mencionada ciudad, durante los meses de febrero a noviembre de 2018.

El enfoque es cuantitativo, descriptivo, no experimental transeccional. Se emplearon fuentes primarias y secundarias.

Los resultados encontrados indican que existen incentivos de parte del estado, en sus estamentos local, provincial y nacional.

Además, los resultados recabados a través de encuestas a las organizaciones locales reflejan que en Curuzú Cuatiá no hay inclusión laboral a personas con discapacidad.

Se sugiere la implementación de programas e incentivos más sistematizados y coordinados, así como la capacitación de parte de la Universidad en su servicio permanente. Finalmente, quedan abiertas nuevas líneas de investigación, con una mirada desde el punto de vista de las personas con discapacidad.

Palabras claves: inclusión, personas con discapacidad, empresa, trabajo

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la diversidad en las organizaciones es ya un hecho: no sólo existen diferencias individuales entre sus miembros, como aptitudes y rasgos de personalidad, sino también demográficas y culturales. Esto está obligando a las empresas a repensar su política interna en materia de recursos humanos, valorándola con una mirada no sólo económica sino principalmente social, para poder cambiarla.

La diversidad de la que estamos hablando, es hoy más que nunca un valor fundamental en cualquier ente, y debe ser pensada a la luz de la igualdad imperante entre todos los seres humanos, considerando que la diferencia es un factor enriquecedor para las compañías. Un mundo globalizado, no lo es tal sólo por la amplia red de lazos comerciales que puede trazar, sino también por lo globalizadas que se erijan sus instituciones, en un sentido de democratización, aceptación de la multiculturalidad y construcción de ambientes más justos e igualitarios que logren abarcar y contener a la totalidad de los ciudadanos. Dentro de este nuevo grupo de minorías que comienzan a integrarse al mundo empresarial, encontramos a las personas con discapacidad.

Considerando la complejidad planteada, esta investigación buscará conocer la cantidad de personas con discapacidad incluidas en el mundo laboral de las empresas privadas de Curuzú Cuatiá.

Como objetivos específicos, se buscará comprobar si existen incentivos de parte del estado nacional, provincial o municipal; describir qué tipos de discapacidad son las que actualmente se encuentran más incluidas en el mundo laboral de las empresas privadas de Curuzú Cuatiá; identificar qué tareas y cargos realizan las personas con discapacidad en las empresas privadas de Curuzú Cuatiá y finalmente analizar las razones que motivan a las organizaciones a contratar o no personas con discapacidad en relación de dependencia.

La metodología empleada es de enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional descriptivo.

MARCO TEÓRICO**Antecedentes**

Las principales investigaciones que podemos citar como antecedentes son las siguientes:

Forcada Rojkin, C. I. (2015). La inserción laboral de personas con discapacidad en el mercado laboral privado. *Revista Invenio*, Vol. 18, Núm. 35, Pp. 85-104. Donde se concibe al trabajo como intrínseco

de la condición humana y se efectúan contactos a empresas privadas de Rosario contratantes de personas con discapacidad para conocer sus experiencias. [1]

Mareño Sempertegui, M. (2015). Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas. Algunas reflexiones para un debate necesario. *Revista Trabajo y Sociedad*, Núm. 25, Pp. 405-442. Donde se plantea que en los mercados laborales aún predomina una concepción reduccionista e individual de la empleabilidad, con preeminencia de una perspectiva médico-biologista de la discapacidad. [2]

Pallisera, M.; Vilá, M.; Valís, J.; Rius, M.; Fullana, J.; Jiménez, P.; Cardona, M. y Lobato, J. (2003). La integración laboral de personas con discapacidad en la empresa ordinaria en España: aproximación a través de una investigación. *Siglo Cero Revista española sobre discapacidad intelectual* Vol. 34, Núm. 208, Pág. 5-18. Donde se realiza una aproximación descriptiva de las estrategias de inserción de las empresas y al colectivo de personas con discapacidad que allí trabajan. [3]

Pérez Serrano, M. (2008). Inserción laboral de jóvenes con discapacidad. Análisis de las prácticas laborales. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, Núm. 15 Pp. 99-110. Donde se realiza un análisis cualitativo de las prácticas laborales realizadas por alumnos, determinando que son capaces de realizar más actividades por sí solos de las pensadas. [4]

Vidal, R. y Cornejo, C. (2012). Empleo con apoyo: una estrategia de inserción laboral para jóvenes con discapacidad intelectual. *Convergencia educativa*, Núm. 1, 113-127. Donde se analiza la aplicación en Chile de una estrategia para la inserción laboral sustentada en el paradigma social. [5]

La discapacidad

De acuerdo con el art. 2 de la ley 22.431 “Se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”. [6].

A fin de realizar una mínima diferenciación, el Ministerio de Salud de la Nación en diferentes disposiciones ha clasificado la discapacidad en:

a) Auditiva: Todas las deficiencias en llevar información acústica acerca de los sonidos del medio y del habla al sistema nervioso central. Éstas representan en el individuo limitaciones a la hora de realizar tareas normalizadas, tomado como parámetro su capacidad o habilidad real, sin que ésta sea aumentada por la tecnología de ayuda o terceras personas. Pueden estar asociadas a otras funciones y/o estructuras corporales deficientes. [7]

b) Mental: Todas las deficiencias en funciones mentales y estructuras del sistema nervioso. Éstas representan en el individuo limitaciones a la hora de realizar tareas normalizadas, tomado como parámetro su capacidad o habilidad real, sin que ésta sea aumentada por la tecnología de ayuda o terceras personas. Pueden estar asociadas a otras funciones y/o estructuras corporales deficientes. [8]

c) Motora: Se trata de deficiencias en las funciones y estructuras corporales de los sistemas neurológico, traumatológico y reumatológico que impliquen limitaciones para desarrollar tareas normalizadas, tomado como parámetro su capacidad o habilidad real, sin que ésta sea aumentada por la tecnología de ayuda o terceras personas. Pueden estar asociadas a otras funciones y/o estructuras corporales deficientes. [9]

d) Visceral: Son deficiencias en las funciones y estructuras corporales de los sistemas Cardíaco, Respiratorio, Renal-Urológico, Digestivo y Hepático que impliquen limitaciones para desarrollar tareas normalizadas, tomado como parámetro su capacidad o habilidad real, sin que ésta sea aumentada por la tecnología de ayuda o terceras personas. Pueden estar asociadas a otras funciones y/o estructuras corporales deficientes. [10]

e) Visual: Deficiencias en las funciones visuales y estructuras corporales del ojo y/o sistema nervioso debidas a enfermedades, traumas o estados congénitos que impliquen limitaciones para desarrollar tareas normalizadas, tomado como parámetro su capacidad o habilidad real, sin que ésta sea aumentada por la tecnología de ayuda o terceras personas. Pueden estar asociadas a otras funciones y/o estructuras corporales deficientes. [11]

La discapacidad y el empleo

La Organización de las Naciones Unidas estima que un 15% de la población mundial tiene alguna discapacidad. Este porcentaje representa a más de mil millones de personas, y aproximadamente 8,5 millones son latinoamericanos. [12]

En Argentina, para poder investigar la población de personas con discapacidad la única fuente estadística oficial es el Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, realizado en 2018. Los resultados de la misma reflejan que el 2,7% de la población total argentina padece alguna discapacidad. Por su parte, la tasa de actividad alcanza el 35,9% de las personas con discapacidad en edad laboral. [13].

A pesar de que la mayoría de los países de América Latina, incluida Argentina, ha ratificado la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas desde 2008, un porcentaje cercano a 85 de esa población no cuenta con empleo o dispone de algún empleo precario. [14]

METODOLOGÍA EMPLEADA

Diseño de investigación

El diseño de la investigación será no experimental cuantitativo, es decir sin manipulación deliberada de variables. El mismo permite satisfacer claramente el objetivo perseguido. Se realizará por lo tanto un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo.

Para la obtención de datos, la estrategia a utilizar será la de emplear datos primarios mediante encuestas realizadas a través de un muestreo no probabilístico discrecional.

Descripción de la muestra

Se considerará como unidad estadística la organización privada, entendiéndose a la misma como un sistema social compuesto por individuos y grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrolla un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca, perteneciente a los particular, que realiza actividades económicas primarias, secundarias o terciarias.

Se realizó un muestreo no probabilístico discrecional, siendo participantes 60 instituciones de la ciudad. El grupo estuvo compuesto por organizaciones sin fines de lucro y empresas pertenecientes a los tres sectores económicos, especialmente al terciario.

Instrumento de recolección de datos

Para alcanzar el primer objetivo específico se utilizó como fuente secundaria la normativa vigente a nivel nacional, provincial y local.

Por su parte, los instrumentos empleados para el contacto con las organizaciones son cuestionarios, que contienen determinadas preguntas para aquellas organizaciones que contratan personas con discapacidad y otras para aquellas que no. Es por lo tanto una fuente de información primaria.

Procedimientos

En primer lugar se realizó una revisión de la literatura previa y definición del marco teórico a considerar.

Luego se analizó profundamente la normativa nacional, provincial y local vinculada. A continuación se procedió a la obtención de la información correspondiente para la medición cuantitativa a través de los instrumentos elaborados para tal fin.

Finalmente, se realizó el análisis de los resultados para la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Incentivos nacionales, provinciales y municipales

Argentina cuenta con una legislación específica para abarcar los distintos aspectos de la discapacidad, más allá de su adhesión a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en mayo de 2008, mediante la sanción de la ley 26.378.

A partir del art. 75 de la Constitución Nacional, corresponde al Congreso:

“(…) inc. 23: Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los Tratados Internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad”.
[15]

Nuestro país ha tomado diversas acciones en resguardo de los derechos de las personas con discapacidad. En ese sentido, como hemos visto se han impulsado distintos programas a nivel nacional o municipal para el fomento del empleo.

A nivel nacional, los temas relacionados con empleo y discapacidad están regulados por el Ministerio de Trabajo, a través de su Secretaría de Empleo y por la CONADIS.

Con la creación del “Régimen federal de empleo protegido para personas con discapacidad” (ley 26.816) se implementan nuevas modalidades de empleo, con beneficios para empleados y empleadores. Las exenciones y desgravaciones constituyen privilegios que permiten evitar total o parcialmente un gravamen. En ellas cobra importancia el interés jurídico protegido por la norma al momento de interpretarlas con propiedad. [16]

Impuesto a las ganancias

Reducción del 70% del Impuesto a las Ganancias o Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (ley 22.431 y su modificatoria ley 23.021).

De acuerdo con lo establecido por la ley 22.431, las empresas que concedan empleo a personas con discapacidad podrán computarse una deducción especial en el impuesto a las ganancias o impuesto a la ganancia mínima presunta correspondiente al setenta por ciento de los salarios correspondientes al personal discapacitado, en cada período fiscal.

La norma hace referencia al derogado impuesto sobre los capitales, estableciendo que tal deducción especial del 70% también alcanza a dicho gravamen. Por todo ello, y mediante una razonable interpretación, es posible afirmar que tal deducción es aplicable al impuesto a la ganancia mínima presunta cuando no sea posible la aplicación de tal deducción en el Impuesto a las Ganancias en el supuesto de que no se haya producido renta gravable sobre base real, o ésta sea inferior a la ganancia presunta. [17]

Cabe agregar que la ley 27.260, en su artículo 76, ha derogado el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta para los ejercicios que cierran a partir del 1 de enero de 2019. [18]

Impuesto al Valor Agregado

La propia ley del gravamen establece una exención de los servicios de enseñanza a personas discapacitadas, prestados por establecimientos educacionales privados incorporados a planes oficiales. El tratamiento de privilegio también alcanza a los servicios de alojamiento y en la medida de que se trate de servicios accesorios a los de enseñanza. [19]

Beneficios de la Seguridad Social

Reducción de contribuciones con destino a la Seguridad Social (Ley 26.476):

La Ley 26.476 de 2008, denominada Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado, exteriorización y repatriación de capitales, contiene en el Capítulo II del Título II una reducción de contribuciones. En efecto, quienes contraten personas con discapacidad gozarán de una reducción en sus contribuciones de la seguridad social por el plazo de veinticuatro meses.

Durante los primeros doce meses sólo se retribuirá el 50% de dichas contribuciones mientras que por los siguientes doce meses se pagará el 75% de las mismas.

Esta reducción es por la contratación de todos los trabajadores, no siendo motivo de exclusión la superposición con otros beneficios derivados de la incorporación de personas con discapacidad. [20]

La provincia de Corrientes sancionó en 1990 el “Régimen de protección integral para personas discapacitadas” bajo la ley 4.478. El mismo, entre otras cosas, busca asegurar el acceso al trabajo para las personas con discapacidades, conceptualizadas del siguiente modo:

“Art. 2. A los efectos de la presente Ley, se considerará discapacitado a toda persona que presente alteraciones funcionales, físicas o mentales permanentes o prolongadas, que en relación a su edad o medio social, impliquen desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral.” [21]

En lo que respecta al empleo de personas con discapacidad en el sector privado, la ley estipula concretamente que las empresas privadas concesionarias de servicios públicos deben dar empleo a personas con discapacidad en un porcentaje no inferior al cuatro por ciento y reservar puestos de trabajo para ellas. Además, en su artículo 18 insta a los Municipios a reconocer beneficios fiscales a quienes reserven un número determinado de puestos de trabajo a personas con discapacidad.

En este sentido, en Curuzú Cuatiá, en el año 1992, se ha sancionado la Ordenanza 977, la cual en su artículo 1 refiere a un Sistema de protección a las personas discapacitadas. El art. 4 expresa que la autoridad tendrá el deber de desarrollar planes y dirigir investigaciones, apoyar y coordinar entidades privadas sin fines de lucro y gestionar beneficios laborales entre otros.

También se encuentran normas especiales, como ser:

Art. 5: la Municipalidad de Curuzú Cuatiá queda facultada a contar entre su personal con personas discapacitadas en una proporción no inferior al 4% del total.

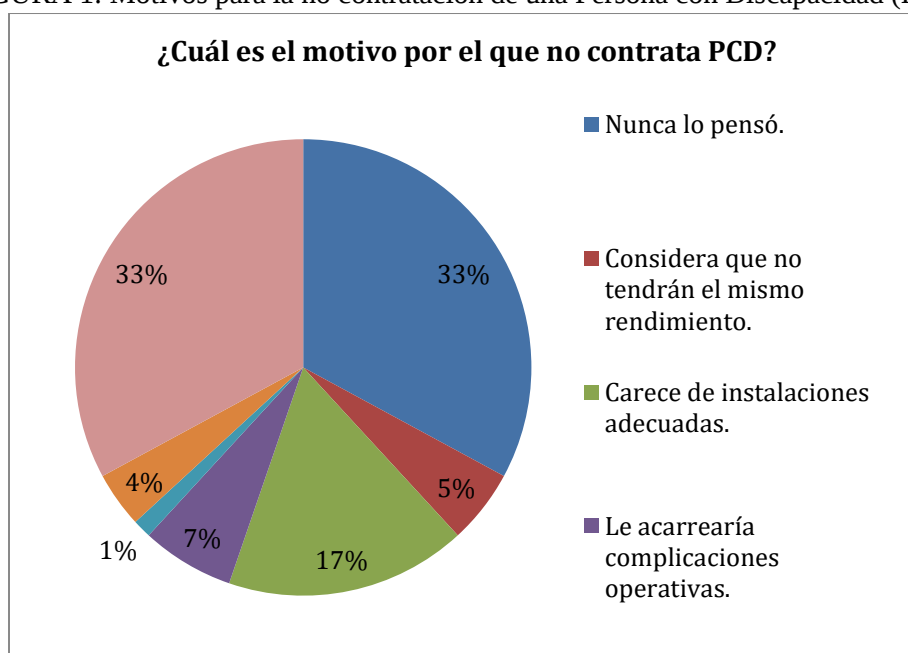
Art 6, donde se propone el pago del 50% de monto a abonar por publicidad, licencia comercial y medidas, por cada persona con discapacidad contratada.

Art.7, que propone conceder espacios de dominio público y privado del municipio para desarrollar actividades económicas en pequeña escala y se exime del pago de venta ambulante a personas con discapacidad que se presenten personalmente. [22]

Inclusión laboral en Curuzú Cuatiá

Al aplicar el instrumento prediseñado, la totalidad de las organizaciones encuestadas manifestaron que no contratan ni han contratado nunca personas con discapacidades. Es decir que la inclusión en la actualidad es nula. Los motivos argumentados para ello son los siguientes:

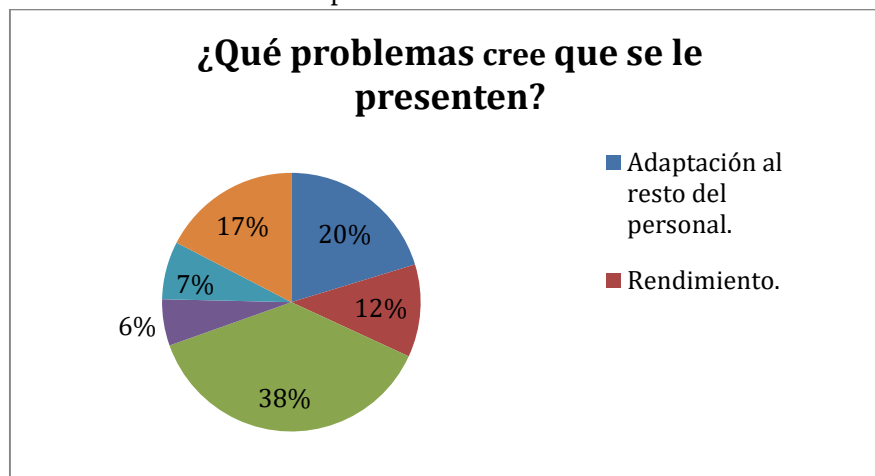
FIGURA 1: Motivos para la no contratación de una Persona con Discapacidad (PCD).



Fuente: Elaboración propia

De la mano de esas razones, aparecen los inconvenientes que se temen en caso de efectuar esa contratación:

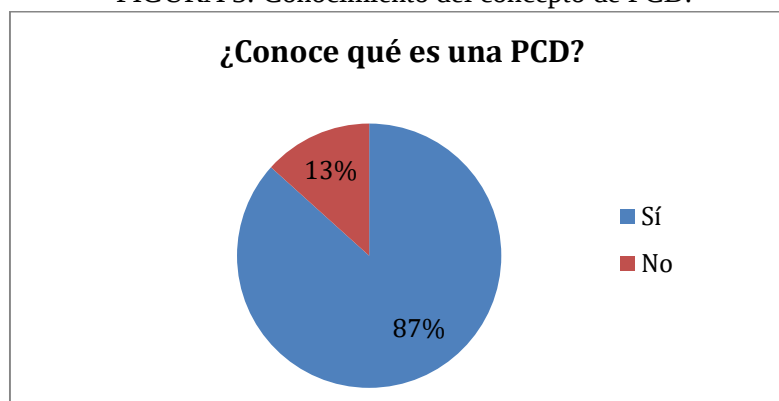
FIGURA 2: Posibles problemas de la contratación de una PCD.



Fuente: Elaboración propia

Si bien muchos de esos temores provienen del desconocimiento, afortunadamente existen nociones respecto a las personas con discapacidad:

FIGURA 3: Conocimiento del concepto de PCD.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, es de destacar lo manifestado por dos comerciantes, quienes en alguna oportunidad personas con discapacidad trabajaron en sus empresas, pero de modo informal, es decir sin aparecer en ningún registro sino mediante “changas”. Las tareas que en esos casos realizaban se vinculaban con el expendio de las compras, efectuando envoltorios o acompañando a los clientes con sus compras hasta sus autos.

Justamente si hemos de referirnos a las tareas que podrían realizar las personas con discapacidad en las empresas, de acuerdo con los encuestados éstas son las siguientes:

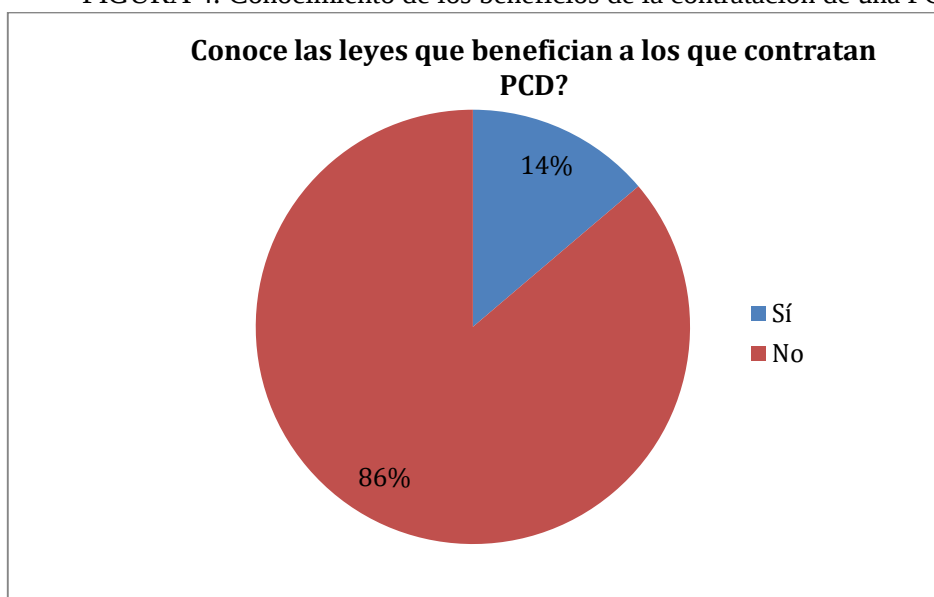
TABLA 1: Actividades factibles de realización por una PCD.

Actividades	Cantidad	%
Administrativas	28	40,58
Comerciales	22	31,88
De producción	8	11,59
Otras	11	15,94
	69	100

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se consultó a los encuestados sobre su conocimiento acerca de los beneficios que existen para las empresas que emplean personas con discapacidad:

FIGURA 4: Conocimiento de los beneficios de la contratación de una PCD.



Fuente: Elaboración propia

Considerando que es muy alto el desconocimiento de los beneficios, es posible realizar una relación entre esta variable y el conocimiento del concepto de PCD:

TABLA 2: Beneficios de contratar en función conocimiento de PCD

Conoce qué es una PCD	Conoce los beneficios		
	Sí	No	
Sí	7	44	51
No	1	8	9
	8	52	

Fuente: Elaboración propia

Si bien existe una noción general respecto de qué es una persona con discapacidad, este conocimiento no se ve acompañado por la información necesaria respecto de los beneficios de su contratación.

CONCLUSIÓN

La Argentina, como todos los países del mundo, no se muestra tan abierta como debiera a esta necesidad, provocando que cuando la legislación al respecto termine como letra muerta, los obstáculos para conseguir un empleo, lejos de disminuir son cada vez mayores debido a la creciente competencia del mercado laboral.

En el caso puntual de nuestra ciudad, la realidad nos demuestra que por desconocimiento, temores o prejuicios, las empresas no tienen en cuenta a las personas con discapacidades cuando realizan sus búsquedas de personal. Por otro lado, tampoco estos trabajadores potenciales se acercan a las organizaciones a solicitar empleos.

Si bien existen políticas públicas de fomento del empleo a personas con discapacidades, éstas son desconocidas por los empresarios y sus asesores, y por ende no son eficaces en cuanto no alcanzan el objetivo que persiguen. El efecto integral y profundo buscado sólo se podrá alcanzar por medio del desarrollo de ideas que se materialicen en planes de acción específicos y claros, que permitan llevar adelante políticas de contratación inclusivas y basadas en el apoyo y la educación.

Desde la Universidad, estas acciones se podrían realizar a través de los servicios permanentes que se brindan a la comunidad, orientando sus actividades también hacia el acompañamiento de empleados y empleadores en la búsqueda de la inclusión.

Finalmente, quedan abiertas posibles líneas de investigación que consideren el tema desde el punto de vista de las personas con discapacidad y sus entornos, para identificar inquietudes en relación a la inclusión en ambientes laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Forcada Rojkin, C. I. (2015). La inserción laboral de personas con discapacidad en el mercado laboral privado. *Revista Invenio*, Vol. 18, Núm. 35, Pp. 85-104.
- [2] Mareño Sempertegui, M. (2015). Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas. Algunas reflexiones para un debate necesario. *Revista Trabajo y Sociedad*, Núm. 25, Pp. 405-442.
- [3] Pallisera, M.; Vilá, M.; Valís, J.; Rius, M.; Fullana, J.; Jiménez, P.; Cardona, M. y Lobato, J. (2003). La integración laboral de personas con discapacidad en la empresa ordinaria en España: aproximación a través de una investigación. *Siglo Cero Revista española sobre discapacidad intelectual* Vol. 34, Núm. 208, Pp. 5-18.
- [4] Pérez Serrano, M. (2008). Inserción laboral de jóvenes con discapacidad. Análisis de las prácticas laborales. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, Núm. 15. Pp. 99-110.
- [5] Vidal, R. y Cornejo, C. (2012). Empleo con apoyo: una estrategia de inserción laboral para jóvenes con discapacidad intelectual. *Convergencia educativa*, Núm. 1, 113-127.
- [6] Ley 22.431. Buenos Aires, Argentina, 16 de marzo de 1981.
- [7] Disposición 2118. Ministerio de Salud. Buenos Aires, Argentina, 18 de octubre de 2011. [8] Disposición 171. Ministerio de Salud. Buenos Aires, Argentina, 16 de enero de 2012.
- [9] Disposición 1019. Ministerio de Salud. Buenos Aires, Argentina, 20 de noviembre de 2015.
- [10] Disposición 2574. Ministerio de Salud. Buenos Aires, Argentina, 13 de diciembre de 2011.
- [11] Disposición 2230. Ministerio de Salud. Buenos Aires, Argentina, 27 de octubre de 2011.
- [12] Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: del reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7135/S1100074_es.pdf
- [13] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2018). Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad. Recuperado de: https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf
- [14] Di Lorenzo, R. (2016). *Discapacidad y Empleo*. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti Librería Editorial.
- [15] Constitución Nacional Argentina. Santa Fe, Argentina, 1 de mayo de 1853.
- [16] Ley 26.816. Buenos Aires, Argentina, 28 de noviembre de 2012.
- [17] Ley 22.431 y su modificatoria ley 23.021. Buenos Aires, Argentina, 16 de marzo de 1981 y 13 de diciembre de 1983.
- [18] Ley 27.260. Buenos Aires, Argentina, 30 de junio de 2016.
- [19] Ley 25.065. Buenos Aires, Argentina, 7 de diciembre de 1998.
- [20] Ley 26.476. Buenos Aires, Argentina, 18 de diciembre de 2008.
- [21] Ley 4.478 Corrientes, Corrientes, 12 de octubre de 1990.
- [22] Honorable Concejo Deliberante de Curuzú Cuatiá (1992). *Ordenanza N° 977*. Recuperado de: [http://www.concejocuruzucuatia.gob.ar/DOCS/Digesto%20HCD%20hasta%202010/Ordenanzas/Ord%20N%200977-92%20\(Proteccion%20al%20discapacitado\).htm](http://www.concejocuruzucuatia.gob.ar/DOCS/Digesto%20HCD%20hasta%202010/Ordenanzas/Ord%20N%200977-92%20(Proteccion%20al%20discapacitado).htm)

FACTORES MOTIVACIONALES DERIVADOS DE LA GESTIÓN Y CONTRIBUYENDO A MEJORAR LOS RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA PÚBLICA.

DANTAS FARIAS, IVANEIDE ivaneided@gmail.com

UNINASSAU – BRASIL – Doctorando Universidad Nacional de Misiones –UNAM.

RESUMEN

Sabemos la importancia de contribuir cada vez más al surgimiento de estudios que aprovecharán los problemas de la educación pública, asumiendo que esta contribuirá, de hecho, a mejorar las políticas dirigidas a una población, en su mayoría pobres y con dificultades sociales. Este artículo busca fundamentos que pueden contribuir a la explicación de los fenómenos centrados en motivar a las personas a buscar resultados favorables y mejorar la calidad de la enseñanza. La investigación cualitativa tenía cinco preguntas centradas en el estudiante, las acciones de gestión y el comportamiento del líder. La metodología utilizada fue el análisis de contenido, que permitió el surgimiento de categorías que establecieron los factores motivacionales que mejoran los resultados de las escuelas y responde a la pregunta de este artículo: ¿Cuáles son los factores motivacionales que interfieren en la mejora de los resultados educativos en las unidades de educación pública de jardín de infantes y escuela primaria? La encuesta se realizó con 140 gerentes (62.5% de la población) de jardín de infantes y escuelas primarias, en el sistema de escuelas públicas de Jaboatão dos Guararapes en Pernambuco - Brasil.

Palabras llave: Motivación, Gestión Liderazgo, Educación.

INTRODUCCIÓN

Los gobiernos en todos los países han estado haciendo un gran esfuerzo para mejorar sus resultados educativos en las instituciones públicas. En Brasil no es diferente, de hecho, es bastante difícil, ya que es un país con dimensiones continentales, con una población de más de doscientos millones de habitantes, que vive con una realidad terrible en relación con el analfabetismo: 11.3 millones de analfabetos en personas de 15 años y más, 6.8% de la población, según una encuesta realizada por IBGE - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística en 2018. En Brasil, la mayoría de los estudiantes de educación primaria están inscritos en el Sistema de Educación Pública, En la escuela primaria, el 82% de los jóvenes inscritos son de escuelas públicas.

Es una población de jóvenes muy expresivos que están vinculados a una unidad de educación pública y que merecen nuestra atención para que puedan surgir más estudios organizativos en entornos escolares, porque tenemos una realidad de avances educativos muy pobres, teniendo en cuenta los indicadores nacionales, como la tabla abajo:

Tabla 1 - Años Iniciales en Enseñanza Fundamental – Brasil (adaptada)

IDEB Observado								Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Total	3.8	4.2	4.6	5.0	5.2	5.5	5.8	3.9	4.2	4.6	4.9	5.2	5.5
Dependencia Administrativa													
Estadual	3.9	4.3	4.9	5.1	5.4	5.8	6.0	4.0	4.3	4.7	5.0	5.3	5.6
Municipal	3.4	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	5.6	3.5	3.8	4.2	4.5	4.8	5.1
Privada	5.9	6.0	6.4	6.5	6.7	6.8	7.1	6.0	6.3	6.6	6.8	7.0	7.2
Pública	3.6	4.0	4.4	4.7	4.9	5.3	5.5	3.6	4.0	4.4	4.7	5.0	5.2

Los resultados señalados en verde se refieren al Ideb que alcanzó la meta. Fuente: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=2917298>.

Tabla 2 - Años Iniciales en Enseñanza Fundamental – Brasil (adaptada)

IDEB Observado								Metas					
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2007	2009	2011	2013	2015	2017
Total	3.5	3.8	4.0	4.1	4.2	4.5	4.7	3.5	3.7	3.9	4.4	4.7	5.0
Dependencia Administrativa													
Estadual	3.3	3.6	3.8	3.9	4.0	4.2	4.5	3.3	3.5	3.8	4.2	4.5	4.8
Municipal	3.1	3.4	3.6	3.8	3.8	4.1	4.3	3.1	3.3	3.5	3.9	4.3	4.6
Privada	5.8	5.8	5.9	6.0	5.9	6.1	6.4	5.8	6.0	6.2	6.5	6.8	7.0
Pública	3.2	3.5	3.7	3.9	4.0	4.2	4.4	3.3	3.4	3.7	4.1	4.5	4.7

Los resultados señalados en verde se refieren al Ideb que alcanzó la meta. Fuente: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=2917298>.

A pesar del logro de los objetivos de la escuela primaria en los primeros años, con la excepción de la escuela privada, como se muestra en la tabla 1, esto no ocurrió en los años finales donde la situación es muy preocupante, como podemos ver en la tabla 2. Según nuestra observación con respecto a la tabla 2, refiriéndose a los últimos años de la escuela primaria, encontramos que desde 2013 el sistema educativo no ha podido alcanzar los objetivos, incluido el sistema de escuelas públicas donde tenemos la mayoría de los jóvenes inscritos, donde tenemos un promedio de 4.4 en la última evaluación que se llevó a cabo el año pasado. 2017, para una escala de 0 a 10.

Dichos datos despiertan en el mundo académico la importancia de poder contribuir a una educación de mejor calidad donde nuestros estudiantes tengan éxito en sus estudios y emancipación de por vida. Con esto, podemos considerar como cuestión central de este artículo: **¿Cuáles son los factores motivacionales que interfieren con el mejoramiento de los resultados educativos en las unidades de educación pública de la escuela primaria?**

El objetivo general del presente estudio es determinar los factores motivacionales que interfieren con el mejoramiento de los resultados en las unidades públicas de educación primaria en jardín de infantes y escuelas primarias. Los objetivos específicos son la encuesta bibliográfica, la investigación con directores escolares, el análisis de datos para la construcción de categorías utilizando la metodología de análisis de contenido y, finalmente, la presentación de los factores motivacionales de las categorías que se pueden utilizar en los instrumentos de Investigación con fines de diagnóstico e intervención en la gestión de unidades escolares.

MOTIVACIÓN Y RESULTADOS EN UNIDADES DE EDUCACIÓN BÁSICA

Los estudios sobre el tema de la motivación han llevado a muchos científicos a buscar teorías que expliquen el fenómeno que lleva a las personas a actuar para alcanzar objetivos y buscar resultados en un contexto organizativo. Algunos incluso consideran que el término motivación está estrechamente relacionado con las necesidades del ser humano. Para Maslow (1970), las necesidades se consideran el principio de la teoría de la motivación.

La probabilidad de que surjan diversas necesidades y deseos es típica del ser humano, a pesar del hecho de que no hay exclusión de las necesidades en detrimento de los demás; Estos pueden existir en un individuo, que buscará el equilibrio a través de la satisfacción de la necesidad, posiblemente la más importante, permitiendo la emergencia o el fortalecimiento de los demás.

[...] nuestras necesidades generalmente solo surgen cuando se satisfacen las necesidades más abrumadoras. Por lo tanto, la satisfacción juega un papel importante en la teoría de la motivación. Sin embargo, aparte de esto, las necesidades deben dejar de desempeñar un papel activo y determinante u organizativo tan pronto como se cumplan. (MASLOW, 1970, p. 78).

En el comportamiento motivador, hay dos tipos de acciones humanas: acciones basadas en factores condicionantes que están fuera del individuo y menos importantes, y acciones espontáneas que son las propias fuerzas motrices internas de cada individuo que definen los comportamientos dirigidos hacia objetivos personales.

Desde la perspectiva del hombre con sus propios intereses, Bergamini (1990) señala lo más importante como la búsqueda de la felicidad personal, considerando que el hombre buscará hacer lo que lo hace feliz, lo cual, dada la pluralidad de individuos, las teorías administrativas no pueden explicar cómo motivar a la gente.

La motivación es, por lo tanto, algo particular para el individuo que depende de la situación en el momento en que ocurre y de cómo se han captado las experiencias individuales y cómo perciben el mundo y a sí mismos.

Murray (1986, p. 22) toma en cuenta que: “Una persona está motivada en cualquier momento por una variedad de factores internos y externos. La fuerza de cada motivo y patrón de motivo influye en la forma en que vemos el mundo, las cosas que pensamos y las acciones en las que nos involucramos”.

También concluye Murray (1986, p. 39) que la motivación determina el comportamiento, ya sea que se centre en “aprendizaje, desempeño, percepción, atención, recordar, olvidar, pensamientos, creatividad y sentimiento”.

La motivación humana dentro de una dimensión histórica ha sido estudiada desde la perspectiva del impulso o el instinto. Las teorías más contemporáneas se basan en la percepción social y las perspectivas cognitivas, por lo que cambian su enfoque hacia el comportamiento de los seres humanos frente a los fenómenos sociales.

Con la realidad que existe en las escuelas públicas, difícilmente mejoraremos la calidad de la enseñanza sin entender la motivación y los intereses que hacen que los estudiantes se interesen en seguir buscando buenos resultados en el proceso de aprendizaje.

Para Guimarães y Boruchovitch (2004, p. 143), la motivación en el contexto escolar se considera como un “determinante crítico del nivel y la calidad del aprendizaje y el rendimiento”, por lo que la influencia de la motivación en el comportamiento del estudiante se vuelve fundamental. Por su participación en las actividades propuestas y el logro de nuevas habilidades, así como el entusiasmo en la realización de las tareas. Los autores también agregan que el maestro tiene un papel fundamental en este contexto, especialmente los maestros con estilo motivacional que promueven la autonomía en comparación con el control del estilo motivacional.

Las teorías sobre motivación no se agotan con los autores citados. Los estudios han evolucionado y han recurrido al contenido, las percepciones y las experiencias individuales como base para la motivación. Dado los estudios podemos conceptualizar la motivación como siendo *una energía psíquica que moviliza comportamientos para satisfacer necesidades y alcanzar metas personales, basadas en contenido individual (conocimiento, afectividad, percepciones, experiencias) y contexto vivido*. Desde esta perspectiva, esta energía proviene de factores que estimulan el deseo de estos estudiantes de continuar actualizando y mejorando su desempeño en las escuelas.

ÉXITO ESCOLAR

Los años 80 y 90 fueron muy prometedores para los estudios organizacionales de instituciones educativas, específicamente en gestión, auditoría y evaluación. Nóvoa (1999) afirma que el movimiento de escuelas efectivas en los años 60 ya reconoció a la escuela con un nuevo objeto científico y la responsabilidad de diferentes actores educativos, padres, estudiantes, maestros, gerentes y la comunidad. En este contexto, Nóvoa (1999) nos presenta el retrato de una escuela efectiva que tiene como elementos causales de naturaleza organizativa: autonomía escolar, liderazgo organizacional, articulación curricular, optimización del tiempo, estabilidad profesional, capacitación del personal, participación de los padres, reconocimiento público y Apoyo de las autoridades.

Durante mucho tiempo se ha hablado del fracaso escolar individual del alumno como el único culpable sin revelar objetivamente cuáles son los fallos del alumno que pueden ser caracterizada como tal y si la institución escolar influiría en estos resultados.

Como bien indaga Lemos Pires pregunta en su artículo titulado “No hay una, sino varias fallas” (Pires,

1987, pág. 11), el propio autor encuentra la dificultad de definir el término "falla" y nos alerta a una pregunta. "Complejo y multiforme" (Pires, 1987, pág. 11), porque tenemos que relacionarlo no solo con el desempeño y el comportamiento de los estudiantes, sino también "con otros aspectos de la vida escolar y el entorno social en el que vivimos" (Pires, 1987, p.11).

El fracaso escolar se compone de muchos elementos y no solo de fracasos. Pires (1987) advierte que el "problema del fracaso escolar es complejo y multiforme", recordando que todavía no tenemos una definición completa del tema, por lo que es necesario analizar las causas y sus relaciones con otros aspectos de la vida escolar. del entorno social en el que vive el alumno. Para el autor no hay una, sino varias fallas y esto depende de las relaciones que establezcamos. ¿Falla en el estudiante o la escuela? A veces, lo que consideramos fracaso puede traducirse por éxito por el interesado, en este caso el estudiante.

Otro tema que contribuye al éxito escolar es el abandono escolar. El fenómeno del ausentismo y la deserción es complejo y muchos otros factores y condiciones sociales, políticas, económicas y escolares coinciden con él. Para González (2006) no existe una documentación sistemática sobre el tema que nos permita conocer su significado y en qué condiciones se produce, y especialmente lo que hace el sistema educativo para enfrentar el problema. Por lo tanto, es un tema a explorar más en sus diversas dimensiones.

Cortesía (2012) se refiere a los procesos de evaluación y declara que tienen el objetivo de filtrar y eliminar a los estudiantes y, por lo tanto, tienen más riesgo de abandonar la escuela. Cortesía (2012) también apunta a países como Turquía, Portugal, Malta, España y los países nórdicos o del antiguo bloque soviético que también experimentan los daños y preocupaciones de los que abandonan la escuela.

Souza y otros (2012) afirman que el ausentismo escolar está asociado con la desmotivación de los estudiantes y que el perfil de los estudiantes debe ser conocido para implementar un programa que reduzca el ausentismo y, como consecuencia, disminuya el abandono escolar y el mejoramiento de los indicadores educativos. .

GESTIÓN ESCOLAR Y RESULTADOS

En lo que respecta a la calidad en la enseñanza, Ball (2002) llama nuestra atención sobre algunos elementos de la reforma educativa (mercado, capacidad de gestión y rendimiento) y destaca el tema de la performatividad como "tecnología, cultura y cultura". modo de regulación ". En este contexto, el desempeño de los individuos y la organización sirven como medidas de productividad y calidad y llama la atención sobre los mecanismos que buscan reformar a los maestros, e incluso puede cambiar el significado de "ser un maestro".

Estevão (2009) señala que el papel del gerente en este movimiento de calidad total es un papel prominente. Es el gerente quien controla los logros de acuerdo con las conformidades y especificaciones y la estandarización de los procesos, evitando la pérdida de tiempo, aunque defiende la autonomía funcional de los diversos actores y aumenta la responsabilidad de los demás, especialmente de los maestros, que pueden ocultar la responsabilidad. Posibilidad de hacer más con menos.

La gestión y la calidad en la educación son temas que movilizan a muchos académicos. El conocimiento sobre la construcción de toda la historia de la vida escolar y la cultura establecida son factores esenciales para entender los fenómenos que surgen de una realidad social y económica para no arriesgarse a poner en peligro la justicia y la democracia, elementos importantes para la formación de organización escolar Como destacó Estevão (2009, p.48),

Si la organización escolar se entiende como una construcción social crítica, como "mundos de la vida", como una "escuela ciudadana", por ejemplo, los problemas de calidad adquieren otra dimensión, también al servicio de la democracia, la participación, la responsabilidad solidaria, ya que la construcción de la civilidad interna descansa predominantemente en los principios del mundo cívico y en las interacciones comunicativas.

No podemos negar que el entorno de las organizaciones escolares en las escuelas primarias públicas es muy específico y con un alto nivel de complejidad, considerando la cantidad de variables sociales que afectan la vida escolar de los estudiantes, las familias de los estudiantes, los maestros y otros

profesionales. Según Calegari (2013), enfrentamos varios desafíos, desde la falta de maestros calificados, la falta de gerentes con habilidades y competencias apropiadas, la ausencia de padres o tutores y una infraestructura inadecuada.

Teniendo en cuenta que la universalización de la educación en Brasil ha traído varios problemas estructurales para las escuelas públicas y esta es una realidad relativamente reciente con pleno avance en la década de 1990. A pesar del llamamiento democrático para el acceso a las escuelas, esto no ocurre por la permanencia del estudiante y de acceso al conocimiento. Para Aranha (2005), las estadísticas demuestran este problema al resaltar datos sobre las dificultades de repetición, deserción y aprendizaje de nuestros niños y adolescentes. Todavía, destaca el autor Aranha (2005, p. 77).

[...] llevar que la escuela reflexione sobre sus estudiantes es una premisa esencial para una dirección que pretende ser democrática en la radicalidad total del término: reconocer a los estudiantes como sujetos socioculturales y eliminarlos de la subhumanidad a la que a menudo se ven sometidos.

Además de centrarse en el estudiante, el autor agrega que los maestros, sujetos de conocimiento, deben revisar sus prácticas de enseñanza y también deben valorar el diálogo y la complicidad. Amaral (2005) enfatiza la importancia de la gestión democrática al contemplar la participación de las personas involucradas en el proceso educativo para la construcción y el fortalecimiento de la política escolar.

RESULTADOS

Según los datos recogidos del cuestionario respondidos por 140 gerentes, por lo tanto, el 62.5% de los gerentes de la Red Pública Municipal Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco - Brasil, contiene 5 preguntas abiertas, con las siguientes preguntas: 1. En su opinión, ¿Las acciones de gestión que motivan y contribuyen a la permanencia del estudiante en la escuela? 2. ¿Además de las acciones de gestión, enumere otras razones que hacen que los estudiantes permanezcan en la escuela? 3. En su opinión, ¿a qué acciones de gestión contribuyen? ¿La mejora de los resultados escolares? 4. ¿Qué características (comportamiento del líder) debe poseer el administrador y que contribuyen al buen desempeño de la unidad escolar? y 5. ¿Cuáles son las razones que llevan a los estudiantes a abandonar la escuela?

A partir de estas preguntas, pudimos analizar las respuestas, en función de la metodología de análisis de contenido, que, según Bardin (2011, p. 48), consiste en “Un conjunto de técnicas de análisis de comunicación destinadas a obtener procedimientos de descripción de contenido sistemáticos y objetivos. Mensajes indicadores (cuantitativos o no) que permiten la inferencia de conocimiento sobre las condiciones de producción / recepción (variables inferidas) de estos mensajes”. Vergara (2008) también agrega que el método tiene en cuenta la posibilidad de trabajar con una gran cantidad de información. El autor también advierte que el investigador debe conocer la organización de los datos y las categorizaciones que deben mantener una identidad para cada categoría. Teniendo en cuenta las frecuencias, uno puede arriesgarse a perder lo que falta o es raro e importante para el estudio.

Por lo tanto, después de clasificar los datos, presentamos los factores motivacionales que responden a la pregunta principal.: **¿Cuáles son los factores motivacionales que interfieren con la mejora de los resultados educativos en las unidades de educación pública de jardín de infantes y escuelas primarias?**

Tabla 3– En su opinión, ¿qué acciones de gestión motivan y contribuyen a la permanencia del estudiante en la escuela?

FACTORES MOTIVACIONALES	%
FAMÍLIA	15,22%
ENFOQUE EN EL ALUMNO	11,55%
ACOGIDA	10,76%
PROYECTO PEDAGÓGICO	10,50%
DEMOCRACIA	7,35%
ORGANIZACIÓN	5,77%

RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL	5,25%
FRECUENCIA DE LOS ESTUDIANTES	4,99%
CLASES ATRACTIVAS	4,20%
PROTAGONISMO DE LOS ESTUDIANTES	3,94%
MOTIVAR A LOS COLABORADORES	3,15%
ESTRUCTURA DE LAS ESCUELAS	2,89%
ASISTENCIA DE LOS PROFESIONALES	2,62%
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PEDAGÓGICO	2,36%
PROCESOS COMUNICACIONALES	1,84%
BUSCA POR RESULTADOS	1,57%
REGLAS DEFINIDAS	1,57%
FORMACIÓN DE PROFESORES	1,31%
INNOVACIÓN	0,79%
MEDIAR CONFLICTOS	0,79%
MATERIAL DE TRABAJO	0,52%
COMPROMISO	0,52%
MERIENDA	0,52%

Fuente: Elaboração propia

En la tabla 3 podemos ver la cantidad de factores que aparecen en las respuestas, por lo que la responsabilidad de la administración es plural y debemos evaluar e intervenir en muchas variables. Podemos destacar como los principales factores observados los primeros cuatro, considerando sus porcentajes y en conjunto representan el 48% de las respuestas. El primero es el aliento que los gerentes deben hacer para que la familia participe en la vida del estudiante y esté presente en la escuela, lo que contribuye a la permanencia del estudiante. Otro factor relevante es el enfoque en este estudiante que debe ser escuchado y valorado en el contexto educativo. El ambiente acogedor de las personas en la institución debe ser aprovechado por el gerente y el factor del proyecto pedagógico que se implementará a partir de la necesidad y la creatividad de este estudiante como una forma de escapar de la rutina, estimular la participación y obtener la motivación para la búsqueda de conocimiento y conocimiento. El deseo de estar en el entorno escolar.

Tabla 4– Además de las acciones de gestión, enumera otras razones que hacen que los estudiantes permanezcan en la escuela.

FACTORES MOTIVACIONALES	%
AMBIENTE ACOGEDOR	14,04%
PROYECTO PEDAGÓGICO	12,53%
PROFESOR	9,77%
ESTRUCTURA FÍSICA	8,27%
MERIENDA	7,52%
CLASE ATRACTIVA	7,02%
ESTÍMULO FAMILIAR	6,77%
ENFOQUE EN EL ALUMNO	6,77%
PROTAGONISMO	5,01%
RELACIONAMIENTO INTERPERSONAL	4,76%
ORGANIZACIÓN	4,01%
MATERIAL	2,51%
DEMOCRACIA	2,01%
EQUIPO COMPROMETIDA	1,75%

ASISTENCIA	1,75%
SEGURIDAD	1,75%
BUSCA CONOCIMIENTO	1,25%
AMISTADES	0,75%
BECAS FAMILIA (ASIGANCION FAMILIAR)	0,75%
UBICACIÓN DE LA ESCUELA	0,75%
INNOVACIÓN	0,25%

Fuente: Elaboração propia

Podemos verificar que incluso en la pregunta en otro contexto, los encuestados repitieron enérgicamente los factores anfitriones y los proyectos pedagógicos que demuestran la importancia de estos dos factores motivacionales para la permanencia del estudiante en la escuela. Pero podemos resaltar la importancia del desempeño del maestro que es el profesional más cercano al estudiante y que puede contribuir en gran medida a la permanencia de este estudiante. Otro factor importante fueron las condiciones estructurales de las escuelas, que deben contemplar los diversos entornos pedagógicos para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea agradable y también proporcione actividades de investigación, actividades recreativas y físicas.

Teniendo en cuenta las condiciones sociales de los estudiantes, se puede ver en las respuestas que la merienda de calidad es importante para que estos estudiantes disfruten yendo a la escuela. Otro factor relevante son las lecciones que deberían ser atractivas con metodologías que inspiran a los estudiantes a tener el placer de buscar el conocimiento y su importancia.

Tabla 5– En su opinión ¿qué acciones de gestión crees que contribuyen al mejoramiento de los resultados escolares?

FACTORES MOTIVACIONALES	%
ENVOLUCRAR LA COMUNIDAD ESCOLAR	10,87%
MONITORAMIENTO	10,40%
ENFOQUE EN LOS RESULTADOS	9,69%
ACCIONES DE MEJORÍA	9,69%
PROYECTOS PEDAGÓGICOS	7,09%
EVALUACIÓN APRENDIZAJE - SIMULADOS	6,62%
PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA	6,38%
REUNIONES PERIÓDICAS	6,38%
FAMILIA	5,44%
AMBIENTE	3,78%
COMUNICACIÓN	3,78%
DEMOCRACIA	2,84%
CONSEJOS	2,84%
ACOGIDA	2,84%
MATERIALES Y EQUIPOS	2,36%
FORMACIÓN DEL PROFESOR	1,65%
ORGANIZACIÓN	1,18%
COMPROMISO DE LOS PROFESIONALES	1,18%
FRECUENCIA	1,18%
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS	0,71%
CLASES ATRACTIVAS	0,71%
ASISTENCIA	0,71%
FORMACIÓN DEL GESTOR	0,71%

PARTICIPACIÓNBB DEL GESTOR	0,47%
CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS	0,24%
ÉTICA	0,24%

Fuente: Elaboração propia

El tema ahora se centra en los resultados educativos. Podemos observar que algunos factores motivacionales también se incorporan al contexto de los resultados, como los proyectos pedagógicos, la familia en la escuela y el cuidado. Verificamos como el primer factor la participación de la comunidad escolar en las decisiones y procesos para el éxito escolar. La comunidad escolar se entiende como las partes interesadas de la escuela, es decir, todos los *stakeholders* que participan en el proceso educativo. Luego, tenemos el proceso de monitoreo y el enfoque en los resultados es una acción de gestión que alienta a las personas a contribuir para lograr buenos resultados. También es interesante que, poco después, surjan acciones de mejora, es decir, el ciclo debe cerrarse, no solo la planificación, el seguimiento de los resultados, las acciones de intervención son necesarias para el éxito de la supervisión.

Tabla 6– ¿Qué características (comportamiento del líder) debe poseer el gestor y que contribuyen al buen desempeño de la unidad escolar?

FACTORES MOTIVACIONALES	%
SABER DIALOGAR (OIR Y CONTRIBUIR)	12,89%
ATENCIÓN A LOS COLABORADORES	8,84%
TENER LIDERAZGO (AUTORIDAD)	8,29%
SER DEMOCRÁTICO	7,73%
TENER MADUREZ PARA RESOLVER PROBLEMAS Y CONFLICTOS	7,37%
TENER COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN	5,16%
SABER RESPETAR PERSONAS Y SITUACIONES	4,42%
SABER DELEGAR	4,24%
BUENA RELACIÓN	3,87%
SER PARTICIPATIVO	3,50%
SER PRESENTE	3,31%
MOTIVAR AL EQUIPO	3,13%
ATENCIÓN AL ALUMNO	3,13%
SER ORGANIZADO	2,39%
SER PROACTIVO	2,39%
TENER COMPETÊNCIA EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS	2,21%
AFECTIVIDAD	2,21%
TENER COMPROMISO CON LOS RESULTADOS	2,21%
ESTAR ABIERTO A LAS NUEVAS POSSIBILIDADES	2,03%
TENER CONOCIMINETO TÉCNICO, EN GESTIÓN Y PEDAGÓGICO	1,84%
SER JUSTO	1,84%
SER ÉTICO	1,66%
TENER EMPATIA	1,66%
SER UNA PERSONA ACCESIBLE A LA COMUNIDAD	1,47%
SER RESILIENTE	1,10%
SER CREATIVO	0,92%
FORMACIÓN	0,18%

Fuente: Elaboração propia.

Según Lüke (2008) p.21,

[...] una forma de conceptualizar la gestión es verla como un proceso de movilización de la competencia y la energía de las personas organizadas colectivamente para que, a través de su participación activa y competente, promuevan La realización, en la medida de lo posible, de los objetivos de su unidad de trabajo, en este caso, los objetivos organizacionales.

Este proceso de movilización es responsabilidad del gerente y, para ello, deben tenerse en cuenta las características personales. Podemos observar con firmeza en la tabla 6 que saber cómo dialogar, es decir, escuchar y dar *feedback* es un factor motivador relevante. También encontramos que, casi complementarios, tenemos los factores de atención a los empleados y tener liderazgo, ser democráticos y tener la madurez para resolver problemas y conflictos son factores decisivos para el buen desempeño de la unidad escolar.

Tabla 7– ¿Cuáles son las razones que llevan a los estudiantes a abandonar la escuela?

FACTORES MOTIVACIONALES	%
FAMÍLIA	25,66%
CAMBIO DE DIRECCIÓN	8,20%
DROGAS	6,88%
CLASES FUERA DE LA REALIDAD DE LOS ESTUDIANTES	6,35%
TRABAJO DEL ESTUDIANTES	5,03%
DESMOTIVACIÓN	4,76%
ACOGIDA	4,50%
FALTA DE PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE	4,50%
FRACASO ESCOLAR	4,23%
PROFESORES	4,23%
AMBIENTE ESCOLAR	4,23%
VIOLENCIA	3,44%
FALTA DE COMPROMISO DE LA ESCUELA	3,44%
FALTA DE ENFOQUE EN EL ESTUDIANTE	3,17%
ESTRUCTURA PRECARIA	2,91%
BULLING	1,85%
EMBARAZO	1,59%
ENFERMIDAD	1,59%
MATERIAL EQUIPOS	1,32%
MERIENDA	0,79%
APOYO ESPECIALIZADO	0,53%
DESEMPLEO	0,53%
AMISTADES	0,26%
GESTIÓN	0,00%
PREJUICIO	0,00%
FALTA DE MATERIALES	0,00%

Fuente: Elaboración propia

También sabemos que hay otras variables que interfieren con la permanencia del estudiante en la escuela, además de la acción de gestión. Como se muestra en la tabla 7, encontramos que la falta de estimulación de los miembros de la familia interfiere fuertemente con este resultado. Agregue a este factor los factores que cambian de dirección, drogas, clases poco realistas de estudiantes y trabajo infantil, algunos de los cuales provienen de las condiciones sociales a las que están sujetos estos estudiantes.

CONCLUSIÓN

La investigación presentada aquí nos muestra muy claramente los factores motivacionales que interfieren con los resultados y la permanencia de los estudiantes en las unidades de educación básica, en nuestro caso, estudiantes de la ciudad de Jaboatão dos Guararapes, Pernambuco-Brasil.

Sabemos que necesitamos consultar con otros *stakeholders*, como los estudiantes, otros profesionales y los responsables de profundizar nuestra investigación y consolidar definitivamente los factores motivadores. Por ahora, nuestra investigación tiene la opinión del gerente. Desde esta perspectiva, nuestra pregunta: **¿Cuáles son los factores motivacionales que interfieren en la mejora de los resultados educativos en unidades de educación pública de la enseñanza primaria y fundamental?** En la opinión de estos gerentes, se nos presentan resultados que responden satisfactoriamente a la pregunta.

Verificamos fuertemente, como los factores motivacionales más relevantes, el enfoque en la permanencia de los estudiantes en las escuelas, la mejora de los resultados, las características de los líderes y, finalmente, aquellos que llevan al estudiante a abandonar las escuelas. Notamos que la familia es de fundamental importancia para el éxito de los estudiantes y la escuela. Otros factores también atraen nuestra atención, como el enfoque en el estudiante, la recepción, los proyectos pedagógicos, el desempeño de los maestros y la estructura física adecuada como fuentes de motivación. Además de los factores mencionados, la participación de la comunidad escolar, el enfoque en los resultados, el diálogo, la atención a los empleados y la democracia también formaron parte de los resultados.

Los factores que también contribuyen a la deserción escolar, además de la participación familiar, también enfatizaron la reubicación de familiares, debido a la situación social, la participación de drogas y las clases de bajo estímulo forman un conjunto de factores que contribuyen negativamente a esta permanencia. .

Con estos resultados, podemos iniciar proyectos de intervención más precisa para mejorar los resultados educativos y motivar a nuestros estudiantes y profesionales de la educación a participar en este proceso transformador que proporciona la educación con calidad social y la participación de todos los actores para el éxito colectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1.IBGE. Disponible en: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101657_informativo.pdf
Visto em 15/07/2019.
2. INEP. (2015). *Nota Técnica: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb*. Disponível em: <http://www.inep.gov.br>
- 3.Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2.ed. New York: Harper & Row.
- 4.Bergamini, C. W. (1990). *Motivação*. 3. ed. São Paulo Atlas.
- 5.Murray, Edward J. (1986). *Motivação e Emoção*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A.
- 6.Guimarães, S. É. R.; Boruchovitch, e. (2004). *O Estilo do Professor e a Motivação Intrínseca dos Estudantes: Uma Perspectiva da Teoria da Auto Determinação. Psicologia: Reflexão e Crítica*, Londrina, 17(2), pp. 143-150.
- 7.Nóvoa, António (1999). *Para uma Análise das Instituições Escolares*. Disponible en: http://debaurlu.edunet.sp.gov.br/pages_arquivos/not%C3%ADcias/ot_novembro/NovoaAvalia%C3%A7ao_Institucional.pdf . Aceso em: 30 de maio 2015.
- 8.Pires, Eurico Lemos (1987). *Não há um, mas Vários Insucessos*. Cadernos de Análise Social da Educação. Portugal-Braga. pp. 11-15.
- 9.González, Ma. Teresa González (2006). *Absentismo y Abandono Escolar: Una Situación Singular de la Exclusión Educativa*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE). v. 4. n. 1. pp. 1-15.
- 10.Cortesão, Luiza (2012). *Educação e Exclusões: na Tensão entre a Cumplicidade e o Embargo*. Visão Global. v.15. n. 1-2. p.171-184, Joaçaba, jan./dez .

- 11.Souza, André Portela de e outros (2012). *Fatores Associados ao Fluxo Escolar no Ingresso e ao Longo do Ensino Médio no Brasil. Pesquisa e Planejamento Econômico – PPE*. v. 42. n.1. abr.
- 12.Ball, Sthephen J (2002). *Reformar Escolas / Reformar Professores e os Terrors da Performatividade*. Revista Portuguesa de Educação (pp. 3-23). Vol. 15, nº 002. Braga.
- 13.Estevão, Carlos Vilar (2009). *Qualidade e Gestão da Qualidade Total em Educação: Contributos para a Desocultação da sua Agenda*. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo, v. 1, n. 1, p. 34–51.
- 14.Calegari, Diego e Pereira, Maurício Fernandes (2013). *Planejamento e Estratégias das Escolas: O que leva as escolas a ter alto desempenho*. São Paulo: Atlas,
Disponível em:<http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultadoBrasil.seam?cid=2917298>
visto em 20/07/19.
- 15.Aranha (2005)
- 16.Amaral
- 17.Bardin, Laurence (2011). *Análise de Conteúdo*. 70. ed. São Paulo: Almedina,
- 18.Vergara, Sylvia Constant (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas,
- 19.Lüke, Heloísa (2008). *A gestão na escola*. 4. Edição. Petrópolis, RJ: Vozes. Série: Cadernos de Gestão.

O MODO DE VESTIR DO LÍDER COMO FERRAMENTA PARA OBTENÇÃO DE RESULTADOS

SOUZA ESTEVÃO souzaestevao@outlook.com**FOLETTO JUSSARA** jussarafoletto@gmail.com

Faculdade Antonio Meneghetti

RESUMO

A utilização da vestimenta para o ser humano já não possui mais apenas a função de proteger o corpo das intempéries. Hoje o vestuário cumpre um importante papel social de auxiliar os seus utilizadores como uma forma de linguagem. Este trabalho compreende uma séria pesquisa bibliográfica sobre o tema do vestuário e como o líder pode utilizar a vestimenta como uma ferramenta de auxílio em sua área de atuação. A pesquisa foi aplicada em vários profissionais de diferentes ramos de atuação e, através de um questionário e uma análise de percepção que visava colher características importantes para a vestimenta usada por diferentes profissões e situações de trabalho. Verificou-se que, a vestimenta adequada, independente da profissão, necessita de alguns importantes atributos para que não haja uma falha na comunicação da linguagem do vestuário. A partir desses resultados, considera-se ao final que, toda e qualquer profissão, o vestuário é um importante aliado ao líder, desempenhando o importante papel de auxiliar na comunicação - quando bem utilizado e seguindo algumas características necessárias - e de acordo à função que quer desenvolver.

Palavras-chave: Líder. Linguagem. Semiótica. Vestuário.**INTRODUÇÃO**

O momento atual passa por mudanças exponenciais, com uma verdadeira revolução tecnológica que acelera o processo de transformação da indústria, do comércio e da humanidade.

Nesta constante comutação, onde a tecnologia é o pivô de tantas novidades, o fator humano nas organizações também passa por mudanças e, cada vez mais, as habilidades humanas como a empatia, o saber servir, a criatividade, o bom atendimento são o diferencial competitivo para uma carreira bem sucedida.

Neste ponto, cada vez mais a apresentação pessoal torna-se fundamental para um cenário cada vez mais competitivo.

O modo como a pessoa se apresenta no business é determinante e saber utilizar o seu corpo e o seu modo de vestir em função da empresa, pode ser uma ferramenta de auxílio na obtenção de resultados. O líder constrói a empresa e é quem dá personalidade ao negócio. Segundo Meneghetti (2008), o primeiro cartão de visitas é o nosso corpo, a primeira realidade de impacto que estabelece a arquitetura de uma informação para o outro.

O vestuário sempre foi importante para o desenvolvimento social, e não apenas pelo papel básico que desempenha, mas também pelas tantas funções que vem proporcionando ao longo dos anos, o tipo de linguagem apresentada, é um meio de comunicação de valor. Todavia, não é constituído apenas por esmero, existem erros em todos os tipos de comunicação e na linguagem do vestuário não poderia ser distinto.

A temática do vestuário vem sendo trabalhada de diversas formas e em diferentes países, através de livros, jornais, revistas, blogs etc. Porém, sempre ligados à moda e a partir de uma ótica pessoal. Entendidos os conceitos de vestuário e moda, de forma separada, podemos identificar, ou não, se existe uma maneira ou modo específico de vestir para o líder utilizar como ferramenta para obtenção de resultados ao negócio.

O líder é aquele que a partir de um escopo, de um objetivo, agrega os meios e as pessoas para atingi-lo, portanto, considera-se líder um administrador de empresas, um arquiteto, um advogado e etc., alguém que administre a sua vocação de natureza.

O modo de vestir também informa um estilo de vida, pois, evidencia a própria postura diante de si mesmo e do outro e demonstra o quanto valoriza a própria identidade. A inteligência pode fazer

fenomenología de diversas formas e a estética, o saber usar as cores, os tecidos, os desenhos, as peças é também, uma forma de confirmar a própria inteligência.

Assim, o tema deste trabalho se apresenta da seguinte forma: Como o modo de vestir pode ser uma ferramenta de auxílio para o líder na obtenção de resultados?

O objetivo geral é identificar quais modos de vestimenta o líder pode utilizar para obter resultados no setor onde atua. Os objetivos específicos são: descrever quem é o líder e qual a sua relação com a empresa; entender o conceito de vestuário; demonstrar os resultados obtidos através da utilização de modelos da vestimenta adequados ao seu business; e identificar o impacto que o vestuário adequado proporciona no setor profissional em que atua.

Justificativa

Este trabalho justifica-se pela relevância em compreender, de que modo o líder pode utilizar a vestimenta como um auxílio na obtenção de resultados pretendidos nas diversas situações que desenvolve durante o seu trabalho, deixando claro quem é o líder e trazendo aspectos da vestimenta como uma linguagem e, na prática, quais são os resultados que ela traz para o líder.

MARCO TEÓRICO

A roupa faz parte da vida do humano, surgiu da necessidade de proteger seu corpo para enfrentar as intempéris do tempo, agressões externas, para disfarçarem-se durante a caça e para determinar hierarquias. No princípio era feito com simples folhas, fibras vegetais ou couro de animal. Ao passar do tempo a vestimenta transformou-se em algo muito maior que proteção e adereços, passou a ser um instrumento de personalidade, uma forma de comunicar a si mesmo e diferenciar-se como identidade.

Um líder é uma pessoa que faz, primeiro para si mesmo e assim, contribui para trazer o progresso para todos a sua volta. Portanto, líder não é somente o dono da empresa, mas líder de equipe, gerentes, advogados, arquitetos, músicos, médicos, enfim, todas aquelas pessoas que realizam a si mesmo com autenticidade desenvolvendo todos em sua volta.

Uma imagem carrega dentro de si uma energia que abre, ou não, a dimensão do ser. Quando se refere a uma imagem aplicada no dia a dia do ser humano, como no seu vestuário, referindo-se a um quântico de energia que aquela pessoa carrega consigo. Ela se reforça com aquela imagem e reforça a todos que mantém uma dialética.

Quem é o Líder

Muito se fala em líder na sociedade atual, principalmente quando uma empresa, uma cidade ou um país encontra-se em momentos difíceis, onde há falta de lideranças que dêem a direção certa para o desenvolvimento.

Fiorelli (2008) diz que se não há liderança não há organização, que é necessário alguém que influencie as pessoas para que elas cumpram seu papel. Neste sentido, o líder é aquele que traz as pessoas para realizarem um objetivo comum, é aquele que entusiasma as pessoas para que cumpram seus papéis em prol de um algo em comum. Sua abrangência ultrapassa a praticidade de fazer ou servir a qualquer uma das funções, mas também de liderar e compreender seus colaboradores de forma integral.

Também para Marques (2013, p. 18) a liderança:

É uma habilidade que traz motivação e influência aos liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam com entusiasmo no alcance dos objetivos da equipe e da comunidade da qual fazem parte. Percebe-se então, que o papel do líder é vital quando há metas a serem atingidas e é necessário desenvolver estratégias para chegar ao resultado final com sucesso. Indivíduos com essa habilidade latente têm características que os diferenciam das demais pessoas, exatamente por saberem conduzir e principalmente motivar os liderados a colocarem em prática os objetivos que foram propostos.

O papel do líder é fundamental quando existe um objetivo a ser desenvolvido e demande engajamento total da equipe, motivação e estratégias de gestão.

Liderar vai além de apenas criar um negócio, o líder dentro da empresa é o mais capaz, que conhece e compreende todos os setores e sabe exercer qualquer uma das funções necessárias. De acordo com Meneghetti (2008) o líder estimula o progresso do negócio, oferecendo os meios, métodos, propicia crescimento a todos.

Quando se refere em liderança empresarial, o líder torna-se ainda mais evidente. Pois nas empresas com suas diversidades e dinâmicas, produzindo bens e serviços para a sociedade é fundamental a mente intuitiva do líder.

O líder possui uma capacidade maior, mas também uma responsabilidade superior, pois precisa fazer fenomenologia da sua potencialidade. Quando ele realiza na história a sua vocação de natureza, desenvolve a si mesmo e todos os que estão a sua volta. Promove desenvolvimento para sociedade.

Toda pessoa que exerce influência aos outros a construir algo de valor concernente à sociedade e que desenvolve seu potencial de natureza, é um líder. Portanto, pode-se afirmar que um arquiteto (a), médico (a), advogado (a), professor (a) e etc., que atuem na profissão fornecendo empregos, gerando riquezas e bens ao entorno, são líderes.

Conceito de Vestuário

O vestuário é uma forma de compressão e identificação cultural, esta ferramenta permite reconhecer a origem de muitas culturas, conhecer o passado e identificar povos através do modo de vestir.

O vestuário faz parte da história da humanidade e carrega consigo uma parte dela. Através dos modos como os povos se vestiam pode-se acessar a memória deste passado.

São várias as necessidades que o ser humano tem e sente ao longo da sua vida, necessidades básicas tais como comer, dormir, hidratar-se, entre outras. A proteção do corpo é outra necessidade física que o Homem sente e tenta suprimir, desde a era primitiva que assim acontece, tenha sido como forma de se camuflar durante a caça ou para se abrigar das oscilantes temperaturas climáticas, as peças de vestuário cedo fizeram parte do cotidiano do Homem (MENDES, 2013, p. 37).

Santos (2003) afirmam que o vestuário é um importante meio de comunicação e uma ferramenta que transporta diferentes mensagens codificadas relativamente a ações culturais e formas de expressão de diferentes sociedades.

A Função do Vestuário e o Paralelo com a Moda

No anseio de suprir uma necessidade básica, o homem desenvolveu o vestuário. No início, sem qualquer função estética, somente com a finalidade de se cobrir e abrigar de ameaças externas, também com o escopo de facilitar a caça utilizando a vestimenta como uma maneira de se camuflar. De acordo com Mendes (2013, p. 40):

Nesta fase, a função e a linguagem do vestuário eram bastante claras e precisas, mas com a passagem do tempo, e principalmente com a evolução humana e o desenvolvimento de metodologia e utensílios para a melhoria da qualidade de vida, o vestuário foi adquirindo novas funcionalidades, e a tarefa de proteger os seus utilizadores, em alguns casos, deixou de ser a principal prioridade. Uma das características que as roupas obtiveram foi a de proteção contra os pecados morais, nomeadamente a exposição desnecessária do corpo, algo que aos olhos das pessoas com mais pudores diminuiria os pecados carnavais.

O Vestuário, além de atrair pessoas, pode também distanciar. Neste sentido, existem diferentes formas de entender o vestuário masculino comparado ao feminino.

De acordo com Mendes (2013, p. 32)

Difícilmente se conseguirá fazer a separação do conceito de vestuário e de moda quando se trata de descrever o lifestyle de um determinado indivíduo ou até mesmo da simples descrição de uma pessoa anônima com base na sua aparência visual, ambos os conceitos estão ligados pela necessidade que a sociedade moderna tem de julgar ou conhecer com base nas aparências físicas, e enquanto assim o for, será sempre necessário falar do vestuário como ferramenta de moda, e da moda enquanto extensão do vestuário.

O vestuário e à moda estão intimamente ligados, de tal forma que, mesmo o indivíduo sendo apático ao fato, estará sendo julgado através de sua aparência física. Segundo Meneghetti (2017, p. 89), “para chegar a vestir-se como alguém é, necessita-se tempo: chega-se depois dos 40 anos, antes é difícil. Aprendendo as diversas coisas, um dia se chega a colher o próprio estilo, o próprio modo de ser.”

Linguagem do Vestuário

Quando se observa com um olhar mais criterioso sobre um vestuário, pode-se colher várias informações sobre o estilo, personalidade e caráter da pessoa, pois ela é uma imagem que tem seus

significados, sua linguagem. O vestuário pode desejar passar uma determinada informação usando aquele conjunto de imagens, porém, o receptor poderá não compreender da mesma forma aquela combinação.

Neste sentido, Mendes (2013, p. 31) explica que:

Pode-se afirmar que existe uma ambiguidade da linguagem do vestuário quando da interpretação ou leitura de uma imagem visual, ou seja, quando é feita a análise ou uma simples observação de determinada indumentária ou peças de vestuários. Essa ambiguidade ocorre maioritariamente devido à subjetividade da informação dada por parte do emissor da mensagem visual e às diversas possibilidades de interpretação que essa mensagem provoca. Por mais clara que seja a linguagem do vestuário, a informação/ conteúdo da mensagem, a que o receptor terá acesso nunca será clara ou precisa o suficiente para que seja evidente a intenção do seu emissor.

Quando uma pessoa usa determinada peça ou conjunto de vestuário, é emitida voluntária ou involuntariamente, certa mensagem visual, até mesmo se uma pessoa quiser ir contra o fato, estará do mesmo modo enviando uma mensagem visual.

Segundo Mendes (2013, p. 51) uma das formas mais eficazes de combater, ou de pelo menos minimizar essa ambiguidade da linguagem do vestuário, parte muito do conhecimento dos códigos de vestuário inseridos dentro de cada sociedade.

Ter ciência da existência dos códigos de vestimenta facilita o diálogo, pois torna mais fácil a compreensão da mensagem que é transmitida.

Um signo é quando da união do significante e significado. Essa junção, clássica em linguística, necessita ser examinada de acordo com a ótica da sua arbitrariedade e de sua motivação, sendo assim, com sua dúplice de fundamentos, sociais e naturais. “Antes de mais nada, importa lembrar que a unidade do signo vestimentário (isto é, do signo do código vestimentário, despojado de seu aparato retórico) é definida pela singularidade da relação significante, não pela singularidade do significante.” (BARTHES, 1979, p. 201).

O signo do vestuário, ainda que minimizado à unidade, pode abranger diversos fragmentos de significantes “(combinações de matrizes e elementos da própria matriz)” e várias frações de significados “(combinações de unidades semânticas)” (BARTHES, 1979, p. 201).

A Importância da Linguagem do Vestuário e a Semiótica

A Semiótica é uma área de estudos muito antiga, criada por filósofos Gregos (Platão, Aristóteles, etc.), seguindo, na Idade Média com pensadores como Roger Bacon, Santo Agostinho, São Tomás e se tornando fonte de estudo para diversos filósofos do século XVII e XVIII (Johann Heinrich Lambert, John Locke, e muitos outros). Porém, a semiótica começou a despertar a curiosidade de dois dos maiores intelectuais que estudaram e embasaram a disciplina no século XX – Ferdinand Saussure e Charles Sanders Peirce.

A semiótica é indispensável para este trabalho, pois através dela conseguimos entender a linguagem do vestuário como um todo. A relevância do conhecimento dos códigos minimiza a ambiguidade presente nas sociedades, para uma fácil compreensão das mesmas e de seus constituintes.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta metodologia, foi empregada uma pesquisa descritiva e utilizando uma técnica de coleta de dados por meio da análise de percepção de fotografias.

Na pesquisa, foram apresentadas imagens de diferentes tipos de vestimentas e atribuídas a elas diferentes profissões em determinada situação de trabalho. Cada profissão (ramo de atuação) possuía duas imagens (dois modelos de vestimenta) e através da análise do entrevistado poderia elencar dentre os dois modelos de indumento, qual é o que melhor se adequa ao ambiente de trabalho e situação descrita na pesquisa.

Considerando as profissões dispostas na análise, o entrevistado poderia escolher uma das alternativas e descrever por quais razões ele entendeu que a opção indicada era o modelo que mais se adequa ao ambiente citado.

As cinco (5) profissões escolhidas foram: Médico (a) na situação de trabalho: consultório; Engenheiro (a) Civil na situação de trabalho: canteiro de obras; Administrador (a) de empresas na situação de trabalho: escritório; Advogado (a) na situação de trabalho: audiência.

As fotografias escolhidas foram estudadas e analisadas com base na cultura e necessidade geral das profissões, também os estereótipos de vestimenta presentes em cada um dos ramos de atuação.

A análise foi aplicada para profissionais de vários ramos de atuação, com faixa etária entre 30 e 50 anos de idade dos sexos feminino e masculino, para que, deste modo houvesse uma melhor crítica aos modelos de vestimenta tradicionalmente utilizados entre os homens e mulheres. Foram consultados 22 profissionais do sexo masculino e 20 do sexo feminino que frequentam a Faculdade Antonio Meneghetti.

RESULTADOS: Análise dos dados do Sexo Feminino

Imagem 1 – Médica na situação de trabalho: consultório



Fonte: Autores

Na primeira profissão exibida, 100 % das entrevistadas escolheram a opção 1 e em suas respostas justificaram sua opção como sendo a alternativa que mais transmite seriedade, tanto ao paciente, quanto à profissão que ela exerce e que, a opção número 2 seria mais adequada para uma festa por exemplo. Meneghetti (2013) diz que cada mulher precisa vestir-se de maneira adequada à sua personalidade e à sua estética, especialmente em ocasiões importantes com a situação de trabalho.

Imagem 2– Engenheira Civil na situação de trabalho: canteiro de obras



Fonte: Autores

Na profissão de engenheira civil, 62% das entrevistas escolheram a opção 2, tendo como justificativa o fato de ela estar utilizando um sapato baixo e fechado, sendo mais apropriado para a situação. As demais optaram pela número 1, pois acreditavam que a figura estivesse mais séria e alinhada. Com esses dados pode-se observar que mesmo a profissional estando no canteiro de obras, onde

funcionalmente estaria melhor vestida na opção 2 a primeira imagem obteve um percentual de 38%, pois as pessoas consideram mais conveniente e alinhada a uma profissional.

De acordo com Dorfles (1984) uma tendência futura é que o vestuário venha a adaptar-se a um tipo mais padronizado e funcional para o dia a dia, assim como a vestimenta escolhida pelas pesquisadas.

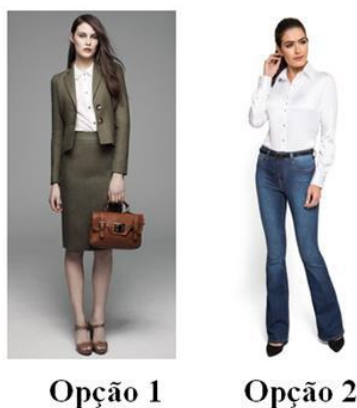
Imagem 3 – Administradora de empresas na situação de trabalho: escritório



Fonte: Autores

Para a profissão de administradora de empresas, no ambiente de escritório, 94% das entrevistadas escolheram a opção de número 2 e justificaram suas respostas adjetivando a alternativa como uma vestimenta séria e que transmite mais segurança. “Para ser líder uma mulher deve ser de classe. A mulher de classe é aceita como superior por todos, todos a respeitam e fazem dela uma base de referência e de segurança” (MENEGHETTI. 2013, p. 270). A opção de número 1 foi lembrada como propícia para uma noite de festas do que ao ambiente empresarial.

Imagem 4 – Advogada na situação de trabalho: audiência



Fonte: Autores

As profissionais que responderam ao questionário, 84% delas escolheram a opção de número 1 e justificaram que a figura eleita representa a seriedade necessária para a situação descrita, passando força, confiança e inteligência. A opção dois foi mencionada com uma veste adequada para o dia a dia de uma advogada, porém não para uma audiência, pois demonstra descaso com a situação e não seriedade para o cliente.

O modo como a mulher cuida dos detalhes de sua vestimenta demonstra o cuidado que terá com seu próprio trabalho. Sobre este aspecto, Meneghetti (2013, p. 270) diz: “Além de uma grande inteligência, também uma extraordinária formação sobre como se fala, como posicionar o próprio físico, como se vestir. Isso não significa ser uma boneca, mas dominar o contexto social”.

Pode-se perceber, com base nas análises feitas pelas entrevistadas, que dentre as profissões existe uma singularidade de características necessárias para as vestimentas das profissões consideradas. As palavras mais citadas estão dispostas na imagem abaixo que formam uma nuvem de palavras.

Imagem 5 - Nuvem de palavras das imagens mais votadas



Imagem 6 – Nuvem de palavras das imagens menos votadas



Fonte: Autores

As palavras mais citadas pelas entrevistadas nas imagens mais votadas foram: seriedade, confiança, funcional, séria, segura, profissional, talento, respeito, adequada, prática.

Portanto saber vestir-se é uma forma de agregar valor a si mesma e a sua profissão. Pois transmite aos outros diversas características que são fundamentais ao sucesso de sua profissão.

As entrevistadas elencaram como fator para não escolher determinada vestimentas as seguintes características: inapropriado, vulgar, descaso, insegura, informalidade, descolada, infantil, festiva. Uma mulher que deseja ser reconhecida como inteligência, que faça diferença no seu ambiente de trabalho deve saber escolher as opções certas para vestir-se, pois caso contrário, não terá o respeito necessário para conduzir seu trabalho. Pelas respostas pode-se verificar que o não saber vestir-se no ambiente da labuta gera insegurança, mostra descaso com o seu trabalho, infantilidade e vulgaridade. Assim como qualquer outra linguagem, o vestuário precisa ser condizente com a situação na qual ele estará envolvido, pois “existem ainda ou têm direito de existir, aquelas normas mais ou menos tácitas, que regulam o modo como nos devemos comportar em público” (DORFLES, 1984, p. 91).

Análise dos dados do Sexo Masculino

Seguindo a mesma linha desenvolvida na apresentação dos resultados obtidos na pesquisa feminina, dar-se-à continuidade com a análise feita com o público masculino. Na pesquisa, as mesmas profissões e situações de trabalho supracitadas foram aplicadas.

Imagem 7 - Médico na situação de trabalho: consultório



Opção 1



Opção 2

Fonte: Autores

Na primeira imagem 93% dos entrevistados escolheram a opção de número 1, e justificaram majoritariamente pela sobriedade da figura e utilização de uma roupa mais “formal” (nas palavras dos entrevistados).

Segundo o escritor Dorfles (1982) o vestuário estabelece para o homem - tendo ou não consciência disto- um enorme e delicado meio de comunicação com o próximo e é bastante frequente por meio do vestuário que ele informa parte de si.

Já a figura de número 2 não totalmente desconexa com a situação de trabalho, porém não tendo a mesma empatia da escolhida pelos entrevistados. Foi pontuada como uma vestimenta mais descolada e menos séria.

Imagem 8 – Engenheiro Civil na situação de trabalho: canteiro de obras



Fonte: Autores

A imagem 8 mostra a segunda profissão apresentada, 53% dos participantes elegeram a opção de número 2 e explicaram suas escolhas de modo a evidenciar a formalidade das peças utilizadas pelo modelo na figura. Ainda que com uma pequena diferença na porcentagem os entrevistados registraram os adjetivos formal, alinhado, elegante, sério e responsável. A opção 1 obteve 47% dos votos e os entrevistados alegaram que a vestimenta possuía um tecido mais resistente (jeans) e escuro, podendo ser apropriada para a situação de trabalho, mas que a informalidade de suas peças muito despojadas a eliminariam de uma situação profissional.

Imagem 9 – Administrador de empresas na situação de trabalho: escritório



Fonte: Autores

A imagem 9 representa um profissional administrador de empresas na situação de trabalho do escritório. 98% de aprovação dos entrevistados foi para a opção de número 2 e justificaram suas escolhas como sendo a mais “alinhada”. Ressaltaram, também o fato de que quanto mais cuidado com a veste utilizada, mais confiança passa aos seus interlocutores.

Imagem 10 - Advogado na situação de trabalho: audiência



Opção 1

Opção 2

Fonte: Autores

A última análise refere-se a imagem 10, no ramo da advocacia (situação de trabalho em uma audiência) onde 93% dos entrevistados escolheram a opção de número 2 e atribuíram à suas escolhas a justificativa de que a advocacia é um ambiente regado e possui um modo específico de vestimenta.

Sendo como características derivadas do indumento a seriedade, firmeza e confiança. Meneghetti (2008) diz que uma moda com propósito é aquela vestimenta que o sujeito consiga utilizar e ao mesmo tempo obter ganhos pessoais e sociais quando a utiliza, assim como o caso do exemplo apresentado pelo modelo na imagem da opção 2, o advogado em uma audiência, pode se valer de uma moda funcional e obter ganhos como os citados pelos entrevistados.

Utilizou-se o mesmo esquema da pesquisa feminina com os adjetivos mais citados pelos entrevistados através de uma nuvem de palavras.

Imagem 11 – Nuvem de palavras das imagens mais votadas



Fonte: Autores

Pode-se analisar que em meio as palavras mais citadas pelos entrevistados tem-se adjetivos bastante imponentes em relação a linguagem transmitida pelo vestuário, como: adequada, formalidade, seriedade, confiança, firmeza, apropriada, funcional, etc.

Com as respostas obtidas, se compreendeu que existem fatores que influenciam na decisão do interlocutor de sentirem-se atraídos ou repelidos por aquele modo de comunicar da vestimenta.

Tanto entrevistados masculinos e femininos tiveram respostas semelhantes para escolherem uma determinada opção em detrimento de outra. Para ambos, o critério da escolha foi baseado na seriedade, confiança e profissionalismo, características evidenciadas na vestimenta dos profissionais apresentados nas imagens. Por outro lado, tanto homens como mulheres perceberam que existem formas de vestir que não transmitem valores importantes para um profissional, e que o diminui como competência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todas as situações que ocorrem no cotidiano social, os indivíduos são impactados com inúmeras informações, diferente tipos de linguagem, e uma das mais belas, salvo quando bem utilizada, é a vestimenta. Adereço que, a priori servia apenas como proteção e com o decorrer do tempo, foi adquirindo cada vez mais funcionalidades, até chegar-se nos dias de hoje. A vestimenta não serve tão somente para proteção, mas sim, foram adicionadas inúmeras outras conotações a ela. Um meio de definir a personalidade de cada sujeito, situação de vida e escopos de construção.

Um dos principais anseios deste trabalho era de desenvolver uma pesquisa que embasasse um método de comprovação para a existência de um modelo de vestimenta que fosse função para o líder, seja ele qual for, em qual ramo de atuação, que pudesse utilizar a vestimenta de uma forma funcional e que o auxiliasse na obtenção de ganhos. No decorrer do trabalho, analisou-se o vestuário como linguagem e os seus modos de interpretação para com o interlocutor da mensagem.

Na pesquisa realizada, pode-se constatar que independente da profissão, ramo de atuação, a vestimenta deve seguir alguns princípios em relação a situação que irá utilizar e em qual contexto está inserido, para que deste modo haja uma boa aceitação do interlocutor da mensagem. Vários adjetivos foram somados a vestimenta, tornando assim mais fácil a escolha de qual peça vestir nas inúmeras ocasiões profissionais que um líder enfrenta diariamente.

Verificou-se quem é o líder e entendeu-se que ele é o mais capaz, aquele que mais sabe servir, tanto ao negócio, quanto as pessoas que o cercam. É aquele que a partir de um objetivo, formula maneiras e direciona pessoas para atingi-lo, portanto, considera-se líder um profissional de qualquer ramo, alguém que, conduza a sua capacidade natural.

Nesse aporte, compreendeu-se também que o vestuário não é mais apenas um meio de proteção para o indivíduo, com o decorrer do tempo, ganhou funcionalidades e hoje cumpre um importante papel social na vida das pessoas, como a identificação cultural de povos, grupos, símbolo de pertencimento a determinadas classes, etc., também aplicados nas empresas como uniformização e no estilo pessoal agregando a própria personalidade.

A pesquisa também pode identificar o impacto que o vestuário adequado proporciona no setor profissional em que atua. No ambiente profissional é necessário que haja confiança, seriedade, postura, profissionalismo e a vestimenta, conforme evidenciada na pesquisa, é uma forma de transmitir estes valores. De outro lado, quando não usada de forma adequada, tende a diminuir a competência daquele profissional, impactando de forma repulsiva.

Esta pesquisa trouxe a margem do saber um dos componentes do líder, a vestimenta, porém, existem tantos outros aspectos que são necessários para definir o conjunto global de um líder vencedor. Como modo de portar-se, a comunicação, a elegância, o comportamento, a classe, enfim, são as escolhas baseadas na identidade da própria pessoa que trará os resultados de crescimento integral do líder.

Como limitação a esse estudo e também como sugestão de continuidade, embasar o texto aprofundando-o no tema da semiótica e sua intensa relação com a linguagem do vestuário. Quando entra-se no assunto, é possível fazer uma breve leitura, assim como a que foi feita neste trabalho, contudo, ainda assim, é necessário um vasto estudo para obtenção de maiores resultados bibliográficos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder**. 4 ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.
2. FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. 3. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2008.
3. MARQUES, E. S. A Importância do Desenvolvimento da Liderança. **X SEGET**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>. Acesso em: 20 out. 2018.
4. MENDES, P. **A importância da linguagem do vestuário e a influência da globalização sobre a mesma** - Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Design de Moda, 2013.
5. SANTOS, G. P. **A linguagem do Vestuário, Expressão de Culturas**: um estudo da produção do estilista Eduardo Ferreira. Universidade Federal de Pernambuco, 2003.

6. MENEGHETTI, A. **Jovens e a realidade cotidiana** – Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2017.
7. BARTHES, R. **O Sistema da Moda**. Tradução Lineide do Lago Salvador Mosca; revisão e supervisão Isaac Nicolau Salum. – São Paulo: Ed. Da Universidade de São Paulo, 1979.
8. MENEGHETTI, A. **A Feminilidade como Sexo, Poder, Graça**. 5 ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
9. DORFLES, G. **A moda da moda** – Tradução de Teresa de Campos Coelho – Lisboa, Portugal, Edições 70, 1984.

**PLAN DE NEGOCIOS. NECESIDAD Y REQUISITOS FRENTE A LAS DIFICULTADES
FINANCIERAS Última Ratio: Concursabilidad y Plan de Negocios**

GHIGLIONE LUIS M. lmg@ghiglioneconsultora.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires

RESUMEN

Toda actividad económica implica la necesaria previsión de los recursos y posibilidades para llevarla a cabo con éxito. El planeamiento consiste –en paráfrasis de Russell Ackoff- en aspirar a un estado futuro deseable que no es probable que ocurra a menos que empecemos ya a actuar. El ambiente empresarial podrá ser más o menos competitivo, o más o menos participativo o cooperativo (cuando “navegamos en áreas inexploradas o tranquilas”) en los océanos azules de Chan Kim y Mauborgne.

Igual, siempre existirá el plan de negocios, más o menos explicitado, más o menos explicitable, más o menos reservado. Y ahí deberá intervenir el profesional en Administración. Así lo explicita la RT 49 de diciembre 2018. En especial, será necesario frente a conflictos entre socios, crisis e insolvencia empresarial.

El método empleado, es el relevamiento bibliográfico y de campo que incluyen entrevistas y encuestas en un número significativo de pymes del área metropolitana de Buenos Aires, permite resaltar la amplia utilización de esta herramienta por el empresario.

Nuestra propuesta consiste en afirmar la relevancia de la presentación del plan de negocios en situaciones de crisis que se plantean en última ratio frente a la eventual liquidación en el ámbito de la justicia.

PALABRAS CLAVE: Plan - Negocios – Crisis – Negociación - Profesional

INTRODUCCIÓN

El ejercicio profesional de la carrera de Licenciado en Administración está reglamentado en nuestro país por la Ley Nacional Nro. 20.488, cuyo art. 14 establece básicamente que se requiere dicho título para todo informe destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o públicas relativo a gestión o administración y a las funciones directivas de análisis, planificación, organización, coordinación y control, y en la elaboración de políticas, sistemas, métodos, procedimientos, finanzas, comercialización, costos y administración de personal, y “cualquier otra cuestión relativa a gestión o administración en materia económica y financiera, con relación a las funciones que le son propias”

Recientemente ha resultado aprobada^[1] la Resolución Técnica 49 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, ha dictado normas sobre emisión de informes sobre Plan de Negocios, que deben ser librados por Licenciado en Administración independiente, para diversos fines entre los que encontramos las carpetas de entidades financieras, entre muchas otras finalidades. Tal Plan de Negocios deberá brindar información pertinente, sistemática, confiable, comparable y comprensible, más allá de orientarse a una prospectiva basada en supuestos sobre hechos futuros que podrán o no suceder, los que deben explicitarse, resaltando que aun cuando dichos supuestos se cumplan, podrán existir desvíos entre los resultados reales y los proyectados, ya que “las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente a la esperada”

Las unidades económicas, empresas, dependen de la sana relación entre oferta y demanda de productos y servicios. Bien sabemos que las necesidades son infinitas en número e inconmensurables en su intensidad. Unidas al poder de compra generan demandas que pueden ser más o menos incentivadas por el mercado. La atención de esta demanda es el objeto de la empresa económica a través del juego de los factores o procesos básicos: compras y suministros, ventas y distribución, pagos y cobranzas, a través de una estructura estable y adaptable que de sustento a la provisión a largo plazo de esos productos y servicios con valor y ofelinidad, que generan riqueza a un pueblo, a una nación y a un estado.

Factor básico es asimismo el crédito, o confianza, o buena fe, que permite cerrar ese circuito o ciclo operativo en forma eficiente tanto para la sociedad como para la firma.

Y sin duda la capacidad del empresario, su creatividad y disponibilidad, para generar valor a través del plan de negocios propio y particular de cada emprendimiento, atendiendo a los requerimientos del mercado y apuntando a la estrategia más apropiada. Este plan de negocios implica una propuesta de valor distintiva y una cadena de valor propia. En tal sentido nos dice qué necesidades atender (productos, características, servicios), qué clientes (consumidores, canales) qué precios (premium, discount). Esto implica desarrollar actividades de modo diferente o desarrollar diferentes actividades, pues de lo contrario no habría nada único ni valioso en el posicionamiento.

Desde ya que un número importante de firmas contarán con un foco estratégico y competitivo claro, en tanto que otras actuarán en forma intuitiva.

El plan de negocios será en general propio y privativo de cada emprendimiento. No obstante, en ciertas situaciones, como ocurre cuando es necesario renegociar pasivos o enfrentar las consecuencias de las dificultades financieras y posible insolvencia o liquidación, puede resultar conveniente, para ilustrar a las partes, proceder a su explicitación, lo que implica la aplicabilidad de la RT 49 señalada, y por ende el necesario desempeño profesional del Licenciado en Administración.

MARCO TEÓRICO

En esta etapa la metodología es básicamente relevamiento bibliográfico y documental, como así también el resultado del relevamiento de un universo de 50 empresas pyme establecidas en el área metropolitana de Buenos Aires, en que se efectuaron entrevistas con sus propietarios, directivos y personal. Se utilizaron cuestionarios para analizar las principales variables estructurales, el mercado y los vínculos con el medio, poniendo énfasis en aquellas situaciones críticas que se explicitan en tres niveles sucesivos, a saber:

1. Dificultades financieras que pueden llevar a la necesidad de renegociar pasivos,
2. Riesgo de insolvencia y fuerte negociación a través de la presentación judicial en concurso de acreedores, y
3. Riesgo cierto de cese de la actividad productiva.

DESARROLLO

Como mencionara hace poco^[2] la crisis de la empresa se asocia generalmente a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, habiéndose desplazado paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Ahora bien, todo plan de negocios en el caso de empresas que enfrentan crisis, deberá partir del adecuado diagnóstico para posibilitar sobre base firme la superación de la situación y la recuperación de la actividad económica sustentable y permanente para el futuro.

Puede afirmarse que todo plan de negocios se basa en cierta prospectiva y perspectiva de generación de valor orientada a la demanda, es decir a los clientes, o sea lo que sintéticamente se resalta a continuación:

CRECIMIENTO Y DESARROLLO GENERAR VALOR PARA EL CLIENTE

Dirigir a una empresa, implica interacción con el medio. Requiere el debido análisis de la situación, la formulación de planes, su implantación, seguimiento y control.

Este proceso involucra a distintos departamentos o áreas. Y debe contar con adecuados mecanismos de control y seguimiento para determinar si las acciones que se emplean siguen el camino correcto deseado.

La finalidad del control es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos y en su caso modificar la operación, la gestión o las expectativas.

Es importante apreciar debidamente los puntos fuertes y débiles de la empresa, frente a las amenazas y oportunidades del mercado (FODA) para alcanzar las oportunidades y evitar las amenazas. Generando sinergia y aptitud para alcanzar el éxito en cada nueva entrada de su producto en interacción con el mercado ¡Fácil decirlo!

Hace tiempo que se ha resaltado la importancia de cinco fuerzas^[3] que pujan en toda estructura competitiva, que por diversas razones es la que más beneficia al público consumidor, dado que minimiza las rentas burocráticas y monopolísticas, siendo óptima cuando es aplicable, a saber:

1. Mayor o menor rivalidad entre los Competidores de un determinado Sector
2. Poder negociador de los Clientes
3. Poder negociador de los Proveedores
4. Presión de los Competidores Potenciales
5. Presión de Productos Sustitutos

Este enfoque estratégico se plasma luego en Programas, dentro de los que cobra singular relevancia el Presupuesto, que consiste no en otra cosa que en la cuantificación monetaria de los planes y constituye la herramienta básica de toda empresa, para una adecuada y sana administración. El factor tiempo aparece asimismo como determinante al separar las etapas de presupuestación, de las relativas a ejecución y control.

Algunos Riesgos Objetivos y Generales

Recordamos también algunos conceptos^[4] que generan obstáculos que impiden y anulan todo plan ordenado de negocios, obstáculos que es necesario evaluar y evitar, a saber:

1. Falta de constancia en el propósito.
Es decir no perseverar en el esfuerzo y en el negocio, lo que genera incapacidad para contar con planes a largo plazo y consecuentemente para mantenerse en forma permanente, logrando frutos y rentabilidad a lo largo del tiempo.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
Esto es, buscar dividendos antes que calidad y productividad.
La realidad, en cambio es inversa: los dividendos son la consecuencia de hacer bien las cosas, y no al revés.
3. Rotación de los directivos y gerentes.
Quienes saltan de empresa en empresa, nunca llegan a entender ninguna de ellas produciendo un efecto negativo en el largo plazo.
4. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.
Esta orientación hace perder de vista las cifras más importantes que son aquellas desconocidas o imposibles de conocer, como por ejemplo el efecto multiplicador de un cliente satisfecho.

El Plan de Negocios en la Empresa en Crisis

De lo expuesto hasta aquí, surge la importancia y la necesidad de contar con un adecuado plan de negocios que ordene las actividades propias de la administración.

No escapa de este concepto la empresa en crisis, ya que por el contrario requiere acciones concretas para revertir la situación, ya sea que se encuentre en una etapa negocial o en una etapa judicial, resulta una herramienta útil para todos los participantes: para la firma es imprescindible, para los acreedores porque estarán informados sobre las posibilidades futuras, en los casos judicializados a través de la presentación del concurso les permitirá conocer las posibilidades de cumplimiento de las propuestas de acuerdo, y para el órgano concursal, la sindicatura, porque es un punto de partida para sus funciones concretas de investigación del patrimonio y de su obligación de vigilancia conforme el art. 15 de la Ley 24522.

El plan deberá exponer con claridad la actividad de la empresa en crisis, ubicación actual y prevista en el mercado, y cumplir con los requisitos formales de la RT 49, ajustándose a la envergadura y necesidades y particularidades específicas de cada empresa. Para ello se deberá tener en cuenta un necesario relevamiento de los sistemas administrativos y contables y la relación Comercial Financiera en lo relativo generación operativa de fondos, como las perspectivas internas y de aprendizaje y capacitación a largo plazo.

Más allá que el plan pueda ser desarrollado para un proyecto específico de negocio en particular, deberá tener en cuenta los objetivos concretos y los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, deberá indicar cuáles serán las medidas previstas para evitar en el futuro las causas y/o hechos fundamentales que incidieron para que la crisis se originara, dichas causas y hechos que originaron el desequilibrio económico del deudor son volcados por la sindicatura en el informe previsto por el art.39 por la mencionada Ley 24522 de Concursos y Quiebras.

Los principales aspectos que incluye este informe general del art. 39 se vinculan con el estado patrimonial, las causas que dieron origen a la cesación de pagos y la fecha en que dicho estado se inició como también para el caso de sociedades la regularidad con que los socios realizaron sus aportes y si existe responsabilidad patrimonial que se les pueda imputar.

La evaluación del plan de negocios que eventualmente presente la empresa será un elemento de peso a tener en cuenta por el Tribunal al momento de la homologación del acuerdo preventivo.

Y se propone con énfasis que sea un elemento obligatorio en el futuro.

Aspectos a tener en cuenta.

Se debe detectar un diagnóstico, realizar un plan de urgencia y estabilización.

Es importante determinar la posibilidad de continuidad en el tiempo de la empresa.

Si analizamos las amenazas y oportunidades que presenta la empresa con el entorno, evaluando las fortalezas y debilidades propias de la misma.

La empresa debe ser viable, es decir competitiva. Esto surgirá de las características de la oferta y la demanda, del análisis de las fuerzas competitivas y de los obstáculos internos que deberán ser evaluados debidamente.

Es importante tener en cuenta cuáles son las fuentes de financiamiento, si cuenta con capital suficiente y si el capital suscripto está integrado. Financieramente es necesario plantear la comparación del costo versus rentabilidad.

Económicamente tener en cuenta los gastos de estructura, determinar el punto de equilibrio, la tecnología disponible, la estructura administrativa, comercial y logística y cómo se realiza la conducción y RRHH.

El capital social cumple 3 funciones: a) de productividad, función de contenido típicamente económico en virtud de la cual el capital sirve como fondo patrimonial empleado para la obtención de un beneficio, a través del ejercicio de una determinada actividad empresarial; b) de determinación de la posición del socio en la entidad, pues mediante el capital social se mide matemáticamente la participación —con todos los derechos derivados de ello (entre otros: derecho al dividendo conforme los estatutos, al voto, a la cuota liquidatoria de compensación por receso) y eventualmente la responsabilidad de los socios o accionistas; c) de garantía frente a los acreedores de la firma como integrante del Patrimonio neto, hoy en día tan poco considerado al punto de haberse modificado el art. 100 de la Ley General de Sociedades 19550 que a partir del 1° de agosto de 2015 reza [5]:

“ARTICULO 100. — Las causales de disolución (entre ellas la pérdida del capital) podrán ser removidas mediando decisión del órgano de gobierno y eliminación de la causa que le dio origen, si existe viabilidad económica y social de la subsistencia de la actividad de la sociedad. La resolución deberá adoptarse antes de cancelarse la inscripción, sin perjuicio de terceros y de las responsabilidades asumidas. Norma de interpretación: En caso de duda sobre la existencia de una causal de disolución, se estará a favor de la subsistencia de la sociedad.

Es decir: conforme la ley la sociedad se encontraría en condiciones de subsistir. Esto a mi entender refleja un excesivo voluntarismo ya que, conforme la realidad económica sin capital no habrá negocio sustentable y menos floreciente, y menos de proyección global. De las tres funciones mencionadas precedentemente, la más importante en orden al crédito, confianza, y desarrollo futuro del negocio, atrayendo nuevos socios y stakeholders es sin dudas la tercera, es decir “representar una Garantía a los acreedores”. Bien se ha dicho que el Patrimonio es la garantía o prenda común de los acreedores. Cuantifica los Derechos de éstos. Y el Patrimonio Neto: representa los derechos de los accionistas, aportantes del Capital, que sólo existirán cuando se atienda debidamente a los anteriores.

El capital propio, que asume la condición de capital de riesgo, está indisolublemente unido a la persona societaria, es inexigible por los socios, responde al pasivo social —ésta es su función principal—, no participa de una distribución concursal y en la liquidación está postergado hasta después de cancelado el pasivo. Sirve además a la conservación y evolución de la empresa y de su actividad. Las pérdidas recaen en primer término sobre el capital propio; recién agotado éste, sobre los acreedores societarios, o sea, sobre el financiamiento externo.

Necesidad de capital suficiente para la viabilidad de la empresa

Un punto concreto en cuanto a la responsabilidad de administradores y controlantes, es la necesidad de mantener el patrimonio suficiente para el cumplimiento del objeto social como forma de traducir jurídicamente la idea de empresa, mientras que un patrimonio insuficiente implica la existencia de una causal de disolución: "imposibilidad sobreviniente en el cumplimiento del objeto social" o sea la "inviabilidad de la empresa", fundando una causal de responsabilidad de los administradores (art. 59 y 99 LGS), obstáculo removido por la normativa mencionada, pero aún existente en la realidad económica, ya que sin capitales (que no son otra cosa que "trabajo acumulado") no habrá nunca crecimiento ni desarrollo.-.

Existe la necesidad de que la sociedad nazca lo suficientemente capitalizada, esto es, con la posibilidad de contar con los medios necesarios para poder desarrollar el objeto social y cumplir con los compromisos que debe contraer para el desarrollo de su actividad. De lo contrario la limitación de la responsabilidad de los socios a los aportes efectuados por éstos (art. 146 163 de la LGS) carece de todo sentido, pues no es admisible sostener que a través de este excepcional beneficio, que quiebra el régimen general previsto por el Código Civil y Comercial en materia de unidad e indivisibilidad del patrimonio, deban ser los terceros y no los integrantes de la sociedad los que deban soportar los riesgos empresarios.

Ello es así porque la limitación de la responsabilidad de los accionistas de una S.A. o de los socios de la SRL no constituye un principio absoluto en nuestro derecho. Este beneficio solo puede tener vigencia cuando se presentan los siguientes requisitos: a) Que la sociedad se encuentre suficientemente capitalizada, esto es, que el capital social, concebido como garantía de los acreedores, *guarde relación con la envergadura del negocio y el pasivo que se genere como resultado de la operatividad y gastos de la compañía* y b) Que toda la actuación de la sociedad esté enderezada a la consecución de fines societarios entendidos éstos como la generación de valor a través de la producción y distribución de bienes y servicios.

Infracapitalización

Una sociedad está infracapitalizada, cuando su capital propio no es suficiente para satisfacer, de acuerdo al tipo y dimensión de la actividad económica efectiva o propuesta, las necesidades financieras de mediano y largo plazo no susceptibles de ser normalmente cubiertas por créditos de terceros. Llegamos así a definir la llamada "infracapitalización" como la pérdida del contravalor patrimonial de la cifra capital expresada en el pasivo del balance, que queda colocado —en su significación económica— por debajo de dicha cifra. Se enfrenta una insuficiencia de capital cuando los socios no dotan a la sociedad de los recursos patrimoniales necesarios para llevar a cabo el objeto social. Hay que distinguir entre los supuestos de infracapitalización nominal y material.

1. La **Infracapitalización nominal** se presenta cuando la sociedad está dotada de los medios financieros necesarios para el desarrollo de su objeto social, pero las necesidades de fondos propios se financian con créditos provenientes de los mismos socios, o sea bajo un título diverso del correspondiente al aporte. Es decir que los accionistas en lugar de contribuir a la conformación y aumento del capital social hasta los niveles operativos apropiados utilizando el mecanismo natural que es el incremento en el capital, recurren a proveer los recursos mediante créditos o préstamos por ellos mismos generados a favor de la sociedad, de modo que, en caso de crisis, concurso o quiebra, podrán acceder como acreedores al recupero de dichos recursos en lugar de que los mismos queden subordinados al pago del resto de los acreedores sociales, como ocurre con los aportes que han conformado el capital social.

En estos casos, no caben dudas de que en el Informe Individual (art. 35 LCQ) correspondería la recalificación de la naturaleza jurídica de la relación existente respecto de los recursos suministrados, de modo que los mismos pierdan el carácter quirografario o privilegiado de créditos regulares contra la sociedad para constituirse en créditos subordinados de naturaleza igual o similar al crédito que los accionistas tengan contra la sociedad. Lo cual por supuesto requiera prueba y convicción.

2. La **Infracapitalización material (o sustancial)** se produce cuando los socios no dotan a la sociedad de dichos recursos necesarios para afrontar el giro comercial, ni por la vía de un capital de responsabilidad ni por la vía de créditos otorgados por ellos mismos. Faltan, de ese modo, tanto recursos propios como ajenos.

La existencia de este tipo de infracapitalización puede justificar la exigencia de la responsabilidad de los administradores y la inoponibilidad del recurso técnico de la personalidad jurídica de la sociedad, haciendo responder personalmente a los socios.

En forma mayoritaria la doctrina nacional y extranjera muestra una tendencia a que los remedios para combatir la infracapitalización sustancial se busquen mediante la utilización de la doctrina de la inoponibilidad de la personalidad jurídica, descorrimiento del velo societario.

Infracapitalización Calificada

Habría que analizar si se puede colocar un rango o parámetro respecto de la infracapitalización para determinar cuándo ella es relevante y cuando no. Esto es lo que parte de la doctrina extranjera ha denominado la **infracapitalización calificada**. La discusión es acerca de qué grado de subcapitalización genera la responsabilidad de los socios, en particular si debe limitarse al caso de que ella sea calificada.

Esa calificación estará dada por la notoriedad e importancia de la infracapitalización, y resulta necesaria a fin de establecer límites precisos entre lo que es capital propio adecuado y lo que no lo es.

La regla de la capitalización suficiente fue enunciada en los Estados Unidos en 1946 por Ballantine, en su célebre "on Corporations"^[6], que sostiene que si una sociedad es constituida originalmente o interviene en el comercio con capitales tan reducidos que resulta probable que los bienes disponibles no sean suficientes para atender a las deudas, no resulta equitativo que los accionistas puedan montar una estructura tan endeble que les permita evadir su responsabilidad individual. Tal actitud implica un abuso de la personalidad jurídica y engendraría responsabilidad individual de los socios respecto de las deudas de la sociedad.

Sin duda habrá que analizar si la envergadura del capital social guarda una correspondencia razonable con: a) La dimensión de la actividad del negocio; b) El tipo de actividad y el ramo en que actúa la empresa; c) El plan financiero y los métodos de financiación elegidos; y d) Si la sociedad tiene capacidad para ser receptora de crédito ordinario en el mercado, es decir, si más allá de su exiguo capital, está en condiciones de obtener crédito a tasas normales de mercado sin comprometer garantías adicionales.

Se dirá que la problemática de la infracapitalización la conocen quienes otorgan crédito a la sociedad, y que pueden pedir garantías y seguridades o bien no otorgar crédito. Pero si esto es válido para quienes están en condiciones profesionales de evaluar el riesgo crediticio —fundamentalmente los bancos—, no lo es para contratantes de menos envergadura —como los pequeños proveedores—, ni mucho menos para los dependientes, ni para el Fisco.

Por otra parte la realidad nos muestra que el acreedor financiero o comercial, el consumidor, y el tercero perjudicado por responsabilidad extracontractual, parecen mostrar, frente a una misma sociedad, diferentes modos de obtener información y desiguales criterios en el análisis de la misma.

Además no evalúan los mismos elementos al momento de tomar una decisión.

Esto nos llevaría a expresar que el capital social no resguarda como garantía a todos los acreedores por igual, y ello es así porque los acreedores más calificados por sus conocimientos, al advertir que se trata de una sociedad infracapitalizada, van a solicitar las garantías adicionales que correspondan, luego de lo cual, y ya en el proceso concursal de la empresa infracapitalizada, contarán con un crédito privilegiado.

Por último cabe agregar que la infracapitalización abre las puertas a la responsabilidad patrimonial de los socios o accionistas, sin perjuicio del tipo societario utilizado para la realización de la actividad empresarial.

El Plan de Negocios en el Concurso Preventivo.

La crisis empresarial puede sobrellevarse, en una etapa avanzada, a través de la presentación en Concurso Preventivo de Acreedores, solución que viene siendo –se diría- muy utilizada en los tiempos actuales.

En estos casos la Ley no obliga al empresario a presentar un Plan de Negocios detallado al momento de la presentación, sino simplemente a “explicar las causas concretas de su situación patrimonial con expresión de la época en que se produjo la cesación de pagos y de los hechos por los cuales ésta se hubiera manifestado¹”

Tampoco lo hace al presentar su propuesta de acuerdo con los acreedores, y tampoco se exige al síndico en su informe general, que se tiene muy en cuenta para la homologación del acuerdo, que se expida sobre el particular, ya que sólo se le exige que informe sobre “las causas del desequilibrio económico del deudor” pero no sobre la propuesta de acuerdo y menos aún sobre el “plan de negocios”.

Como consecuencia de ello, la ley se ha distanciado del valor social de la unidad económica, orientándose a una solución privatista del conflicto económico que deviene de la crisis empresarial. Solución privatista que puede considerarse propia de la última década del siglo pasado, pero que no es la que orientó a la legislación concursal hasta 1995 y mucho menos de los vientos que corren hoy día acerca de un Estado con tantas facultades, pero incapaz de promover –en los casos de insolvencia- el eficaz resguardo de los derechos de diversos participantes afectados por la insolvencia, focalizando luego del 2002 en los dependientes, pero no en el resto de los aportantes a la creación de valor como son los emprendedores y aquellos que confiaron aportando otros bienes y servicios que aparecen defraudados, en muchos casos a través de propuestas abusivas o hipotéticas, no calificadas como tales, y que pueden llegar a ser en ocasiones homologadas judicialmente, ya que no se exige al empresario acreditar su capacidad efectiva de pago mediante un Plan de Negocios avalado por la actuación del profesional en Administración en su área específica de desempeño ¡Ni no avalado!

CONSIDERACIONES FINALES

La RT 49 constituye un significativo avance en el campo de actuación profesional de los Licenciados en Administración y brinda valor al generar un instrumento de información propicio en los casos de financiamiento y de negociación de pasivos.-

Entendemos que deberá ser tenida en cuenta también en ocasión de la reformulación de la ley concursal, a fin de otorgar la posibilidad de rehabilitar a las empresas cuando justifiquen adecuadamente su vigencia a través de un Plan de Negocios, acompañando a toda propuesta de acuerdo con los acreedores.

Es importante contar con muchas empresas, grandes medianas y pequeñas. Habrá quien considere excesivo demostrar viabilidad económica por el plazo que cubra un concordato o acuerdo. Debemos responder que no sólo es lo justo, sino además la solución que más respeta el futuro económico no sólo de la firma, sino de su ambiente y sociedad. Y más importante aún que estas empresas, mediante esta herramienta, podrán desempeñarse mejor y en un ámbito de respeto, lealtad, libertad y justicia, que lleve a un crecimiento sostenido, al florecimiento nacional y a la ansiada unión entre los ciudadanos y habitantes de nuestro extenso y hermoso país.

BIBLIOGRAFÍA

ALPASLAN Can M, GREEN Sandy E, MITROFF Ian I (2009) “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”. Journal of Contingencies and Crisis Management. Volume 17. Number 1. Berkeley.

¹ Ley 24522, art 11 inc. 2

- BALANKO-DICKSON, Greg (2007) “Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso” Ed. McGraw Hill. México.
- CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, Renée (2005) “La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”. Editorial Norma. Bogotá.
- COCHA Celia (2015) “Gestión de la Crisis. Soluciones Concursales”. Tesis UAI. Buenos Aires.
- GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E. (2013) “Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas”. Revista Vivat de setiembre 2013. Universidad de Málaga.
- DAMASIO, Antonio (2018) “El Extraño Orden de las Cosas” Ed. Destino, Lisboa.
- DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis” Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GELINIER, Octave (1967) “El Secreto de las Estructuras Competitivas”. Ed. Tea. Madrid.
- GHIGLIONE, Luis María (2018) “Administración y Crisis Empresarial. Gestión. Taxonomía. Contingencia” V Congreso Latinoamericano de Administración. Conlad. Posadas.
- GHIGLIONE, Luis María, DI LORENZO, Raúl y MAYANSKY, Félix (2012) “Planeamiento y Control de Gestión”. Macchi, San Luis y Buenos Aires.
- GHIGLIONE, Luis María y METE Liliana V. (2019) “Plan de Negocios en el Concurso Preventivo” Buenos Aires.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)” Harvard Business School Press. Barcelona.
- KIECHEL III, Walter (2010) “The Lords of Strategy”, Harvard Business School Press, Boston. Massachusetts.
- LERBINGER, O. (1997) “The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility”. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New Jersey, 1997
- MAGRETTA, Joan (2012). “Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy”. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts
- MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. (2003) “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review” en español. Abril, 2003. Boston.
- PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011) “La Creación de Valor Compartido” en Harvard Business Review, Enero 2011. Boston.
- MINTZBERG, Henry - QUINN, James Brian y VOYER, John (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.
- RESOLUCIÓN TECNICA 49 (2018) Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- SCAGLIONE, Alberto (2007); “Reflexiones para un marco contable conceptual de aplicación en la Hacienda Pública”. Revista D&G. Errepar de marzo 2007. Buenos Aires.
- SENGE, Peter (1998). “La quinta disciplina” Granica. México.
- SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1984), “Lo pequeño es hermoso”, Hermann Blume, Madrid.
- SILVA Michael y McGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times” John Wiley & Sons. New York .

NOTAS

^[1] Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. “Resolución Técnica 49 – Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios. CENADMIN” San Salvador de Jujuy, 7 de diciembre de 2018.

^[2] V CONLAD (2018) “Administración y Crisis Empresarial. Gestión. Taxonomía. Contingencia” ISSN 2451-6589, Posadas.

^[3] PORTER, Michael (1982) “Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors” The Free Press. Macmillan. New York

^[4] DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis” Ed. Díaz de Santos. Madrid.

^[5] Ley N° 26.994 B.O. 08/10/2014 Suplemento.

^[6] BALLANTINE, Henry Withrop (1946) “Ballantine on Corporations” Callaghan. Chicago.

A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

KNEBEL ANDREARA PAGNOSSIN PINTO

andrearaknebel@hotmail.com

LIBERALESSO FERNANDA

fernanda_liberalesso@sicredi.com.br

CARMINATTI SAMUEL AUGUSTO

carminatti.samuel@gmail.com

Faculdade Antonio Meneghetti. Faculdade Meridional – IMED Campus Passo Fundo

RESUMO

É de extrema importância para uma empresa saber acompanhar e analisar seus resultados. E, a partir deles saber onde a empresa precisa melhorar ou potencializar seus recursos. O objetivo principal desta pesquisa é verificar a importância da utilização da contabilidade gerencial como instrumento de gestão para a obtenção de um bom desempenho operacional e financeiro, através de um estudo de caso em uma indústria de móveis e esquadrias de madeira de pequeno porte. Foram analisados os demonstrativos contábeis dos anos de 2013, 2014 e 2015. As Análises Horizontal e Vertical do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício demonstraram como estes instrumentos contribuem para fornecer subsídios que demonstram a performance da empresa e auxiliam no seu gerenciamento.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Pequenas Empresas.

INTRODUÇÃO

A cada ano milhares de empresas nascem e outras fecham suas portas, e aqui se registra, em sua grande maioria, as pequenas empresas. Normalmente, essas empresas nascem sem um planejamento; são administradas pelos próprios idealizadores do negócio que não seguem nenhum modelo de controle financeiro/contábil e são empresas com características familiares.

A administração da pequena empresa, segundo Escrivão Filho e Perussi Filho (2010), difere muito da grande empresa. Nas grandes existe a divisão de setores de trabalho, normalmente tem uma estrutura organizacional dividida em diversos níveis hierárquicos, o que torna o contato com os colaboradores de forma impessoal.

Segundo os mesmos autores, nas pequenas empresas, o que acontece é o contrário. O gestor tem um contato direto com seus funcionários, sabendo, muitas vezes, detalhes de sua vida, tendo, portanto, um tratamento mais pessoal.

Para Escrivão Filho e Perussi Filho (2010), muitos motivos pelos quais as pequenas empresas não sobrevivem tem relação com o mau planejamento, a falta de um plano de negócio e também com a competência do gestor.

Em virtude desses aspectos a finalidade deste estudo é mostrar aos gestores de pequenas empresas que a contabilidade gerencial deve ser usada como ferramenta de gestão e suporte ao desenvolvimento, dando assim, um impulso para o sucesso dessas organizações.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a importância da utilização da contabilidade gerencial como instrumento de gestão para a obtenção de um bom desempenho operacional e financeiro em uma indústria de móveis e esquadrias de madeira de pequeno porte.

Os objetivos específicos são: verificar e apresentar os demonstrativos contábeis utilizados pela empresa: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstrativo do fluxo de caixa, demonstrativo dos lucros e prejuízos acumulados; fazer a análise horizontal e vertical do balanço patrimonial e da demonstração do resultado do exercício e mostrar através das análises como estes instrumentos podem contribuir para demonstrar o desempenho operacional e financeiro da empresa e auxiliar na tomada de decisões.

MARCO TEÓRICO

Definição de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

Conforme a Lei complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006), são consideradas microempresas ou empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desse que:

I - o caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil); e

II – no caso de empresa de pequeno porte, auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil). (BRASIL, 2002)

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), as micro e pequenas empresas são aquelas que empregam um determinado número de funcionários, independente da atividade econômica ser serviço ou comércio: Microempresa (até 9 funcionários) e Pequena empresa (de 10 à 49 funcionários).

As pequenas empresas mostram vantagens por serem flexíveis, o que as torna favoráveis em um mercado instável, pois são com mais facilidade inovadas, moldadas. Conseguem uma resposta rápida diante de novas ideias e possibilidades de mercado (ESCRIVÃO FILHO e FILHO PERUSSI, 2010).

Segundo Escrivão Filho e Perussi Filho (2010), em relação às grandes empresas, as pequenas, apesar dos pontos positivos, enfrentam mercados desfavoráveis. Infelizmente 39% acabam fechando suas portas no primeiro ano de vida.

A Administração e a Contabilidade Gerencial

A administração é, sem dúvida, a principal ferramenta usada pelas organizações para alcançar a excelência em suas operações (CHIAVENATO, 2014).

As empresas precisam muito mais do que um simples supervisor que tome conta dos negócios e das decisões nas empresas.

A tarefa de administrar consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial, por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2014, p.6).

A contabilidade gerencial é um processo de ação, o qual necessita que exista, dentro da organização, um administrador que saiba analisar esses conceitos contábeis, traduzindo-os em ação prática (PADOVEZE, 2000). A contabilidade trata da coleta, interpretação e apresentação dos números da empresa.

Quanto mais os administradores souberem sobre contabilidade, melhor poderão planejar e controlar suas atividades dentro das organizações. Com isso evitarão o desperdício de tempo e dinheiro, na hora de tomar as decisões para atingir a eficiência operacional (CREPALDI, 2008).

Portanto, a contabilidade gerencial é uma fonte de informação para os administradores, fazerem-se dela para controlar e dirigir as operações. Para Padoveze (2000, p.31) “a contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização”.

Demonstrativos Contábeis

São as informações geradas e divulgadas pelas empresas, onde se apresentam o desempenho financeiro de seu exercício.

Segundo Assaf Neto e Lima (2014, p.204) “através das demonstrações é possível obter conclusões sobre a efetiva situação da empresa”.

Desse modo, a contabilidade surge como uma ferramenta de suporte para que o empresário possa tomar suas decisões com maior segurança. Dentre as demonstrações contábeis que podem ser usadas nas pequenas empresas, podemos citar o balanço patrimonial, a demonstração de resultado e a demonstração de fluxo de caixa, a demonstração dos lucros e prejuízos acumulados entre outros.

Balanço patrimonial

O balanço patrimonial demonstra a real situação financeira da empresa em um determinado período. É uma forma organizada de mostrar quanto a empresa possui de bens e capital e quanto ela tem de obrigações com terceiros (CREPALDI, 2008).

Segundo Martins et.al (2013, p.2), o ativo “compreende os recursos controlados por uma entidade e dos quais se esperam benefícios econômicos futuros”. O passivo circulante é o demonstrativo das contas da companhia, cujo prazo de liquidação tende a ocorrer no decorrer do exercício seguinte, ou em conformidade com o ciclo operacional da empresa, se este for superior a esse prazo. Ainda segundo os mesmos autores, essas obrigações podem retratar valores fixos ou variáveis, vencidos ou a vencer.

Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício apresentada de forma ordenada as questões relacionadas das receitas e despesas da empresa em um determinado período, normalmente de doze meses. É apresentada em sentido vertical, quer dizer, das receitas são deduzidos as despesas e, logo apresenta o resultado (IUDÍCIBUS e MARION, 2011).

Segundo Iudícibus e Marion (2011), após chegar no Lucro Antes do Imposto de Renda e da Contribuição Social é preciso subtrair o Imposto de Renda e a Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido, chegando assim no Lucro Depois do Imposto de Renda e da Contribuição Social. Chegando nesse resultado diminuem-se as Participações, ou seja, valores que serão distribuídos aos que tem direito a uma parte dos lucros da empresa, para finalmente chegar ao Resultado (Lucro ou Prejuízo) que é o número final da DRE.

Demonstração do fluxo de caixa (DFC)

De acordo com Assaf Neto e Lima (2014), a DFC auxilia os gestores financeiros a elaborar um planejamento estratégico eficiente. Permite que o responsável pela área faça uma análise bem detalhada da empresa em gerar caixa e honrar compromissos.

Entende-se então que através do fluxo de caixa o administrador conduz a harmonização entre as saídas e entradas do caixa.

Demonstrações de lucros e prejuízos acumulados (DLPA)

A Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados apresenta as variações dos resultados acumulados pela entidade. Uma parcela dos lucros é dividida entre seus acionistas ou sócios, esse pagamento é conhecido por dividendos (IUDÍCIBUS e MARION, 2011).

Já os lucros retidos, formam a parcela que foi reinvestida na empresa, fortalecendo o capital próprio, que mais cedo ou mais tarde irá integralizar o capital social no Patrimônio Líquido (IUDÍCIBUS e MARION, 2011).

Segundo os autores anteriores, o Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício é o saldo líquido do ano apurado pela DRE, sendo esse valor transferido para Lucros Acumulados.

Análise Horizontal e Análise Vertical

Análise Vertical e Horizontal são maneiras de aprofundar a análise geral da empresa. Com essas duas análises verificam-se mais facilmente informações que não pareceram tão claras em outras demonstrações (MATARAZZO, 2010).

Para Iudícibus e Marion (2011) os índices que são obtidos através das Análises Horizontal e Vertical são os melhores instrumentos para avaliar a saúde da empresa.

Análise Horizontal

A análise horizontal avalia de forma comparativa itens da demonstração financeira em relação há anos anterior (MATARAZZO, 2010).

Segundo Iudícibus e Marion (2011), a análise horizontal é rapidamente realizada. Para isso, é necessário estabelecer o ano inicial da série que será analisada como índice básico 100 e apresentando os valores relativos dos anos anteriores relacionando-os a este índice. Aplica-se uma regra de três.

Análise Vertical

A análise vertical baseia-se através dos valores percentuais obtidos em outras demonstrações, sendo assim, é preciso calcular o percentual de cada conta a partir de um valor base (MATARAZZO, 2010).

A análise vertical é uma verificação da estrutura das demonstrações de resultado e do balanço patrimonial, tem o propósito de relatar as participações dos elementos do patrimônio dentro do total (PADOVEZE, 2000).

Segundo Iudícibus e Marion (2011), o cálculo na análise vertical é muito simples. Divide-se a conta ou o grupo de contas pelo total do ativo ou passivo, multiplica-se por 100 e acrescenta-se a porcentagem no final. Conforme Iudícibus e Marion (2011, p.134) a análise vertical é para um único ano. Na análise horizontal, observamos a variação em dois ou mais anos.

Análise do Endividamento

Mostra o total de dinheiro de terceiros que são usados para a formação de lucros na empresa. Apresenta os recursos do PL e recursos passivos que são usados para patrocinar os ativos totais. Além disso, retrata o quanto do valor dos ativos da empresa está comprometida perante seus credores, além da capacidade de cumprir com suas obrigações assumidas (ASSAF NETO E LIMA, 2014).

Quanto mais capital de terceiros é usado por uma empresa em relação a seus ativos totais, maior sua alavancagem financeira, isto é, a ampliação do risco e do retorno introduzida pelo uso de financiamento a custo fixo, como o obtido com a emissão de títulos de dívida e ações preferenciais. (GITMAN, 2004, p.49).

Portanto, é imprescindível a análise através do Risco Financeiro de Curto Prazo (RFCP). Para Crepaldi (2008), o risco financeiro de curto prazo é a relação entre o passivo circulante e o ativo total líquido, e representa a participação de capital de terceiros de liquidação imediata sobre os ativos da empresa.

METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa de caráter qualitativa e quantitativa, de cunho descritivo e compreende também um estudo de caso.

Caracterização da Empresa Pesquisada

A atividade econômica principal da empresa em análise é produção de móveis e esquadrias sob encomenda, e encontra-se estabelecida na Quarta Colônia, região centro do estado do Rio Grande do Sul. Através da verificação do contrato social, do Documento de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), do Documento de Inscrição do Contribuinte no Estado e do Alvará Municipal, pode-se dizer que a indústria de móveis estudada, é uma empresa familiar composta por dois sócios. A empresa é de pequeno porte, ou seja, seu faturamento é superior a R\$ 360.000,00, mas não ultrapassam os R\$ 3.600.000,00 anuais.

Segundo Moreno (2003), as empresas familiares são uma categoria que contribuem com um dos principais pilares da economia mundial. Para Leone (1999) as pequenas e médias empresas identificam-se por serem mais centralizadas e com uma estrutura organizacional mais simples e necessitam de uma quantidade menor de departamentos ou funções administrativas.

RESULTADOS

Apresentação e análises dos Balanços Patrimoniais

Os Balanços Patrimoniais foram montados a partir das informações obtidas através dos balancetes de verificação dos anos de 2013, 2014 e 2015, fornecidos pela empresa.

Através dos demonstrativos do Quadro 2, observa-se por meio do Ativo Circulante que a empresa possui ativos à sua disposição e ao longo destes três anos obteve crescimento. Do ano de 2013 para 2014 seus ativos cresceram 14% e dos anos de 2014 para 2015 cresceu 8,97%, isso indica que a empresa é sólida e que tem capacidade de financiar suas próprias operações.

O Ativo Não Circulante apresenta um decréscimo ao longo deste mesmo período, percebe-se, através dos números, que de 2013 para 2014 o ANC da empresa decresceu 15,70% e de 2014 para 2015 sua

redução foi de 18,43%, observando os dados nos balancetes de verificação dos anos em análise, percebe-se que a conta Fornecedores diminuiu ao longo do período, no ano de 2013 o valor pago a Fornecedores foi de R\$ 97.286,94, em 2014 o valor foi de R\$ 54.803,80 já em 2015 a conta Fornecedores somou R\$ 34.847,39, isto indica que a empresa não contraiu novos financiamentos para obtenção de novos ativos fixos e, que a depreciação dos bens calculadas anualmente é que desencadeou esta redução.

Quadro 1 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
ATIVO	R\$ 643.619,13	R\$ 615.615,71	R\$ 578.739,82
Ativo Circulante	R\$ 244.872,89	R\$ 279.489,72	R\$ 304.546,26
Caixa	R\$ 1.517,24	R\$ 516,30	R\$ 7.925,51
Bancos Conta Movimento	R\$ 839,91	R\$ 600,72	R\$ 2.185,77
Aplicação Financeira	R\$ 34.858,51	R\$ 61.109,67	R\$ 87.250,86
Clientes	R\$ -	R\$ 780,00	R\$ -
Estoque	R\$ 207.657,23	R\$ 216.483,03	R\$ 207.184,12
Ativo Não Circulante	R\$ 398.746,24	R\$ 336.125,99	R\$ 274.193,56
Investimentos	R\$ 1.779,74	R\$ 1.779,74	R\$ 1.779,74
Imobilizado	R\$ 396.966,50	R\$ 334.346,25	R\$ 272.413,82
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 643.619,13	R\$ 615.615,71	R\$ 578.739,82
Passivo Circulante	R\$ 287.028,26	R\$ 175.702,94	R\$ 133.639,83
Empréstimos e financiamentos	R\$ 124.023,50	R\$ 73.315,69	R\$ 57.543,15
Fornecedores	R\$ 97.286,94	R\$ 54.803,80	R\$ 34.847,39
Obrigações Tributárias	R\$ 7.274,34	R\$ 7.182,16	R\$ 6.748,86
Obrigações trabalhistas e prev.	R\$ 36.932,56	R\$ 40.249,05	R\$ 34.131,10
Outras obrigações	R\$ 21.510,92	R\$ 152,24	R\$ 369,33
Passivo Não Circulante	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Exigível a longo Prazo	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Patrimônio Líquido	R\$ 356.590,87	R\$ 439.912,77	R\$ 445.099,99

Fonte: Elaborado pela Autora através dos balancetes de verificação dos anos de 2013, 2014 e 2015

Por fim, temos a conta Patrimônio Líquido, que cresceu dentro do período analisado. Apresentou um crescimento de 23,37% no primeiro período e de 1,18% no segundo período.

Apresentação e análises das DREs

A Demonstração do Resultado do Exercício apresentada, foi elaborada com os dados contábeis fornecidos pela empresa. Foram utilizados os balancetes de verificação dos anos de 2013, 2014 e 2015.

Quadro 2 - Demonstração do Resultado do Exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 969.986,47	R\$979.349,98	R\$ 897.724,57
Vendas de produtos	R\$ 922.523,64	R\$941.838,59	R\$ 896.502,57
Vendas de mercadorias	R\$ 47.462,83	R\$ 37.511,39	R\$ 1.222,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 76.180,54	R\$ 77.764,19	R\$ 71.452,76
Impostos incidentes sobre as vendas	R\$ 76.180,54	R\$ 77.764,19	R\$ 71.452,76
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 893.805,93	R\$901.585,79	R\$ 826.271,81
(-) CUSTOS DAS VENDAS	R\$ 712.001,66	R\$630.491,06	R\$ 626.337,99

Custo de produtos vendidos	R\$ 696.471,03	R\$630.183,23	R\$ 619.059,43
Custo das mercadorias	R\$ 15.530,63	R\$ 307,83	R\$ 7.278,56
(=) LUCRO OPERACIONAL BRUTO	R\$ 181.804,27	R\$271.094,73	R\$ 199.933,82
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 178.201,60	R\$187.772,83	R\$ 194.746,60
Despesas com vendas	R\$ 2.950,19	R\$ -	R\$ -
Despesas administrativas	R\$ 175.047,42	R\$188.593,16	R\$ 186.775,84
Despesas tributárias	R\$ 238,94	R\$ 590,51	R\$ 1.747,41
Despesas financeiras	R\$ 1.368,60	R\$ 1.458,51	R\$ 12.565,69
(-) Receitas financeiras	R\$ 1.403,55	R\$ 2.869,35	R\$ 6.342,34
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 3.602,67	R\$ 83.321,90	R\$ 5.187,22

Fonte: Elaborado pela autora através dos balancetes de verificação dos anos de 2013, 2014 e 2015

Como item inicial da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) temos a Receita Operacional Bruta (ROB), que nos indica o faturamento da empresa em dado período. Podemos observar que o ROB do ano de 2014 foi o mais alto do período, indicando o melhor faturamento entre os anos de 2013 a 2015.

O ano de 2014 também foi o que melhor faturou, seu Lucro Bruto somou R\$ 271.094,73, contra R\$ 181.804,27 de 2013 e R\$ 199.933,82 de 2015.

Pode-se dizer que essa é uma empresa sólida, pois o Lucro Bruto dos anos analisados foram superiores as suas Despesas Operacionais do mesmo período, indicando assim um saldo positivo para a empresa ao final de cada exercício.

Apresentação e análises dos Demonstrativos do Fluxo de Caixa

O Demonstrativo do Fluxo de Caixa apresentado foi formulado a partir dos balancetes de verificação dos exercícios de 2013, 2014 e 2015.

Quadro 3 - Demonstração de Fluxo de Caixa – Modelo Indireto

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA			
31 de dezembro de 2015. 2014 e 2015			
	2015	2014	2013
Fluxo de Caixa das atividades operacionais	5.187,22	83.321,90	3.602,67
Lucro do Exercício			
Ajustes	61.932,43	62.620,25	59.109,09
Depreciações			
Variações nos ativos e passivos	780	-780	0
Variação dos créditos a receber	9.298,91	(8.825,80)	20.499,54)
Variação dos estoque	(19.956,41)	(42.483,14)	(1.310,65)
Variação dos fornecedores	(6.551,25)	3.224,31	5.682,35
Variação das Obrigações Fiscais e Sociais	217,09	(21.358,68)	21.510,92
Variação das Contas a Pagar			
	50.907,99	75.718,84	68.094,84
Caixa líquido da atividade operacional			
Fluxo de caixa da atividade de investimentos	0	0	(75.000,00)
Em imobilizado			
	0	0	(75.000,00)

Caixa líquido da atividade de investimentos			
Fluxo de caixa da atividade de financiamentos	(15.772,54)	(50.707,81)	30.747,98
Financiamentos			
	(15.772,54)	(50.707,81)	30.747,98
Caixa líquido da atividade de financiamentos			
	(35.135,45)	(25.011,03)	(23.842,82)
Variação de caixa e equivalentes de caixa			
	62.226,69	37.215,66	13.372,84
Saldo inicial de caixa e equivalentes de caixa	97.362,14	62.226,69	37.215,66
Saldo final de caixa e equivalentes de caixa			
	(35.135,45)	(25.011,03)	(23.842,82)
Variação de caixa e equivalentes de caixa			

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos demonstrativos fornecidos pela empresa

Nota-se que na demonstração de caixa operacional a empresa movimentou suas contas de ativo circulante, conta estoque e Passivo Circulante contas Fornecedores e Contas a Pagar, dessas movimentações a empresa obteve um caixa operacional positivo ao final de cada exercício do período estudado proposto por este trabalho.

Na conta investimento é possível perceber que no ano de 2013 a empresa utilizou R\$ 75.000,00 de seu recurso disponível em caixa para aquisição de Ativo não Circulante. Nos anos seguintes não houveram investimentos de Imobilizados.

Na conta Caixa Financiamentos no ano de 2013 a empresa apresentou uma variação positiva em sua conta empréstimo, ficando seu saldo em R\$30.747,98. Já nos anos subsequentes essa conta apresentou saldo negativo, indicando que a empresa foi liquidando suas obrigações com terceiros.

Por meio desta análise é possível constatar que a empresa possui um controle de caixa eficiente, fazendo a gestão de suas contas a fim de encerrar o exercício com saldo positivo em caixa.

Apresentação e análises da DLPA

A apresentação das Demonstrações do Patrimônio Líquido foi estruturada a partir dos números extraídos dos balancetes de verificação fornecidos pela empresa.

Quadro 4 - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados

DEMOSNTRAÇÃO DOS LUCROS E PREJUÍZOS ACUMULDOS			
DESCRIMINAÇÃO			
	2015	2014	2013
LUCROS/PREJUÍZOS			
Saldo Anterior de Lucros Acumulados	149.541,26	153.143,93	236.465,83
Ajustes Credores de Períodos-base Anteriores	0	0	0
Reversão de Reservas	0	0	0
Outros Recursos	0	0	0
Lucro Líquido do Ano	3.602,67	83.321,90	5.187,22
(-)Saldo Anterior de Prejuízo Acumulados	0	0	0
(-)Ajustes Devedores de Períodos-base Anteriores	0	0	0
(-)Prejuízo Líquido do Ano	0	0	0
TOTAL	153.143,93	236.465,83	241.653,05
DESTINAÇÕES			

Transferências para Reservas	0	0	0
Dividendos ou Lucros Distribuídos, Pagos ou Creditados	0	0	0
Parcela dos Lucros Incorporados ao Capital	0	0	0
Outras Destinações	0	0	0
TOTAL	0	0	0
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	153.143,93	236.465,83	241.653,05

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos demonstrativos fornecidos pela empresa

Nas Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados nota-se que a empresa vem ao longo dos últimos 3 anos, somando lucros aos seus resultados.

No ano de 2013 existia um lucro acumulado de R\$ 149.541,26, a este foi somado no final do exercício do ano um saldo de R\$ 3.602,67, totalizando R\$ 153.143,93 de lucros acumulados pela empresa. Ao valor de R\$ 153.143,93 foi somado ao final do exercício de 2014, o lucro de R\$ 83.321,90 totalizando para o início de 2015, R\$ 236.465,83 de Lucros Acumulados.

O ano de 2015 fecha seus resultados líquidos em R\$ 5.187,22 que somado aos resultados dos Lucros Anteriores, totalizam para a empresa um Acumulado de R\$241.653,05.

Análises Horizontais e Verticais dos Balanços Patrimoniais e das Demonstrações dos Resultados dos Exercícios

A Análise Vertical e Horizontal foram feitas através do Balanço Patrimonial da empresa, que teve sua estrutura organizada através dos balancetes.

Quadro 5- Análise Vertical e Horizontal do Balanço Patrimonial

EXERCÍCIO	31/12/2013	AV%	AH%	31/12/2014	AV%	AH%	31/12/2015	AV%
ATIVO	R\$ 643.619,13	100%	95,65%	R\$ 615.615,71	100%	94,01%	R\$ 578.739,82	100%
Ativo Circulante	R\$ 244.872,89	38,05%	114,14%	R\$ 279.489,72	45,40%	108,97%	R\$ 304.546,26	52,62%
Caixa	R\$ 1.517,24	0,24%	34,03%	R\$ 516,30	0,08%	#####	R\$ 7.925,51	1,37%
Bancos Conta Movimento	R\$ 839,91	0,13%	71,52%	R\$ 600,72	0,10%	363,86%	R\$ 2.185,77	0,38%
Aplicação Financeira	R\$ 34.858,51	5,42%	175,31%	R\$ 61.109,67	9,93%	142,78%	R\$ 87.250,86	15,08%
Clientes	R\$ -	0,00%		R\$ 780,00	0,13%	0,00%	R\$ -	0,00%
Estoque	R\$ 207.657,23	32,26%	104,25%	R\$ 216.483,03	35,17%	95,70%	R\$ 207.184,12	35,80%
Ativo Não Circulante	R\$ 398.746,24	61,95%	84,30%	R\$ 336.125,99	54,60%	81,57%	R\$ 274.193,56	47,38%
Investimentos	R\$ 1.779,74	0,28%	100,00%	R\$ 1.779,74	0,29%	100,00%	R\$ 1.779,74	0,31%
Imobilizado	R\$ 396.966,50	61,68%	84,23%	R\$ 334.346,25	54,31%	81,48%	R\$ 272.413,82	47,07%
PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 643.619,13	100,00%	95,65%	R\$ 615.615,71	100,00%	94,01%	R\$ 578.739,82	100,00%
Passivo Circulante	R\$ 287.028,26	44,60%	61,21%	R\$ 175.702,94	28,54%	76,06%	R\$ 133.639,83	23,09%
Empréstimos e financiamentos	R\$ 124.023,50	19,27%	59,11%	R\$ 73.315,69	11,91%	78,49%	R\$ 57.543,15	9,94%
Fornecedores	R\$ 97.286,94	15,12%	56,33%	R\$ 54.803,80	8,90%	63,59%	R\$ 34.847,39	6,02%
Obrigações Tributárias	R\$ 7.274,34	1,13%	98,73%	R\$ 7.182,16	1,17%	93,97%	R\$ 6.748,86	1,17%
Obrigações trabalhistas e prev.	R\$ 36.932,56	5,74%	108,98%	R\$ 40.249,05	6,54%	84,80%	R\$ 34.131,10	5,90%
Outras obrigações	R\$ 21.510,92	3,34%	0,71%	R\$ 152,24	0,02%	242,60%	R\$ 369,33	0,06%
Passivo Não Circulante	R\$ -	0,00%		R\$ -	0,00%		R\$ -	0,00%
Exigível a longo Prazo	R\$ -	0,00%		R\$ -	0,00%		R\$ -	0,00%
Patrimônio Líquido	R\$ 356.590,87	55,40%	123,37%	R\$ 439.912,77	71,46%	101,18%	R\$ 445.099,99	76,91%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos balancetes dos exercícios de 2013, 2014 e 2015

A Análise Vertical teve como valor base (100%) seu Ativo. É percebido que o Ativo da empresa cresceu ao longo do período analisado. No ano de 2013 representava 38,05% contra 52,62% em 2015. A conta Caixa oscilou durante o período, apresenta um melhor resultado em 2015 onde corresponde a 1,37% de seu Ativo. A conta Bancos Conta Movimento mostrou um crescimento gradual, em 2013

representava 0,13% do Ativo, já em 2015 esse percentual subiu para 0,38%. A conta estoque ficou responsável pela média de 30% entre os anos analisados.

Nota-se também que a conta Ativo Não Circulante, ou seja, o patrimônio em bens da empresa diminuiu ao longo do período. No ano de 2013 ela representava 61,95% do Ativo, em 2014 esse percentual baixou para 54,60% contra 47,38% em 2015, indicando que a empresa conseguiu custear sua produção com recursos próprios, não precisando de financiamento de mercadorias de seus fornecedores, essa informação pode ser confirmada pela redução das porcentagens na conta Fornecedores, em 2013 ela representava 15,12%, em 2014 caiu para 8,90% e em 2015 chegou a 6,02%.

O Patrimônio Líquido também mostra um bom crescimento, em 2013 ele representava 55,4% do Ativo, já em 2014 esse percentual subiu para 71,46% e em 2015 fechou em 76,91%. Esses resultados mostram que a empresa consegue se manter ativa e gerando lucros.

Já na análise Horizontal mostra que o Ativo decresceu em função do Ativo Não Circulante conta Imobilizado que diminuiu 15,17% de 2013 para 2014, e 18,43% de 2014 para 2015. Já o Ativo Circulante apresentou crescimento entre o período, 14,14% e 8,97%.

O Passivo Circulante mostrou queda de 38,79% de 2013 para 2014 e 23,94% de 2014 para 2015, indicando que a empresa diminuiu suas obrigações com terceiros.

O Patrimônio Líquido teve um crescimento maior entre 2013 e 2014, apresentou um crescimento de 23,37% contra 1,18% de 2014 para 2015.

As DRE's apresentam variações em sua Receita Operacional Bruta no período de 2013 a 2015. No ano de 2014 as receitas aumentaram 0,97% em relação ao ano anterior, já em 2015 apresentou uma queda de -8,33% em relação a 2014. A variação de imposto sobre a ROB foi pequenas 7,85% em 2013, 7,94% em 2014 e 7,96% em 2015.

A receita operacional líquida após as deduções dos impostos apresentaram-se estáveis durante os três anos, representando em torno de 92% da receita.

Os custos com as vendas também oscilaram no período, de 2013 para 2014 eles representavam 11,45% da receita, já de 2014 para 2015 esse percentual caiu para 0,66%, indicando que a empresa fez reduções com a finalidade de potencializar seus lucros.

As despesas operacionais apresentaram um crescimento ao longo do período, em 2013 elas representavam 18,37% da ROB, em 2014 esse percentual aumentou para 19,17% e em 2015 21,69% da receita eram para custear as despesas operacionais.

O Resultado do exercício que apresentou melhor percentual foi o ano de 2014 onde cresceu 2312,78% em relação ao ano de 2013.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos propostos neste trabalho foi possível verificar como a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisões fornecendo subsídios para o gerenciamento da empresa. Através dos demonstrativos contábeis utilizados pela empresa, o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, a Demonstração do Fluxo de Caixa e os Demonstrativos dos Lucros Acumulados foram possíveis apurar os números positivos em seus Ativos ao longo do período analisado, indicando a solidez e a capacidade da empresa em financiar suas próprias ações.

Suas obrigações com terceiros apresentaram queda significativa. No ano de 2013 a conta Fornecedores representava um montante de R\$ 97.286,94, contra R\$ 34.847,39 em 2015, isto indica que a empresa utilizou mais de seus ativos para quitar suas obrigações. O patrimônio Líquido cresceu durante o período, entre 2013 e 2014 a conta cresceu 23,37% seu melhor resultado, visto que, de 2014 para 2015 o crescimento foi de 1,18%.

Pela análise da Demonstração do Resultado do Exercício se nota que o ano de 2014 foi o mais rentável para a empresa, seu Lucro Bruto foi de R\$ 271.094,73, comparado com R\$ 181.804,27 de 2013 e R\$ 199.933,82 em 2015. As Despesas Operacionais apresentaram o menor valor no ano de 2014, seu percentual foi de 69,28% do Lucro Bruto. Em resumo, através da análise da DRE podemos dizer que a empresa obteve lucro superior às suas despesas operacionais indicando saldo positivo ao final de cada exercício.

A empresa apresenta um eficiente controle de Fluxo de Caixa. Verificou-se que a empresa utilizou em 2013 R\$ 75.000,00 de seus recursos próprios para adquirir Imobilizados. Um resultado positivo que esse demonstrativo nos apresenta é a conta Financiamentos, onde em 2014 e 2015 ela apresenta variações negativas, indicando que a empresa estava saldando suas obrigações. Já a conta Demonstrações de Lucros e Prejuízos Acumulados a empresa teve sempre saldo positivo, somando lucros ao final de cada ano.

Pela Análise Vertical do balanço patrimonial a conta Ativo Não Circulante apresentou decréscimo ao longo dos anos, em 2013 ela representava 61,95% dos ativos da empresa contra 47,38% em 2015, mostrando que a empresa custeou sua atividade com recursos próprios. O Patrimônio Líquido também teve crescimento, sendo um indicativo de que a empresa se manteve ativa e gerando recursos. Já a Análise Horizontal apresenta um decréscimo na conta Imobilizado, sua diferença do primeiro período 2013/2014 foi de 15,17% contra 18,43% de 2014/2015. Através dos resultados do passivo circulante se evidencia que a empresa foi diminuindo suas obrigações com terceiros ao longo dos anos.

As Análises Horizontal e Vertical da Demonstração do Resultado do Exercício mostraram que a Receita Operacional Líquida (ROL) se manteve estável dentro do período analisado, representando em torno de 92% da receita. Neste mesmo período houve uma redução nos custos de vendas da empresa. Já as Despesas Operacionais apresentaram um crescimento, em 2013 esse percentual chegou a 18,37% da receita, contra 19,17% em 2014 e 21,69% em 2015. O resultado do exercício que mais se destacou foi 2014, apresentando um crescimento de 2212,78% em relação a 2015.

Podemos concluir, após todas as análises dos anos de 2013, 2014 e 2015, que o ano de 2014 foi o melhor ano da empresa. Seu resultado foi o maior e melhor do período, a grande maioria dos indicadores financeiros apresentou melhores resultados que o ano anterior e posterior. A relação custo-volume-lucro apresentou os índices menos elevados

Assim, constatou-se que a contabilidade gerencial é uma excelente fonte de informação, por meio das análises dos demonstrativos contábeis, dos indicadores econômicos, das análises verticais e horizontais, da relação custo-volume-lucro, o gestor enxerga com clareza os números da empresa e pode tomar decisões, sejam elas de investimentos, corte de custos, compras de bens, obtenção de financiamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; PERUSSI FILHO, Sergio. **Teorias da Administração**: Introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.
2. BRASIL, 2006. **Lei complementar nº 123/2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso: em 17 mai. 2016.
3. BRASIL, 2002. **Art.966 da lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso: em 17 mai. 2016.
4. SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso: em 20 de mai. 2016.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. São Paulo: Modelo, 2014.
6. PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas 2000.
7. CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade**: Resumo da teoria atendendo às novas demandas da gestão empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
8. ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
9. MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Manual da Contabilidade Societária**: Aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

10. IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores:** Para áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia. 7. ed. Atualizada de acordo com a Lei nº 11.638/07, MP nº 449/08 e Lei nº 11.941/09. São Paulo: Atlas, 2011.
11. MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços:** Abordagem Gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
12. GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira.** 10ªed. Tradução técnica Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
13. MORENO, César. Sucessão nas Empresas Familiares. Diário do Comércio & Indústria, 20/10/2003.
14. LEONE, Nilda Maria. As especificações das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, p.91-94 Abr/Jun 1999.

ANÁLISE DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS IMPLEMENTADO POR UMA EMPRESA RURAL COM FOCO NA QUALIDADE DE VIDA E NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES**LIBERALESSO FERNANDA** fernanda_liberalesso@sicredi.com.br**KNEBEL ANDREARA PAGNOSSIN PINTO** andrearaknebel@hotmail.com**CARMINATTI SAMUEL AUGUSTO** carminatti.samuel@gmail.com

Faculdade Antonio Meneghetti. Faculdade Meridional – IMED Campus Passo Fundo

RESUMO

A motivação humana e a qualidade de vida se constituem em um dos temas mais desafiadores para a gestão de pessoas em uma empresa rural, e o desempenho e a capacidade produtiva dos trabalhadores muitas vezes estão relacionados às técnicas de gestão com foco na motivação. Nesse contexto, este trabalho visou analisar a percepção dos colaboradores de uma empresa rural em relação aos fatores relacionados à motivação e qualidade de vida no trabalho, adotados pela gestão da empresa. Diretamente relacionada à motivação a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) teve destaque neste estudo, pois estas ações proporcionam maiores níveis de satisfação aos colaboradores e consequentemente resultados de maior produtividade à organização. A pesquisa realizada neste trabalho baseou-se na dicotomia da motivação humana proposta pela Teoria dos Dois Fatores por Frederick Herzberg. A coleta de dados foi realizada através de entrevista e questionário aplicados ao líder e aos colaboradores de uma empresa de agronegócio localizada na região leste do estado do Rio Grande do Sul. Através dos resultados verificou-se que 93,02% dos colaboradores afirmam estarem motivados com o trabalho que realizam e, identificam e reconhecem as ações que a empresa desenvolve, voltada a sua motivação e qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Qualidade de Vida. Empresa Rural. Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

Diante da crescente competitividade as empresas estão buscando cada vez mais o aperfeiçoamento na área de gestão de pessoas, uma vez que, para manter uma organização sadia, lucrativa e motivada exige-se da liderança atitudes que estejam alinhadas aos anseios dos liderados.

Visto que o desempenho e a capacidade produtiva dos colaboradores estão atrelados ao grau de motivação que cada um possui, para Schermerhorn Jr. et al. (1999, p.96) a motivação é como “uma força interna responsável pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”. Para estes autores, a organização só terá bom desempenho quando os colaboradores atingirem bons níveis de motivação e satisfação pessoal em seu trabalho. Portanto, justifica-se explorar o tema que concorre para os estudos sobre motivação e qualidade de vida de pessoas no ambiente de trabalho, particularmente, por se tratar da verificação destes conceitos aplicados às atividades rurais.

Na prática, este trabalho buscou investigar fatores relacionados à qualidade de vida e motivação, especificamente, sobre qualidade de vida percebida na empresa rural e sua relação com a motivação dos colaboradores. Uma vez que, o trabalho agrícola por vezes é árduo, difícil de ser executado, porém para garantir a realização dos propósitos da empresa rural os colaboradores devem estar motivados e possuírem bons níveis de qualidade de vida.

O problema do presente estudo foi definido a fim de verificar: como os colaboradores de uma empresa rural da Região Oeste do Estado do Rio Grande do Sul, percebem e identificam as iniciativas adotadas pela gestão com foco em qualidade de vida e motivação de pessoas?

O objetivo geral é analisar a partir da percepção dos colaboradores os fatores relacionados à motivação e qualidade de vida que foram adotados pela empresa estudada, a partir da implantação de um modelo de gestão de pessoas com foco em qualidade de vida e motivação e, seus reflexos no gerenciamento da empresa.

Os objetivos específicos são: descrever os fatores motivacionais e os parâmetros de qualidade de vida atribuídos pela gestão da empresa rural estudada; verificar a percepção dos colaboradores acerca dos fatores qualidade de vida e motivação utilizando a matriz de referência de Herzberg; e identificar e

descrever os aspectos que foram alterados no gerenciamento da empresa rural a partir da implementação do novo modelo de gestão.

Justificativa

A empresa foi escolhida como objeto de estudo, porque possui um modelo de gestão com ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas, na qualidade de vida, na motivação e no trabalho. Logo, no âmbito das gestões corporativas, consolidou-se a importância de possuir colaboradores que estejam motivados para melhor desenvolver as atividades que lhes são propostas. A partir disso, este trabalho torna-se relevante em razão de verificar o alinhamento entre o que a empresa entende e propõe como fatores motivacionais e de qualidade de vida e, a percepção dos colaboradores quanto a estes aspectos.

MARCO TEÓRICO

Agronegócio

Utilizando a interpretação dos pesquisadores precursores do pensamento sistêmico sobre agronegócio Davis e Goldberg, em 1957, surge nos Estados Unidos o conceito de agribusiness como sendo o conjunto das operações de produção, armazenamento e distribuição dos produtos agrícolas (TATSCH, 2015).

Davis e Goldberg caracterizaram o agronegócio como uma importantíssima atividade capaz de contribuir para o desenvolvimento da atividade econômica do país e, além disso, facilitar por meio de seus processos produtivos, de beneficiamento e distribuição que produtos tais como, alimentos, vestuário e calçados possam chegar até aos consumidores finais (MENDES e JUNIOR, 2007).

Neste período nos países desenvolvidos o sistema agrícola começou a experimentar uma rápida transformação, devido ao surgimento de novas indústrias e pela necessidade de especialização em seus processos. Anteriormente, a agricultura restringia-se apenas em: preparar o solo, plantar sementes, realizar a colheita e cuidar de animais (MENDES e JUNIOR, 2007).

Para Tatsch (2015, p.26) o agronegócio é entendido como:

Uma realidade mundial na contemporaneidade. Existência e expressão corroboram o entendimento da complexidade do estudo da agricultura e do campo no século XXI, pois trata-se de um conceito nascido em pleno vigor da superação das “amarras” que então prendiam este setor na simplicidade da relação agricultura e comércio ou mesmo na definição simplória que o enquadra como o setor primário da economia. O agronegócio surge para designar uma etapa de transformação da agricultura remetendo-a a posição de destaque quando vista a partir da sua relação com a indústria.

Zuin e Queiroz (2006) enfatizam que a implementação e elaboração de um planejamento de gestão do agronegócio representam um desafio gigantesco, visto que as empresas rurais estão suscetíveis a inúmeras variáveis, tais como: dependências dos recursos naturais, sazonalidade de mercado, vida útil, ciclo biológico e tempo de maturação dos seus produtos.

Nas organizações, os líderes, administradores ou gestores são as pessoas responsáveis pela formação da equipe, sobre o desempenho dos colaboradores, por definirem metas, assegurar a realização dos objetivos e identificar as necessidades de modificá-los (MAXIMIANO, 2011).

Assim, destaca-se que para as todas as empresas, especialmente, às do setor do agronegócio é importante que se tenha preocupação em saber conduzir e orientar as pessoas e os processos produtivos, para que se minimizem os riscos trazidos pelas diversas variáveis que interferem na atividade produtiva e, para que as organizações possam ter condições de maximizar seus resultados, aliando produtividade, tecnologia e pessoas.

Por tanto, verifica-se a importância da atualização do líder, contínua e globalizada, em relação à evolução no contexto empresarial.

A Evolução do Enfoque de Gestão de Empresas

A administração de empresas está evoluindo os seus processos e, com isso tem passado por diversas fases em que um elemento ou outro da organização é considerado mais importante e estudado com maior ênfase do que outros (TATSCH, 2015). Desse modo, no início do século XX surgem os principais ícones da ciência administrativa clássica: Frederick Taylor e Henry Ford, nos Estados Unidos e Jules Fayol, na França.

Taylor é considerado o pai da administração científica e desenvolveu estudos a respeito da elaboração de técnicas de racionalização do trabalho do operário. Seu posicionamento preconizava em síntese, a prática da divisão das atividades produtivas e a busca por uma organização, baseada em tempos e movimentos e, com isso, objetivava a maximização da produção a mínimos custos (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002).

Já Fayol, baseava-se na estrutura da alta administração e introduziu a sistematização de critérios gerenciais. Logo, para obter sucesso com sua teoria, Fayol afirmara que administrar consiste em: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2002).

Por sua vez Ford, contribuiu para os processos da administração, quando começou a tratar a organização como unidades produtoras de itens em cadeias contínuas, a chamada produção em série ou em massa.

Finalizando a abordagem clássica e seus principais pensadores, logo começam a surgir as escolas das relações humanas, com destaque ao ícone Elton Mayo, responsável pela coordenação de uma experiência realizada na fábrica da Western Electric Co., no bairro de Hawthorne, em Chicago, EUA. Em essência, a conclusão dessa experiência resultou em uma série de descobertas que dizem respeito ao comportamento humano no trabalho (MAXIMIANO, 2011).

Em seguida em um período marcado pela transição da era da máquina para a era dos sistemas fundamentaram-se outras teorias referentes à abordagem comportamental nas organizações, com destaque aos pesquisadores Abraham Maslow – Teoria da Pirâmide das Necessidades; Frederick Herzberg – Teoria dos Dois Fatores Motivacionais; McGregor – Teoria X e Teoria Y; Russel – Abordagem Sistêmica. Até então, todo o conhecimento revelado, não fora descartado e sim ganhou novo enfoque (TATSCH, 2015).

Na concepção de Silva (2001), a administração está diretamente relacionada com o alcance dos objetivos da organização por meio dos esforços das pessoas. E, “a administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais” (MAXIMIANO, 2011, p.6).

Assim, percebe-se que foram diversos os conceitos relacionados à gestão de empresas que sofreram mutações ao longo dos tempos e, nesse sentido o enfoque e a percepção sobre o papel das pessoas dentro das organizações também evoluíram.

A Evolução da gestão de Pessoas

Os estudos acerca da evolução dos modelos de recursos humanos partiram de um princípio histórico e estão baseados em fatos, evidências ou ideias que mais se alinham a realidade cultural em que a organização está inserida (BIANCHI, 2008). A evolução dos modelos de gestão de pessoas tem seu desenvolvimento atrelado à evolução histórica das organizações (OLIVEIRA, 2013).

No início da elaboração das atividades de gestão de pessoas, segundo Dalau e Tosta (2009), bastava às organizações serem eficientes em seus processos de pagamento de salários, gerenciamento das obrigações legais da empresa e admissão, demissão e funcionários. Os mesmos autores destacam que, além disso, a área de seção de pessoal atuava meramente como controladora da atividade laboral dos trabalhadores, e cabia ao colaborador, apenas a obediência e o cumprimento das tarefas que lhe foram atribuídas.

No decorrer do século XX, os distanciamentos nas relações entre os empregados e os donos do negócio intensificaram-se. O número de trabalhadores nas organizações aumentou, bem como a necessidade de capacitação e treinamentos (BIANCHI, 2008). Sob este aspecto, a autora afirma que, por volta de 1910 o termo departamento de pessoal começa a ser utilizado e profissionais chamados de secretários do bem-estar ou secretários sociais surgem nas organizações como mediadores nas relações entre empregado e patrão.

Segundo Bittencourt (2010), o sistema de administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é um processo contingencial, sistêmico e situacional, logo possui influências em fatores externos e internos à organização. Na mesma obra, Bittencourt (2010, p. 81) apresenta alguns exemplos de fatores externos que podem influenciar o sistema de gestão de pessoas a “quantidade e qualidade de talento humanos disponível no mercado, ações dos movimentos sociais e sindicais e movimentos de

ações do Estado”, além de fatores internos como “cultura, valores organizacionais, mudanças nos processos produtivos e negócios da organização”.

Bianchi (2008) afirma que o único diferencial competitivo de uma organização são as pessoas que nelas trabalham. O autor defende que, para a organização alcançar o sucesso é necessário que possua atributos positivos, e principalmente, ter em seu quadro funcional pessoas competentes e com capacidade intelectual e de realização. Assim, as pessoas passam a ser enxergadas e valorizadas como capital único e indispensável para a organização.

Motivação de Pessoas

A motivação humana se constitui num dos temas mais desafiadores para a gestão de pessoas nas organizações. Nos últimos tempos foram elaboradas inúmeras pesquisas e conceitos acerca do assunto, com a finalidade de explicar como essa força, chamada motivação, pode influenciar os indivíduos agirem em direção ao alcance de seu escopo (COSTA, 2007).

Gil (2001, p. 202) descreve motivação como:

[...] a força que estimula as pessoas agirem. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se e que a motivação tem sempre origem numa necessidade [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Etimologicamente o termo motivação, segundo Maximiano (2011) deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Basicamente, pode-se afirmar que as pessoas possuem diferenças individuais motivadas pelas suas experiências adquiridas ao longo da vida. Desse modo, a motivação em seu sentido original indica o processo pelo qual o comportamento das pessoas é influenciado, estimulados ou energizados por algum motivo ou razão (MAXIMIANO, 2011).

A motivação dos colaboradores é uma variável interveniente e muito importante para as organizações, e sua gestão deve ser bem conduzida porque a motivação não pode ser vista, ouvida ou tocada, mas pode ser inferida apenas por meio do comportamento. Desse modo, a motivação é o fator mais importante na produtividade e no comportamento dos colaboradores (VROOM, 2003).

A partir do entendimento que a motivação nas organizações está, diretamente, relacionada ao comportamento do colaborador e que as empresas podem apenas estimulá-los a se motivar, na seção seguinte estão destacadas algumas das principais teorias motivacionais.

Teorias Motivacionais

Hierarquia das necessidades segundo Abraham Maslow

A teoria das necessidades humanas fornece explicações importantes sobre o papel da motivação nas organizações. Diante disso, o comportamento humano é motivado por forças internas chamadas necessidades ou estados de carências e as pessoas agem de diferentes modos, a fim de satisfazerem essas necessidades (MAXIMIANO, 2011).

Analisando Maslow, Regis e Porto (2006), afirmam que no momento em que os indivíduos atingirem as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto realização atingirão também a satisfação necessária para desempenharem melhor as suas atividades. Para os autores, o ser humano é capaz de alto motivar-se e buscar constantemente pela sua realização, seja no âmbito pessoal ou profissional, desse modo, quando experimenta alguma satisfação de um dado nível, logo vai à busca do próximo e assim sucessivamente (REGIS e PORTO, 2006).

Sob este aspecto Maximiano (2011) afirma que à medida que as pessoas buscam satisfazer as necessidades de ordem inferior, às necessidades da base da pirâmide, e após buscam suprir as necessidades de níveis mais elevados, desse modo, uma necessidade hierárquica precisa ser atendida, antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estagnada neste nível de motivação. Uma vez atendida, essa necessidade deixa de fazer sentir e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte (MAXIMIANO, 2011).

Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

A teoria motivacional do psicólogo Frederick Herzberg promoveu importantes contribuições sobre motivação no trabalho ao considerar a existência de fatores higiênicos e os fatores motivacionais (SCHERMERHORN Jr. et al., 1999). Ainda segundo os autores, os fatores higiênicos podem causar a insatisfação no ambiente organizacional e incluem condições de trabalho tais como, relacionamento entre os colegas, forma de gestão, tipo de supervisão, remuneração etc. Já os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo de trabalho que as pessoas desenvolvem diariamente e aborda aspectos relacionados à realização pessoal, estima e reconhecimento,

De maneira geral, a satisfação com o trabalho é resultado do cumprimento de diversos fatores motivacionais e higiênicos. No entanto, é importante que tanto os gestores quanto os colaboradores conheçam, exatamente, que fatores são estes e que ações ou iniciativas a organização tomou com relação à motivação e, se estes estão sendo positivos e percebidos pelos colaboradores.

Qualidade De Vida No Trabalho (QVT) e Sua Importância Para A Empresa

O estudo sobre qualidade de vida no trabalho é multidimensional e é condicionado de acordo com os fatores sociais, culturais e econômicos da organização.

Para Wagner e Hollenbeck (2012) a QVT é um assunto que possui grande importância para as organizações, por que se trata de um conjunto de práticas de gestão utilizadas visando promover a satisfação das necessidades dos colaboradores durante a realização do seu trabalho. Para os autores, a qualidade de vida no trabalho está inteiramente relacionada à motivação e satisfação do colaborador com a organização.

Conforme, Tolfo e Piccinini (2001) a qualidade de vida no trabalho engloba assuntos importantes relacionados à gestão de pessoas nas organizações, bem como, motivação, satisfação, bem-estar e condições de trabalho.

Muitas pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho e, para elas, o trabalho vai além do que garantir a sua autonomia financeira, mas, também a busca pela realização e crescimento pessoal e profissional. Logo, é fundamental que os colaboradores se sintam bem e possuam qualidade de vida na empresa a onde passa a maior parte do seu tempo (MONGRUEL, 2008)

Neste sentido, as ações em QVT são instrumentos fundamentais e propiciam aos colaboradores maior humanização no ambiente organizacional e participação nas decisões da empresa, menores índices de abandono de trabalho e, também, estabelecem melhorias significativas nas condições de trabalho, inovação no sistema de recompensas e benefícios que contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores, bem como: plano de saúde, auxílio moradia, vale alimentação, vale transporte e incentivo à educação.

Desse modo, percebe-se de acordo com Mongruel (2008, p. 43) que: “o objetivo dos programas de QVT é melhorar o bem-estar dos trabalhadores, aliando à melhoria do seu desempenho na organização.

Assim, a análise da empresa estudada pretende explorar como estes dois fatores se apresentam na realidade de uma empresa rural que adotou um modelo de gestão de pessoas voltada para a qualidade de vida dos seus colaboradores.

METODOLOGIA

Considerando o problema estabelecido, este trabalho adotou como procedimentos técnicos, o estudo de caso, que se caracteriza como “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 37).

Para garantir a veracidade dos resultados do estudo, os dados coletados foram analisados sob abordagens qualitativas e quantitativas. Quanto à natureza, o presente estudo é caracterizado por ser uma pesquisa aplicada e voltada a busca de conhecimentos relacionados a uma situação específica, verificável e real (GIL, 2010).

A coleta de dados foi realizada na Empresa Foletto Agro, localizada no município de Itaqui, RS, por intermédio de observação da pesquisadora e aplicação de questionários semiestruturados com 5 perguntas abertas e 28 perguntas fechadas e 12 questões para dissertação livre do gestor da empresa rural.

RESULTADOS

Questionamentos Aplicados aos Colaboradores

Sabe-se que o tempo de permanência do colaborador em uma empresa é um bom indicador de sua motivação para realizar suas tarefas laborais. Na tabela 01 está apresentado o perfil dos colaboradores quanto ao tempo de permanência na empresa.

Tabela 1– Tempo de empresa

Faixas	Fi	fr (%)	$\sum fi$	$\sum fr (%)$
Até 2 anos	15	34,88	15	34,88
De 2 a 5 anos	10	23,26	25	58,14
> de 5 anos	18	41,86	43	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 41,86% dos colaboradores estão na empresa há mais de 5 anos e, 23,26% estão há mais de 2 anos, isso indica que 65,12% dos colaboradores já estão trabalhando na Foletto Agro há mais de 2 safras, sendo assim, esse dado infere que os colaboradores já se adaptaram e estão engajados no sistema. Diante disso, segundo a afirmação de Höpner (2008), quanto maior for o turnover, maior a necessidade de contratação de novos colaboradores, o que normalmente se constitui num fator de dificuldade para o engajamento e compreensão da cultura da empresa.

Tabela 2 – Considera-se um colaborador motivado

Faixas	fi	fr (%)	$\sum fi$	$\sum fr (%)$
Não	3	6,98	3	6,98
Sim	40	93,02	43	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da tabela 2, percebe-se que 93,02% dos entrevistados consideram-se motivados e somente 6,98% não se consideram.

Como a maioria dos colaboradores está motivado, admite-se que estes são capazes de atingir níveis mais elevados de desempenho na realização das suas atividades laborais. No entanto, é importante que a empresa esteja atenta e, monitore os índices de motivação para detectar se irá sofrer mutações e quais serão os fatores que estão causadores destas mutações. Visto que, o desempenho dos colaboradores depende, em parte, de sua motivação, e o sucesso da organização está diretamente relacionado ao grau de desempenho das pessoas (MAXIMIANO, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo central analisar os fatores relacionados à motivação e qualidade de vida que foram adotados pela empresa estudada, a partir da implantação de um modelo de gestão de pessoas com foco em qualidade de vida e motivação, verificou-se também a percepção dos colaboradores acerca desses fatores utilizando a matriz de referência de Herzberg.

Após a realização do estudo constatou-se, através da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos com a pesquisa, que a maioria dos colaboradores se sentem motivados para realizar o trabalho. Evidencia disso são os resultados verificados na Tabela 1 que comprova que 93,02% dos entrevistados sentem-se motivados. Como a maioria dos colaboradores estão motivados, admite-se que estes são capazes de atingirem níveis mais elevados de desempenho na realização das suas atividades laborais.

Além disso, verificou-se por meio da análise da pesquisa que a maioria dos colaboradores percebem e estão satisfeitos em relação as atividades desenvolvidas pela empresa com foco no bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.

É possível verificar também, que as ações voltadas à motivação e qualidade de vida dos colaboradores adotada pela gestão da empresa promovem um ambiente agradável em que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos em fazer parte, logo, com isso são estimulados a desempenharem suas atividades com eficiência e eficácia.

Desse modo conclui-se que o objetivo do presente estudo foi atingido e, o problema de pesquisa foi sanado que era buscar saber como os colaboradores da Foletto Agro percebem e identificam as iniciativas adotadas pela gestão com foco em qualidade de vida no trabalho e motivação de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCHERMERHORN, JR; et al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Bookman, 2007.
2. TATSCH, M. P. **Modelo de referência para o processo de planejamento da mecanização agrícola**. (Tese) 124 p. Pós-graduação em Engenharia Agrícola. Universidade Federal de Santa Maria, RS. 2015.
3. MENDES, J.T.G; JUNIOR, J. B. P. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
4. ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócio: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.
5. MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8 eds. São Paulo: Atlas S.A, 2011.
6. FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**. Pioneira Thomson Learning, 2002.
7. BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia,
8. OLIVEIRA, O.M. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais**. 2008. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública) – Faculdade Albert Einstein, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062032.PDF>> Brasília, 2008. Acesso em: 10. Maio. 2018.
9. BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
10. COSTA, J. R. F. **Programas motivacionais nas organizações: um estudo de caso no setor de alimentos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4491> Acesso em: 13. Jun. 2018.
11. GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
12. VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
13. REGIS, V. L. F. L; PORTO, I. S. A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho. **Rev. Bras. enferm.** Brasília, v. 59, n. 4, p. 565-568, Aug. 2006. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672006000400018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08. Ago. 2018.
14. WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2012.
15. TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC**, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n1/v5n1a10>> Acesso em: 10. Jun. 2018.
16. MONGRUEL, M. T. **Qualidade de vida no trabalho e seus reflexos motivacionais**: Disponível em: <http://bicen-tede.uepg.br/tde_arquivos/3/TDE-2008-09-19T173303Z-200/Publico/Madelon.pdf> Acesso em: 03. Nov. 2018.
17. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
18. HÖPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. 2008. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Administração, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/12747>>. Acesso 13. jun. 2018

O IMPACTO DOS IMPOSTOS NA CESTA BÁSICA: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA DOS ITENS DA CESTA BÁSICA-DIEESE sobre as horas necessárias do trabalhador assalariado para adquiri-la na região central DO RS, BRASIL**MACHADO MARCOS VINICIOS MACHADO** marcos.machado@urisantiago.br

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus Santiago

RESUMO

Este trabalho procurou quantificar a carga tributária sobre o valor da cesta básica brasileira, identificando cada tributo incidente sobre os produtos que a compõem e são consumidos pelas famílias residentes na região central do Rio Grande do Sul-Brasil, assim como sua importância sobre a renda familiar e o tempo necessário em horas para adquiri-la. O presente estudo foi realizado com base nos dados de levantamento dos itens que compõem a cesta básica do DIEESE que são de origem animal, grãos, industrializado, frutas e legumes. A quantidade estabelecida segundo Decreto Lei nº 399/38 é formada por uma lista de alimentos e suas respectivas quantidades. Esta cesta, denominada Cesta Básica de Alimentos, seria suficiente para o sustento e bem estar de um trabalhador em idade adulta. Foram elaboradas duas análises: uma com o valor dos impostos e outra sem esse valor, para realizar o cálculo das horas trabalhadas necessárias para comprar a Cesta Básica de Alimentos. A próxima etapa é calcular o Salário Mínimo Necessário como uma estimativa do quanto deveria ser o salário mínimo vigente, instrumento utilizado pelos sindicatos de trabalhadores para denunciar o descumprimento do preceito constitucional que estabelece as bases para a determinação da menor remuneração vigente no país.

Palavras-chave: Impostos. Cesta Básica. Salário Mínimo. Alimentos.**INTRODUÇÃO**

O termo cesta básica é utilizado para designar um conjunto básico de produtos essenciais, suficientes para um padrão de quais produtos deve compor uma cesta, sendo variável à região do país. Segundo Fernandes (2010) cesta básica é uma nomenclatura utilizada para relatar o conjunto de bens alimentícios que são suficientes para quatro pessoas durante um mês, ela também serve como base de cálculo para o Dieese (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) aferir a quantidade de horas que um trabalhador, que recebe salário mínimo, precisa cumprir para adquirir os produtos básicos para sua alimentação saudável.

No Brasil, a cesta básica foi criada por um decreto do governo de Getúlio Vargas, em 1938, como um dos fatores de cálculo do salário mínimo, além de ter o objetivo de atender as necessidades básicas de um trabalhador adulto. O valor da cesta básica é o resultado dos dados coletados em pesquisas realizadas em diferentes estabelecimentos. O custo da cesta básica é dividido pelo valor do salário mínimo e o resultado é multiplicado pelas horas mensais trabalhadas. Os resultados servem para estabelecer políticas salariais, como a determinação do valor do salário mínimo. Outra finalidade importante é barrar os supermercados de colocarem preços exorbitantes sobre os produtos e, assim, fomentar a concorrência.

O salário mínimo é baseado no custo para as necessidades básicas de uma família. Segundo Fernandes (2010): “A partir do cálculo do custo da cesta básica também é possível estimar o valor do salário mínimo necessário para cumprir o estabelecido pela constituição de 1988”, necessidades essas alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social.

Com isso vê-se que a alimentação é um direito básico de um cidadão, e este deve ser suprido com a cesta básica. Porém há fatores que alteram e determinam o preço dos produtos que compõem a cesta como: PIS, CONFINS, ICMS, IPI, Contribuição previdenciária, IR e contribuição social sobre lucro líquido, afirma França (2013). A carga tributária tem grande influência no valor e quando há isenção destas alíquotas consequentemente caem-se os preços.

A cesta básica deve ser composta por 13 alimentos. São eles: carne, arroz, feijão, batata, café em pó, leite, açúcar, óleo, pão francês, fruta, manteiga, legumes e farinha. No Brasil, a quantidade de cada

ingrediente varia de acordo com a tradição alimentar de três grandes áreas do país: a Região Sudeste, as regiões Sul/Centro-Oeste e as regiões Norte/Nordeste.

A cesta básica é um conceito abstrato, que mede se o poder de compra do salário mínimo consegue suprir as necessidades alimentares básicas de uma pessoa durante um mês, além de não ser um banquete, a cesta é fraca em certos nutrientes: ela não atende plenamente às necessidades de vitaminas e minerais, encontrados em frutas, verduras e legumes.

MARCO TEÓRICO

Cesta Básica do Brasil

Em 30 de abril de 1938, foi regulamentada a Lei nº 185 de 14 de Janeiro de 1936 pelo Decreto Lei nº 399. Este estabelece que o salário mínimo é a remuneração devida ao trabalhador adulto, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, capaz de satisfazer, em determinada época e região do país, às suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

Através de um estudo censitário realizado em cada localidade, e de informações salariais obtidas junto às empresas das várias regiões, as Comissões do Salário Mínimo, criadas antes da instituição do Decreto, estabeleceram os valores mínimos regionais a serem pagos aos trabalhadores. Apresentaram também uma lista de alimentos, com suas respectivas quantidades. Esta cesta, chamada Cesta Básica de Alimentos, seria suficiente para o sustento e bem estar de um trabalhador em idade adulta, contendo quantidades balanceadas de proteínas, calorias, ferro cálcio e fósforo. Os bens e as quantidades estipuladas são diferenciados por região, como mostra o Quadro 1 a seguir.

Quadro – 1 Quadro de provisões mínimas estipuladas pelo Decreto Lei nº 399

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3	Nacional
Carne	6,0 kg	4,5 kg	6,6 kg	6,0 kg
Leite	7,5 l	6,0 l	7,5 l	15,0 l
Feijão	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg	4,5 kg
Arroz	3,0 kg	3,6 kg	3,0 kg	3,0 kg
Farinha	1,5 kg	3,0 kg	1,5 kg	1,5 kg
Batata	6,0 kg	-	6,0 kg	6,0 kg
Legumes (Tomate)	9,0 kg	12,0 kg	9,0 kg	9,0 kg
Pão francês	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg	6,0 kg
Café em pó	600 gr	300 gr	600 gr	600 gr
Frutas (Banana)	90 unid	90 unid	90 unid	90 unid
Açúcar	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg	3,0 kg
Banha/Óleo	750 gr	750 gr	900 gr	1,5 kg
Manteiga	750 gr	750 gr	750 gr	900 gr

FONTE: DIEESE

Região 1 - Estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal.

Região 2 – Estados de Pernambuco, Bahia, Ceará, Rio Grande do Norte, Alagoas, Sergipe, Amazonas, Pará, Piauí, Tocantins, Acre, Paraíba, Rondônia, Amapá, Roraima e Maranhão. Região 3 - Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Nacional - Cesta normal média para a massa trabalhadora em atividades diversas e para todo o território nacional.

No Brasil, existem realidades populacionais bem distintas. Enquanto algumas famílias ficam restritas aos itens da Cesta Básica, outras acabam tendo opções alimentares adicionais no consumo diário. Porém, independentemente da condição social e cultural, os itens que compõem a Ração Essencial Mínima, permanecem como sendo a base alimentar da população brasileira.

Dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 (POF) demonstrou que os itens da Cesta Básica Nacional têm grande relevância na alimentação rotineira da população brasileira. A partir dessa pesquisa, é possível obter os dados referentes à quantidade (em quilogramas) de alimentos adquiridos por pessoa durante o período de um ano. Com esses dados, pode-se perceber que os alimentos da Cesta Básica são os adquiridos em maior quantidade dentro de seus respectivos grupos, sendo consequentemente os mais consumidos pela população ainda na atualidade.

Os alimentos ficam assim distribuídos em quatro grupos: produtos de origem animal, grãos, produtos industrializados e legumes e verduras, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Grupo dos alimentos da cesta básica

GRUPOS	Origem animal	Grãos	Produtos Industrializados	Legumes e vegetais
ALIMENTOS	Carne bovina. Leite. Manteiga	Arroz. Feijão. Farinha de trigo	Café. Açúcar. Óleo vegetal. Pão	Batata. Tomate. Bananas

FONTE: Elaborado pelo autor

Ferreira(2019) descreve assim a importância nutricional de cada grupo:

Produtos de origem animal: carne e leite são os grandes provedores de proteínas. Esse nutriente ajuda a formar e a manter os músculos, os ossos, o sangue, os órgãos internos, a pele e o cérebro. Tudo porque as proteínas são essenciais para construir novas células, promovendo o crescimento e aumentando a resistência do organismo às doenças

Grãos: na cesta básica, a mistura mais popular da alimentação brasileira tem como função primordial fornecer carboidratos, os “combustíveis” que mandam energia para o organismo.

Produtos industrializados: o óleo e a manteiga, principais produtos industrializados da cesta, não são só fonte de gordura. A função nutricional deles é nobre: eles transportam as vitaminas A, D, E e K por todo o corpo, protegendo os órgãos vitais e o organismo contra a perda excessiva de calor.

Legumes e frutas: essa classe de alimentos ajuda a suprir a necessidade que o organismo tem de fibras. O sistema digestivo agradece: as fibras, apesar de não possuírem valor nutritivo ou energético, tornam a absorção da comida mais fácil e completa.

O Brasil é considerado o país com a maior carga tributária média sobre os produtos alimentícios, no qual gira em torno de 37% e no caso de produtos in natura este índice é de 29%, como arroz, feijão, entre outros.

Cada contribuinte tem o dever de pagar ao Estado todos os impostos exigidos por ele, para que em contrapartida tenha seus benefícios adquiridos de forma coletiva, onde o Estado arca com as necessidades básicas da população. Os tributos que incidem sobre a cesta básica são os seguintes: Imposto sobre Circulação de Mercadorias ou Serviços - ICMS, Imposto sobre Produtos Industrializados- IPI, Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público- PIS/PASEP e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS.

Segundo Alexandrino & Paulo (2007), a Constituição somente autoriza que seja prevista, pelo legislador, como hipótese de incidência do ICMS, a circulação de mercadorias ou a prestação de serviços.

A tributação sobre os produtos da cesta básica do Brasil

A sociedade brasileira tem mostrado uma crescente inconformidade com a atual estrutura tributária brasileira, reivindicando especialmente a redução da tributação sobre os itens da cesta básica. Reforçando o que foi dito anteriormente, a exiguidade de bases tributárias no Brasil, como a renda e o patrimônio (a primeira representa menos de 4% do PIB), justifica a utilização do faturamento bruto e do consumo como bases de tributação.

Essa situação leva à concentração da tributação no setor produtivo, sob a forma de impostos sobre os insumos agrícolas, a produção, o transporte, as vendas, o armazenamento e a comercialização dos alimentos (Rezende, 2011). A tributação sobre o setor produtivo compõe, na maioria das vezes, boa parte do custo de produção do produto, determinando um preço final mais alto ao consumidor final.

No Quadro 3 a seguir está demonstrado o valor percentual dos imposto (Federal e Estadual) sobre cada alimento assim como seu valor total.

Quadro 3 – Valor dos impostos sobre os alimentos da cesta básica

	Imposto Federal	Imposto Estadual*	Total
ALIMENTOS	%	%	%
Carne	29	12	41
Leite	18	12	30
Feijão	17	12	29
Arroz	17	12	29
Farinha	17	12	29
Batata	11	12	23
Legumes (Tomate)	16	12	28
Pão francês	17	12	29
Café em pó	16,5	12	28,5
Frutas (Banana)	12	12	24
Açúcar	31	12	43
Banha/Óleo	12	12	24
Manteiga	34	12	46

FONTE:Elaborado pelo a Autor. * Base Estado do Rio Grande do Sul

De acordo com o quadro anterior, observa-se uma linearidade do imposto estadual sobre os produtos da cesta básica diferentemente do imposto federal com um alto valor sobre a carne bovina e maior ainda sobre açúcar e manteiga, o que inviabiliza para muitos o consumo de proteína bovina e aumenta o consumo de margarinas (creme vegetal).

METODOLOGIA

Os dados da pesquisa sobre a cesta básica na região central do RS foram obtidos, através de pesquisa nos supermercados realizada no mês de maio de 2019. As informações resultantes da pesquisa foram analisadas, e planilhas para um melhor entendimento do resultado da pesquisa. Para embasamento teórico utilizou disponibilizados na internet e livros sobre o assunto.

Cálculo do custo mensal e horas de trabalho para adquirir a Cesta Básica

Após a coleta dos preços, são calculados os preços médios dos produtos por tipo de estabelecimento. O preço médio de cada produto, multiplicado pelas quantidades definidas no Decreto Lei nº 399, indica o gasto mensal do trabalhador com cada produto, cuja soma é o custo mensal da Cesta Básica.

Obtido o valor da cesta, é feito o cálculo das horas que o trabalhador que ganha salário mínimo precisa trabalhar para comprar a Cesta Básica de Alimentos. Para isso, divide-se o salário mínimo vigente pela jornada de trabalho adotada na Constituição (220 Hs/mês, desde outubro de 1988). Aplica-se então, a seguinte equação:

$$\frac{\text{Salário Mínimo}}{220} = \frac{\text{Custo da Cesta}}{X}$$

$$X = \frac{\text{Custo da Cesta}}{\text{Salário Mínimo}} \times 220$$

Este levantamento mensal permite acompanhar a evolução do poder aquisitivo dos salários dos trabalhadores e comparar o preço da alimentação básica, determinada por lei, com o salário mínimo vigente.

Salário Mínimo Necessário

A constituição, promulgada em 5 de outubro de 1988, define o salário mínimo como aquele fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas (do trabalhador) e às

de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo (“Constituição Federativa do Brasil, art. 7º - IV).

Para calcular o Salário Mínimo Necessário, o DIEESE considera o preceito constitucional de que o salário mínimo deve atender as necessidades básicas do trabalhador e de sua família e cujo valor é único para todo o país. Usa como base o Decreto lei nº 399, que estabelece que o gasto com alimentação de um trabalhador adulto não pode ser inferior ao custo da Cesta Básica de Alimentos.

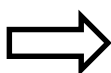
A família considerada para o cálculo é composta por 2 adultos e 2 crianças, que porque por hipótese, consomem como 1 adulto.

Utilizando-se o custo maior da Cesta Básica de Alimentos e multiplicando-se por 3, obtém-se o gasto alimentar de uma família.

A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF), realizada pelo Dieese, no município de São Paulo em 94/95 demonstra que a alimentação representa 35,71% das despesas das famílias do Estrato 1. Comparando-se o custo familiar da alimentação (a maior ração multiplicada por 3), com a parcela orçamentária das famílias de baixa renda (35,71%), pode-se inferir o orçamento total, capaz de suprir também, as demais despesas como habitação, vestuário, transporte, entre outras. Desta forma, pode-se resumir o cálculo do Salário Mínimo Necessário da seguinte maneira:

$$C.F.A. = 3 \times C.C.$$

$$\frac{C.F.A.}{X} = \frac{0,3571}{1,00}$$



$$0,3571 \times X = C.F.A.$$

$$X = \frac{C.F.A.}{0,3571}$$

Onde:

C.F.A. = Custo Familiar de Alimentação e

C.C. = Custo da Cesta Básica de maior valor

RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

Na composição da cesta básica do Brasil são 13 alimentos: carne, leite, feijão, arroz, farinha, batata, tomate, pão, café, banana, açúcar, óleo e manteiga. No Brasil, a quantidade de cada ingrediente varia de acordo com a tradição alimentar de três grandes áreas do país: a Região Sudeste, as regiões Sul/Centro-Oeste e as regiões Norte/Nordeste.

Neste estudo usou-se a referência da região Sul/Centro-Oeste, por causa da tradição local e das baixas temperaturas no Sul, a cesta básica da região tem mais carne e mais calorias que a das outras regiões e está representada no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Custo total da Cesta Básica na Região Sul

		REGIÃO SUL	PREÇO UNIT.	VALOR	PERCENTUAL
ALIMENTOS	TIPO	QUANT.	MÊS R\$	TOTAL R\$	RENDA
Carne	SEM OSSO	6,6	R\$ 22,00	R\$ 145,20	32,11%
Leite	UHT L	7,5	R\$ 2,99	R\$ 22,43	4,96%
Feijão	TIPO 1 kh	4,5	R\$ 4,60	R\$ 20,70	4,58%
Arroz	TIPO 1 kg	3	R\$ 2,40	R\$ 7,20	1,59%
Farinha	BRANCA kg	1,5	R\$ 2,99	R\$ 4,49	0,99%
Batata	BRANCA kg	6	R\$ 3,98	R\$ 23,88	5,28%
Legumes (Tomate)	Kg	9	R\$ 7,00	R\$ 63,00	13,93%

Pão francês	Valor do KG	6	R\$ 8,00	R\$ 48,00	10,62%
Café em pó	SOLUVEL GR	600	R\$ 0,06	R\$ 33,60	7,43%
Frutas (Banana)	TIPO CATURRA kg	8	R\$ 4,80	R\$ 38,40	8,49%
Açúcar	TIPO CRISTAL kg	3	R\$ 2,70	R\$ 8,10	1,79%
Banha/Óleo	SOJA kg/ml	900	R\$ 0,00	R\$ 3,42	0,76%
Manteiga	TIPO 200g	750	R\$ 0,05	R\$ 33,75	7,46%
			TOTAL	R\$ 452,16	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se o quadro anterior, pode-se observar que o alimento mais oneroso na cesta é a proteína de carne onde sozinha tem um peso de mais de um terço. Tomando o salário base de R\$ 998,00 o custo da cesta consome 45,30% do salário restando pouco mais de 50% para outras despesas (transporte, vestuário, remédios, moradia, lazer etc.).

Para calcular as horas trabalhadas necessárias para adquirir a cesta básica usa-se a seguinte equação:

$$\frac{\text{Salário Mínimo}}{220} = \frac{\text{Custo da Cesta}}{X}$$

$$\frac{R\$ 998}{220} = \frac{R\$ 452,16}{x}$$

X = 99,67 horas, ou seja, para comprar a cesta básica o trabalhador assalariado teria que trabalhar aproximadamente 99 horas e 40 minutos.

Salário Mínimo Necessário

A constituição, promulgada em 5 de outubro de 1988, define o salário mínimo como aquele fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas (do trabalhador) e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo (“Constituição Federativa do Brasil, art. 7° - IV).

Para tanto, calcula-se primeiramente o Custo Familiar da alimentação CFA onde multiplica-se por 3 (adultos) o custo da cesta básica então chega-se ao seguinte valor:

CFA = 3 R\$ 452,16

CFA = R\$ 1.346,48

Segundo o DIEESE a parcela mínima para uma família de baixa renda é um comprometimento de 35,71% (menor do que foi calculado) temos então o salário mínimo necessário:

$$SMN = \frac{CFA}{0,3571} = \frac{R\$ 1.346,48}{0,3571} = R\$ 3.770,60$$

Portanto o salário mínimo necessário deveria ser de R\$ 3.770,60.

No Quadro 5 estão demonstradas quantas horas são necessárias de trabalho para adquirir cada produto da cesta básica.

Quadro 5 – Horas trabalhadas necessárias para comprar alimentos da Cesta Básica

		REGIÃO SUL	PREÇO UNIT.	VALOR	PERCENTUAL
ALIMENTOS	TIPO	QUANT.	MÊS R\$	TOTAL R\$	RENDA
Carne	SEM OSSO	6,6	R\$ 22,00	R\$ 145,20	32
Leite	UHT L	7,5	R\$ 2,99	R\$ 22,43	5

Feijão	TIPO 1 kh	4,5	R\$ 4,60	R\$ 20,70	5
Arroz	TIPO 1 kg	3	R\$ 2,40	R\$ 7,20	2
Farinha	BRANCA kg	1,5	R\$ 2,99	R\$ 4,49	1
Batata	BRANCA kg	6	R\$ 3,98	R\$ 23,88	5
Legumes (Tomate)	Kg	9	R\$ 7,00	R\$ 63,00	14
Pão francês	Valor do KG	6	R\$ 8,00	R\$ 48,00	11
Café em pó	SOLUVEL GR	600	R\$ 0,06	R\$ 33,60	7
Frutas (Banana)	TIPO CATURRA kg	8	R\$ 4,80	R\$ 38,40	8
Açúcar	TIPO CRISTAL kg	3	R\$ 2,70	R\$ 8,10	2
Banha/Óleo	SOJA kg/ml	900	R\$ 0,00	R\$ 3,42	1
Manteiga	TIPO 200g gr	750	R\$ 0,05	R\$ 33,75	7
			TOTAL	R\$ 452,16	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 6 apresentado a seguir demonstra o valor de cada item da cesta básica isenta dos impostos federais e estaduais.

Quadro 6– Custo total da Cesta Básica na Região Sul sem impostos

		REGIÃO SUL	PREÇO UNIT.	VALOR	PERCENTUAL
ALIMENTOS	TIPO	QUANT.	MÊS R\$	TOTAL R\$	RENDA
Carne	SEM OSSO	6,6	R\$ 12,98	R\$ 85,67	28,48%
Leite	UHT L	7,5	R\$ 2,09	R\$ 15,70	5,22%
Feijão	TIPO 1 kh	4,5	R\$ 3,27	R\$ 14,70	4,89%
Arroz	TIPO 1 kg	3	R\$ 1,70	R\$ 5,11	1,70%
Farinha	BRANCA kg	1,5	R\$ 2,12	R\$ 3,18	1,06%
Batata	BRANCA kg	6	R\$ 3,06	R\$ 18,39	6,11%
Legumes (Tomate)	kg	9	R\$ 5,04	R\$ 45,36	15,08%
Pão francês	Valor do KG	6	R\$ 5,68	R\$ 34,08	11,33%
Café em pó	SOLUVEL GR	600	R\$ 0,04	R\$ 24,02	7,99%
Frutas (Banana)	TIPO CATURRA kg	8	R\$ 3,65	R\$ 29,18	9,70%
Açúcar	TIPO CRISTAL kg	3	R\$ 1,54	R\$ 4,62	1,53%
Banha/Óleo	SOJA kg/ml	900	R\$ 0,00	R\$ 2,60	0,86%
Manteiga	TIPO 200g gr	750	R\$ 0,02	R\$ 18,23	6,06%
			TOTAL	R\$ 300,84	100,00%

FONTE: Elaborado pelo autor

Para calcular as horas trabalhadas necessárias para adquirir a cesta básica usa-se a seguinte equação:

$$\frac{\text{Salário Mínimo}}{220} = \frac{\text{Custo da Cesta}}{X} \quad \frac{R\$ 998}{220} = \frac{R\$ 300,84}{x}$$

X = 66,26 horas, ou seja, para comprar a cesta básica o trabalhador assalariado teria que trabalhar aproximadamente 66 horas e 15 minutos.

Salário Mínimo Necessário

A constituição, promulgada em 5 de outubro de 1988, define o salário mínimo como aquele fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender às suas necessidades vitais básicas (do trabalhador) e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo (“Constituição Federativa do Brasil, art. 7º - IV).

Para tanto, calcula-se primeiramente o Custo Familiar da alimentação CFA onde multiplica-se por 3 (adultos) o custo da cesta básica então chega-se ao seguinte valor:

CFA = 3 R\$ 300,84

CFA = R\$ 902,52

Segundo o DIEESE a parcela mínima para uma família de baixa renda é um comprometimento de 35,71% (menor do que foi calculado) temos então o salário mínimo necessário:

SMN=CFA/0,3571= (R\$ 902,52)/0,3571= R\$ 2.527,36

Portanto, o salário mínimo necessário deveria ser de R\$ 2.527,36.

Com isso, pode-se concluir que desonerando a cesta básica dos impostos refletiria em um salário mínimo necessário de menor valor, puxando para um valor mais concreto a ser disponibilizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FERNANDES, Leandro Maia. **Fatores Município de Divinópolis no período de 2009**. Disponível em: <http://www.faced.br/materiais/nupec/fatores 2009-2010.pdf>.> Acesso em: 13 mai. 2019.
2. FRANÇA, Andréa. **Carga tributária para reduzir custos repassados aos consumidores**. Disponível em: <http://www.oestadorj.com.br/pais/cargatributaria-encarece-a-cesta-basica/> > Acesso em: 13 mai. 2019.
3. Dieese, Instituto. **Metodologia da Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos**. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/analisecestabasica/cestaBasicaTab201304.html>. Acesso em 05 jun. 2019.
4. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa de orçamentos Familiares. Aquisição alimentar domiciliar per capita Brasil e Grandes Regiões: Período 2008 - 2009**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/ondicaodevida/pof/2008_2009_aquisicao/pof2008_2009_aquisicao.pdf. Acesso em: 20 mai. 2019.
5. Katley Scarparo Morini Ferreira. Coordenadora de Serviço de Alimentação no Hospital Sírio Libanês.
6. ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Tributário na Constituição e no STF**. 2007, 13. ed. Editora Impetus.
7. REZENDE, Fernando (1991). **O Peso dos Impostos no Custo da Alimentação: análise do problema e proposta de redução**. Rio de Janeiro: IPEA, jul. 2011.

LA IMPORTANCIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRALES Y EFECTIVAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS RECUPERADAS POR SUS TRABAJADORES Y EL ROL DEL PODER JUDICIAL.

ROKO LILIAN y otros roko@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Resumen

La Ley 26.684, sancionada y promulgada en el mes junio del año 2011, introdujo sustanciales modificaciones a la ley concursal. Entre ellas, la protección de los créditos laborales y la posibilidad de continuación de la explotación de la empresa a través de cooperativas de trabajo.

La presente ponencia pone en agenda la necesidad de contar con políticas públicas articuladas en favor de cooperativas de trabajo que recuperan empresas, propiciando además que se les brinde de manera efectiva asistencia técnica conforme la manda prevista en el art. 191 bis de la ley concursal.

El concepto de viabilidad y sustentabilidad de las organizaciones recuperadas se sustenta en el conocimiento y aplicación de principios y herramientas de la administración y la planificación.

Ello implica debatir necesariamente sobre un marco normativo específico que contemple la actividad, gestión e importancia de estas Organizaciones de manera integral y articulada, fundamentalmente en su vinculación y relación con el Estado, conformando una norma jurídica genérica que contemple de manera apropiada la figura legal que sirve de molde o soporte a la actividad que realiza, atendiendo a sus particulares características y que las ampare de manera efectiva y sistemática.

Se resalta el rol del Poder Judicial en miras a la aplicación y tutela de los alcances previstos de la Ley 26.684, relacionados con unidades recuperadas por los trabajadores.

PALABRAS CLAVES: Cooperativas de trabajo. Empresas recuperadas. Políticas Públicas. Poder Judicial.

Introducción

Las empresas recuperadas por sus trabajadores nacen en diversos contextos: una quiebra, el fallecimiento o el abandono voluntario por parte de los dueños, conflictos laborales, etc.

Pero en todas, el común denominador es la conservación de las fuentes de trabajo haciendo frente a las vicisitudes.

La presente ponencia resalta la importancia de la implementación de políticas públicas por parte del Estado, para no tornar ilusorios los objetivos y los derechos que fueron consagrados en la reforma de la Ley de concursos y quiebras, haciendo especial hincapié en el rol del Poder judicial y la gestión y administración de esas organizaciones, y la necesidad de contar con asistencia técnica conforme lo ordenado en el art. 191 bis de la ley concursal.

Para ello, se analizará brevemente la evolución legislativa y la regulación de las cooperativas de trabajo como continuadoras de la explotación de la empresa y como inciden determinadas decisiones judiciales afectando sus objetivos comunes, cuando no se aplica la ley concursal conforme los fines, principios, valores y regulación expresa.

Se interpela el rol del Poder Judicial en la aplicación de la normativa, propiciando la participación de los licenciados en Administración.

Nociones sobre Políticas Públicas dirigidas a Cooperativas de Trabajo que recuperan empresas.

Siguiendo a Eduardo Fontenla (2008), es pertinente expresar que el proceso de creación de cooperativas de trabajo tiene dos vertientes:

- La primera es la organización de personas que tienen un oficio común y deciden organizar una empresa de producción de bienes o servicios bajo la forma jurídica de cooperativa como consecuencia de la adscripción del grupo a los principios cooperativistas entre los cuales se destacan en primera instancia la solidaridad, la equidad y la igualdad. Es importante tener presente que, con antelación a su organización como empresa cooperativa, no hay otra organización que la preceda. Sus fundadores

partieron de su propia idea, realizan sus aportes de capital y con frecuencia no tienen experiencia previa de trabajo organizado.

- La segunda vertiente comprende a las cooperativas de trabajadores de empresas recuperadas. Son las que se organizan sobre una empresa ya existente y que por problemas externos (cambios en la política macroeconómica por parte del estado) o por problemas internos (mala gestión, desinterés de los dueños, conflictos gremiales, obsolescencia tecnológica), ingresan en un proceso de descapitalización, pérdida de clientes, insolvencia financiera, etc. En este caso la organización de la cooperativa, que la ley prevé a los efectos de preservar la empresa para que no pierda su valor de mercado, parte de algo que existía previamente y que, -por estar en crisis-, la empresa debe ser remontada con un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores que procuran no perder su fuente de trabajo.²

Nos interesa destacar y resaltar este concepto claro y preciso porque es precisamente la segunda vertiente, el universo y objeto de análisis del presente trabajo.

Para situarnos en el tema de análisis es necesario conceptualizar o definir qué se entiende por Políticas Públicas. A tal efecto, puede decirse que son: "...conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos (Peters, 1982).³ Son las acciones de gobierno que busca cómo dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad.

Se observa así que tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo, han dictado -cada uno, en el ámbito de su competencia- diversas normas, implementando políticas públicas en favor del sector. En cuanto al primero, el mismo asumió un rol más activo a través los Ministerios de trabajo, Desarrollo Social y el I.N.A.E.S.⁴.

Se elaboraron e implementaron programas, proyectos y entrega de subsidios a las cooperativas de trabajo, fijando entre los requisitos para poder acceder a los diferentes convenios acreditar la condición de "cooperativas en formación", dato por lo más destacable cuando es precisamente en este período, donde los trabajadores necesitan mayor acompañamiento y asistencia técnica.

En el año 2004, el Ministerio de Trabajo de la Nación creó el programa de trabajo autogestionado como una respuesta concreta a diversas demandas de apoyo que venían realizando integrantes de empresas recuperadas y en el año 2011, el I.N.A.E.S promovió el debate de un proyecto de Ley General Básica de Economía Social, del que poco se conoce a la fecha.

Paralelamente algunas provincias han dictado normas específicas como Río Negro (Ley de Mercados Productivos Asociados, ley 4863), Entre Ríos (Ley de promoción de Economía Social, ley 10151), Mendoza (Ley de Economía Social y Solidaria, ley 8423), Misiones (Ley sobre Ferias Francas), y durante el año 2012, el Senado de la Nación incorpora el vocablo "economía social", entre los temas de una comisión denominada "Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas".

Asimismo, la Ley 27.345 crea mediante el art. 6° el Registro de Economía Popular (RENATREP) en el ámbito del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación "...a los efectos de la inscripción de los trabajadores de la Economía Popular que serán alcanzados por los beneficios del Registro, en el marco de esta ley y en los términos que establezca la reglamentación."

Esta norma, se reglamentó mediante decreto 159/2017, el que en su art. 2 define a la economía popular de la siguiente manera: "*Se entiende por Economía Popular toda actividad creadora y productiva asociada a mejorar los medios de vida de actores de alta vulnerabilidad social, con el objeto de generar y/o comercializar bienes y servicios que sustenten su propio desarrollo o el familiar. La Economía Popular se desarrolla mediante proyectos económicos de unidades productivas o*

²FONTENLA, Eduardo "Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis" (2008) Documento de trabajo N° 205. Universidad de Belgrano. Disponible, en http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/205_fontenla.pdf

³PALLARES, Francesc Las Políticas Públicas: El Sistema Político En Acción, Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Núm. 62, Octubre-Diciembre 1988.

⁴ Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

comerciales de baja escala, capitalización y productividad, cuyo principal activo es la fuerza de trabajo.”

El decreto mencionado, establece que mediante acuerdo de todos los representantes que integran el Consejo de la Economía Popular, se podrá invitar a representantes de organizaciones civiles o instituciones públicas o privadas cuyos aportes resulten de interés social en razón de la materia.

Se relevan en el país numerosas normas o medidas que tendientes a implementar políticas públicas en favor cooperativas de trabajo que recuperan empresas.

Ahora bien, de su análisis, puede observarse que:

- No están dirigidas a promover estrategias dirigidas al mercado y un modelo de gestión para crecer y competir en el sistema donde se insertan, y de esa manera conservar las fuentes de trabajo.
- No se promueve el manejo de nuevas tecnologías para adaptarse al entorno competitivo.
- No se adoptan estrategias, modelos o métodos de gestión basados en una organización eficiente e integral de la información, o manejo ordenado de los costos y de la contabilidad de la unidad autogestionada.
- Tampoco se alienta la profundización del desarrollo de saberes propios y específicos en la gestión, como la planificación, control y coordinación de las actividades iniciales de las empresas recuperadas por sus trabajadores, teniendo en cuenta los contextos donde se originan.
- No se advierten políticas dirigidas hacia la asistencia técnica en Seguridad e higiene laboral, instaurando sistemas de control de calidad y de indicadores de desempeño.
- No se propician encuadramientos tributarios en favor de estas organizaciones, alícuotas diferenciales en los inicios de la actividad, planes de facilidades de pago especiales, y modificación de los regímenes de retención y percepción provinciales.

En el marco de la investigación y estudio de campo que llevamos a cabo se observa: desarticulación normativa y de políticas públicas efectivas y operativas, falta de asesoramiento, asistencia técnica, y apoyo estatal a través de agentes públicos que deberían aplicar o conocer la normativa, en aras de brindar respuestas efectivas a este fenómeno social nacido al amparo y necesidad de preservar las fuentes de trabajo y la dignidad como personas de todos sus integrantes.

El rol e importancia de la Administración Cooperativa como motor de expansión de unidades recuperadas, es una asignatura pendiente en las políticas públicas dirigidas al sector.

En efecto, se releva la existencia de respuestas o medidas fragmentadas, sin homogeneidad o coordinación en todos los estamentos estatales en miras a la viabilidad y sustentabilidad a estas organizaciones.

Por lo expuesto, es pertinente citar Vázquez (2010), cuando afirma que hay cuestiones centrales para discutir relacionados con la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados en el contexto de las economías latinoamericanas, expresando que el tema es relevante por varias razones:

Todas las políticas de promoción de emprendimientos tienen incorporadas la idea de sostenibilidad a partir de la cual se diseña, implementa y evalúa la intervención.

Estas ideas influyen en la subjetividad de los propios trabajadores y sus iniciativas.

El desarrollo de las experiencias económicas alternativas requiere que se las reconozca como formas institucionales legítimas de organizar el trabajo y satisfacer las necesidades humanas, para ello hace falta que diversos actores sociales compartan una visión, criterios de análisis y expectativas sobre estas experiencias.

Es una discusión clave en la lucha cultural y política por otra economía: la cuestión de la sostenibilidad debe ser debatida e incorporada en las reivindicaciones de los trabajadores y los movimientos sociales frente al Estado y al conjunto de la sociedad.⁵

⁵ VAZQUEZ, Gonzalo “El debate de la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”. En revista de ciencias sociales, segunda época, N 18, primavera de 2010, pp 97.120 http://base.socioeco.org/docs/5138b6c063f68_1_.pdf página consultada en fecha diciembre de 2016.

El fomento, desarrollo y consolidación de las prácticas asociativas y autogestionadas, como posibilidad cierta y eficaz, requiere de políticas públicas efectivas, partiendo de los ámbitos políticos, públicos, y educativos.⁶

Debe reafirmarse además el criterio que no es pertinente interpretar con los mismos cánones de “rentabilidad o eficiencia” a una cooperativa que a cualquier otra empresa privada, ya que en su mismo estatuto las cooperativas se constituyen con ‘finalidad de servicios a los miembros o a la colectividad’ por sobre los ‘fines de lucro’.

En efecto, la definición afianzada en la economía tradicional sobre el concepto de viabilidad implica: rentabilidad, cubrir costos y obtener una ganancia.⁷

Todo emprendimiento que no asegure el cumplimiento de esa premisa, es considerado no viable o deficitario y por lo tanto se concluye que no merece amparo o apoyo de la sociedad y de políticas públicas.

El concepto o naturaleza de la viabilidad mercantil señalada precedentemente, no es la “viabilidad” que debe comprender a los emprendimientos autogestionados.

En efecto, si partimos del concepto de unidades recuperadas como experiencias grupales en las que el trabajo y la cooperación ocupan el lugar central, donde las decisiones son conjuntas y en asambleas, y en las que se producen bienes o prestan servicios para generar ingresos y destinarlos al sustento de sus integrantes, y no para la acumulación de capital, el concepto y naturaleza de la viabilidad no puede ser asimilado al concepto imperante en las organizaciones capitalistas.

Si el objetivo de la empresa recuperada es satisfacer las necesidades de sus integrantes y no el lucro o la acumulación de capital, no es procedente ponerla en pie de igualdad, comparándola y dándole idéntico tratamiento que a las empresas que operan dentro de un marco capitalista.

En base a lo expuesto, y considerando que la economía es una construcción social e histórica, esta mirada nos permite analizar a la economía social como un espacio en construcción que permite reflexionar modos de gestión, producción y distribución con valores diferenciados de la lógica del mercado autorregulador.

Como expresa Razeto (1994), esto nos invita a pensar en una economía de la solidaridad en la cual se introduzca ésta en la economía misma y opere en las diversas fases del proceso económico, o sea, en la producción, distribución, consumo y acumulación”.⁸

Se observa también que ese concepto de rentabilidad y viabilidad subyace y está presente en la ley concursal 24.522 reformada por la ley 26.684, y ha sido considerada como una ley que amplió la protección de los derechos de los trabajadores en unidades productivas o de servicios en estado de insolvencia patrimonial y que fuera aprobada por el Congreso Nacional prácticamente por unanimidad en base al proyecto enviado por el Poder Ejecutivo Nacional.

Es la ley concursal, la que delega en el Juez y síndicos concursales, la consideración de la “viabilidad” de la empresa sin precisar los parámetros o criterios de evaluación de esos alcances, dejando librado a la “sana crítica” judicial la decisión final de autorizar o rechazar la continuación de la explotación de la empresa.⁹

⁶ El concepto de autogestión es brindado claramente por el equipo del profesor Andrés Ruggeri al expresar que: los trabajadores dominan en forma democrática e igualitaria la totalidad de los procesos de la gestión empresarial. Es una dinámica compleja y que precisa de una conciencia de los trabajadores de que ninguna ley o reglamento la asegura, sino la propia práctica, por lo que nunca se puede desinteresar de ella y que a su vez puede no tener relación con las relaciones económicas, sociales y políticas en las que la empresa se inserta. Se puede producir bajo formas autogestivas radicalizadas y ser parte integrante y coherente del mercado capitalista.” RUGGERI, Andrés “Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina” Programa Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras UBA en www.recuperadas.doc

⁷ GORTARI, Javier y OVIEDO, Alejandro “Desafíos para las cooperativas en Misiones: Experiencias de economía social en el escenario local y regional”, Mendoza, septiembre 2004 en <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/gortari.PDF>.

⁸ RAZETO, Luis “Para una teoría del mercado y del crecimiento económico a partir de la economía de la solidaridad”. En crítica de la economía, mercado democrático y crecimiento, Ediciones, PET, Santiago, 1994.

⁹ El artículo 192 in fine de la ley concursal expresa: “Conclusión anticipada. El juez puede poner fin a la continuación de la explotación antes del vencimiento del plazo fijado, por resolución fundada, si ella resultare

Asimismo y desafortunadamente, diversos fallos judiciales en todo el país, no exhiben una adecuada consideración del fenómeno social de las empresas recuperadas por sus trabajadores, dictados con posterioridad a la sanción de la ley 26.684.

Ello queda demostrado en el caso IMPA donde la Corte Suprema de Justicia de la Nación no abrió el recurso extraordinario dejando firme una decisión de la Cámara Nacional Comercial, sala A que declaró inconstitucional la expropiación provisoria del inmueble ocupado por la cooperativa que recuperó la fábrica IMPA, y se perdió una gran oportunidad para legitimar el proceso de autogestión en el marco de procesos concursales.¹⁰

En la Provincia de Misiones, se registra el antecedente de una quiebra con continuación a través de una cooperativa de trabajo. Es la quiebra de Frigorífico El Zaimán S.A, donde los trabajadores la solicitaron en el año 2012, la que se declaró el 17 de diciembre de 2013, autorizándose finalmente la continuación de la explotación a través de la cooperativa conformada, en el mes de junio del año 2015, y prosigue hasta la fecha.

Existen numerosos precedentes judiciales, sin que se advierta en ellos que el Juez Concursal, contemple la posibilidad de requerir y/o exigir la asistencia técnica necesaria por parte del Estado, conforme lo previsto en el art. 191 bis de la ley concursal, en aspectos fundamentales como la Administración de esas Organizaciones, las normas protectorias carecerán de efectividad.

Generalmente, se apoya en el consejo de la sindicatura a cargo de contadores públicos nacionales o estudios conformados por ellos. Observamos la ausencia de Licenciados en Administración, como auxiliares del juez en tal sentido.

Para culminar este ítem, donde se exponen los vaivenes y la falta de una política protectoria hacia el sector, hacemos nuestra la postura de Coraggio al expresar que "...En esta región estamos buscando un nombre para una variedad de prácticas de construcción de formas económicas no capitalistas, que intentan resolver el acuciante problema del sustento cotidiano inmediato, pero no sólo eso, sino la institucionalización de valores de solidaridad. La solidaridad entre los trabajadores que recuperaron y autogestionan una empresa quebrada, no es fácil de obtener, pues supone una práctica compleja, con aspectos político-ideológicos, tecnológicos, organizacionales, jurídicos, comunicativos, efectivos y una lucha constante para mantenerla, ampliarla y consolidarla....para dar un ejemplo: la cooperativa puesta a competir por su supervivencia en el mercado que actúa competitivamente, motivada por el egoísmo particular, no ya de ganar sin límite, pero sí de asegurar la mejor calidad de vida para sus miembros. Y al hacerlo, lucha contra las fuerzas del mercado: la de otros productores, capitalistas o no, nacionales o del extranjero, pugnando por vender sus productos, compitiendo por precios o tratando de ganar la fidelidad de los consumidores; la del sistema financiero que usualmente los discrimina, la de las regulaciones y normas que aplica el estado, usualmente pensadas para la empresa de capital o las rígidas instituciones del cooperativismo tradicional. Confronta también la hegemonía de una cultura individualista, calculadora, mercantilista, de manipulación del otro, de la desconfianza, y el escepticismo, del inmediatismo, de la preferencia por el pequeño emprendimiento bajo control personal antes que por la asociación con otros. No es suficiente, entonces, con generar nichos de solidaridad, de eficiencia social según criterios que la sociedad no internalizó y reproduce como sentido común. Es preciso ir por más: por otra economía, por otra política, por otra sociedad, por otra cultura, por otro mundo..."¹¹

La Ley Concursal y la Inserción de las Cooperativas de Trabajo.

deficitaria o, de cualquier otro modo, ocasionare perjuicio para los acreedores. El art. 205 inc 8) dice: 8) A los fines de la adjudicación el juez ponderará especialmente el aseguramiento de la continuidad de la explotación empresarial, mediante el plan de empresa pertinente y la magnitud de la planta de personal que se mantiene en actividad como tutela efectiva de la fuente de trabajo. El plazo para el pago del precio podrá estipularse en el pliego de licitación.

¹⁰S.C. I. N° 44; L. XLVII, "Industria Metalúrgica Plástica Argentina si quiebra si incidente de actuaciones por separado" El fallo de la Corte se dictó el 17 de septiembre de 2013.

¹¹ CORAGGIO, José Luis "América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía" en Otra Economía Volumen II, 1° semestre de 2008, ISSN 1851-4715 www.riless.org/otraeconomia

Cualquier análisis que se quiera hacer de la Ley Concursal (LCQ) y sus reformas lleva inexorablemente la ideología imperante del momento político vigente.

Es así que en un primer momento la Ley 24.522, regló el proceso concursal sólo respecto al interés del deudor y sus acreedores, “respondiendo de tal modo a la ideología liberal impulsada por el gobierno de turno.”¹²

La crisis económica y social del año 2001, llevó a la quiebra a numerosas empresas, y a partir de allí la ley concursal es reformada en numerosas oportunidades a través de las leyes 25.563, 25.589, 26.086.

Finalmente, la reforma de Ley N° 26.684 contempló la continuidad de la explotación de la empresa en quiebra, protegiendo de este modo la fuente laboral de los empleados, como así también otros aspectos relevantes tal como puede leerse en el mensaje del Poder Ejecutivo de fecha 17/03/2010, elevando el proyecto a consideración del Poder Legislativo.

Puede decirse que la reforma situó a la Cooperativa de trabajo como un nuevo sujeto en el escenario concursal, con facultades para:

Competir en la compra de las acciones o cuotas representativas del capital en el *cramdown* (artículos 48 y 48 bis).

- ✓ celebrar contratos sobre los bienes del deudor fallido (art.186).
- ✓ ofrecer los créditos laborales como garantía de cumplimiento de esos contratos.
- ✓ apelar la resolución judicial en la cual el juez a cargo de la quiebra decida rechazar mantener la continuación de explotación de la fallida (es un derecho preferente que no tienen terceros interesados en similares circunstancias) (art. 190).
- ✓ requerir al Estado asistencia técnica a la empresa que continúe su explotación a través de una “Cooperativa de Trabajo” (art. 191 bis). Sobre este tema nos referiremos infra para analizar el rol del Juez en el proceso.
- ✓ administrar el patrimonio de la fallida, con rol similar al de la sindicatura o al administrador judicial (art. 192).
- ✓ suspender la ejecución de los bienes de la fallida en la medida que el juez haya decidido que la Cooperativa de Trabajo continúe con la explotación de la fallida (art. 203).
- ✓ participar en la etapa de la quiebra, de la compra de los activos de la fallida y la facultad de proceder a la compensación de los créditos laborales de sus integrantes con el precio de compra de los activos (art. 203 bis).
- ✓ ejercer derecho de primer comprador al valor de la tasación determinada para la venta de los activos de la fallida (art. 205). Además introduce la facultad del juez de evaluar la adjudicación de los activos a quien asegure la continuación de la actividad, mediante la presentación de un “plan de empresa” y compromiso de mantener el personal, aunque no haya ofrecido el mejor precio en la subasta (art. 205).

La continuación de la explotación de la empresa su regulación

La ley determina en su artículo 189 que el juez podrá ordenar la continuación de la explotación de la empresa a pedido de las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en una cooperativa o, que esta se encuentre en formación. El pedido podrá ser efectuado al síndico o al juez del concurso, esta deja de tener carácter excepcional y los que la toman a su cargo pueden incurrir en nuevos pasivos para el giro de la empresa en la medida que sean informados por el síndico como “mínimos y necesarios” y autorizados por el juez de la quiebra (art 190).

Los acreedores hipotecarios o prendarios podrán requerir el cobro de sus créditos en la medida que exista una resolución firme que acredite su carácter de titulares de dichas garantías. Sin embargo, a pedido de la Cooperativa de Trabajo, el juez podrá suspender la ejecución de cobro por un plazo de dos años (art 195).

¹² MICONI Florencia y GARCÍA MONA Susana “La Reforma a la LCQ por la ley 26.684: cooperativismo y revolución tecnológica” 17 marzo, 2015 en <https://tuespaciojuridico.com.ar/tudoctrina/2015/03/17/la-reforma-a-la-lcq-por-la-ley-26-684-cooperativismo-y-revolucion-tecnologica/>

La modificación del artículo 199 hace responsable al comprador de la empresa, de las obligaciones derivadas de los contratos de trabajo, cuando el adquirente hubiera tenido a su cargo la continuación de la actividad empresarial decidida por el juez de la quiebra.

Ahora bien, es el juez concursal, quien debe en última instancia resolver si es o no razonable la continuación de la explotación empresa, “ponderando especialmente el aseguramiento de la continuidad mediante el plan de empresa pertinente y la magnitud de la planta de personal que se mantendrá en actividad, como tutela efectiva de la fuente de trabajo”.

Por tal razón consideramos relevante la incorporación del artículo 191 bis que obliga al Estado brindar la asistencia técnica necesaria a la cooperativa autorizada para continuar la explotación, de modo tal que pueda proseguir con el giro de los negocios.

Es el juez en consecuencia, quien deberá operativizar esa norma requiriendo –como está facultado a hacerlo- a los estamentos técnicos del Estado –en sus tres poderes- la colaboración necesaria para que brinden a las cooperativas de trabajo la asistencia técnica necesaria para la continuación de la explotación.

Problemas que deben enfrentar las Cooperativas de Trabajo

En primer lugar es necesario mencionar que en el tema de las Empresas Recuperadas por sus trabajadores, a pesar del avance que representó la reforma de la ley concursal del año 2011, la recuperación empresarial en ese contexto está lejos de ser resuelta de manera satisfactoria, si no hay un marco integral y operadores institucionales que contemple el fenómeno de manera integral, tornando operativos los derechos que amparan a los trabajadores.

La incorporación de normativa protectoria de los derechos laborales, en una ley marco, como es la ley 24.522, nacida en el año 1995, al amparo de filosofía neoliberal, y con el objetivo de liquidar la empresa, a la mayor brevedad (art. 217), quedó desarticulada y esencialmente dejó librada la suerte de los trabajadores, a la interpretación de los jueces, y la opinión de la sindicatura concursal, quienes no han tenido –salvando escasas excepciones-, una mirada integral y favorable sobre el fenómeno.

La realidad nos muestra que el hecho de existir un proceso concursal en marcha genera prejuicios que se deben vencer y no son pocos los problemas que las cooperativas deben enfrentar para llevar adelante sus actividades y que, como ejemplos, pueden estar referidos a:

- ✓ la titularidad de la propiedad, dado que aun cuando muchas de ellas cuentan con permisos de ocupación temporaria que les permiten el uso de la planta, instalaciones y maquinarias por un tiempo determinado, como no son titulares del mismo se les dificulta a la hora de acceder a créditos con entidades privadas;
- ✓ también suelen tener dificultades a la hora del manejo administrativo- empresarial, y de gestión, quedando al mando de sus propios operarios que tienen conocimientos respecto al manejo operativo de la empresa, pero no de gestión;
- ✓ otras dificultades están dadas en la complejidad de trámites para el acceso capital y asistencia financiera mínima, aun cuando reciben subsidio del Estado, y su desarrollo y proyección hacia el futuro está condicionada a contratos con Dependencias Gubernamentales.
- ✓ Obtención de Claves de Identificación Tributaria, Declaraciones Juradas Impositivas y demás trámites ante Organismos de Administración Tributaria a nivel nacional, provincial y municipal.
- ✓ No debe omitirse resaltar la necesidad de contar con un marco legal que sostenga y propicie la continuación de la explotación con eximición de impuestos, o alícuotas diferenciales, y/o de requisitos que incidan negativamente en la formación de cooperativas, entre otras.

Del análisis precedente puede concluirse la falta de políticas claras respecto al rol judicial operativizando la ley, lo que genera incertidumbre respecto a la aplicación de la misma.

A modo de ejemplo, puede citarse la denuncia realizada por los trabajadores de una empresa textil “Globito Team”, hacia el juzgado encargado de tramitar el proceso concursal.

En efecto, al no asegurar la protección de la mercadería y materia prima que formaban parte de los bienes de la quiebra que habían quedado bajo su custodia¹³, tornó ilusorios sus derechos dado que en

¹³ CNCom, Sala B in re 14.6.17, "Linea Globito SAIC s/ quiebra s/ queja".

este caso la pérdida de mercadería fue total, lo que torna -en los hechos- un menoscabo en contra de los trabajadores, del que nadie se hace cargo.

Otro precedente puede observarse en el fallo de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial de “Librería del Profesional”, donde primeramente respecto a la conservación de los puestos laborales establece: “Es claro que la ley ha priorizado la conservación de la fuente de trabajo en manos de una cooperativa de trabajo conformada por los trabajadores de la fallida, pero ello en modo alguno importa soslayar que (...) no sólo se encuentran en juego los derechos de los trabajadores sino, además, la de los acreedores y demás intereses (...)”¹⁴.

Sin embargo fue el siguiente párrafo el que generó todo tipos de críticas dado que se enfatizó que: “es menospreciar o postergar irrazonablemente a los acreedores de la quiebra para favorecer el interés particular de un grupo de sujetos -por mejor intencionada que esa conducta pudiera resultar- importa también, poner en riesgo la fuente de trabajo que aquéllos constituyen”.

La línea argumental de estos precedentes, generan un retroceso institucional que algunos denominan “una inminente avanzada judicial contra las cooperativas en un contexto político-económico proclive.”¹⁵

Sin perjuicio de ello, se destacan fallos de cámara como el siguiente: que revocó la decisión judicial de primera instancia que había decretado la venta en subasta de varios bienes de una empresa, entre ellos la propia planta industrial que los trabajadores buscaban recuperar.

En esta causa el juez de primera instancia había admitido el pedido de la Cooperativa de Trabajo de celebrar un contrato de locación en relación a la planta industrial de la fallida, y fijó un canon locativo de nueve (9) mil pesos mensuales. Sin embargo, el magistrado también decretó la venta de los bienes de la firma, entre ellos los dados en locación. La representante del Ministerio Público Fiscal señaló que el juez de primera instancia autorizó la suscripción de un contrato de locación por tres años, que no es compatible con la decisión de la venta inmediata en remate de los bienes que en parte son objeto de dicha locación. En este caso la fiscal hizo énfasis en la ley 26.684 de Concursos y Quiebras, cuyo texto fue modificado para contemplar priorizar la subsistencia de las empresas¹⁶.

Debe mencionarse además, la incertidumbre existente en cuanto al tratamiento de la problemática de la regularización patrimonial de las cooperativas de trabajo nacidas ante una quiebra y pese al extenso número de expropiaciones que se relevan en numerosos antecedentes judiciales, -aunque NINGUNO en la provincia de Misiones-, ese instituto sólo ha contribuido a que los jueces, a cargo de procedimientos falenciales, suspendan por esa razón los desalojos y la ejecución del inmueble, generando un permanente estado de incertidumbre en relación a la propiedad de los mismos, toda vez que esas leyes de expropiación han sido generalmente vetadas por el Poder Ejecutivo.

Esa circunstancia desalienta las posibilidades de mejoras y obtención de créditos por parte de las cooperativas que ocupan -precariamente- las instalaciones.

Por ejemplo en el caso Hotel Bauen - el Presidente de la Nación Argentina Mauricio Macri, observó en su totalidad el Proyecto de Ley registrado bajo el N° 27.344, que disponía la expropiación. Fundamentó el veto, expresando -entre otras cuestiones-: “Que la administración de los recursos públicos se debe realizar de manera responsable, de conformidad con los fines públicos y apegada a los principios de buena administración que debe perseguir toda acción de gobierno, mientras que las obligaciones mencionadas precedentemente resultarían sumamente gravosas para el estado Nacional, favoreciendo exclusivamente a un grupo particularizado y sin traducirse en un beneficio para la comunidad en general.”

En el caso Industria Metalúrgica Plástica Argentina (I.M.P.A), el Poder Ejecutivo Nacional, le ha dado un trato diferente en el año 2015.

Y es que la Corte Suprema de Justicia de la Nación, había cerrado las puertas en un fallo del año 2013, a la consideración de la expropiación provisoria efectuada mediante ley 2.969 de la Ciudad de Buenos Aires (año 2008), alegando que “no había cuestión federal”, rechazando el recurso y confirmando el

¹⁴ CNCom, Sala A, 27.9.16, “Librería del profesional S.A. s/ quiebra s/ incidente art. 250”.

¹⁵ M. Julián, Domingo 9 de octubre de 2016, “Avanzada judicial contra las empresas recuperadas”, La Izquierda diario en <https://www.laizquierdadiario.com/Avanzada-judicial-contra-las-empresas-recuperadas>

¹⁶ CNCom, Sala D, Expte COM 135510/2001/CA002 “Cueroflex s.a. S/quiebra.”

fallo de la Cámara Nacional Comercial que había sostenido la falta de utilidad pública o bien común, porque la expropiación fue dispuesta en favor de un grupo de trabajadores.

Finalmente, el inmueble ocupado por IMPA fue expropiado de manera definitiva mediante Ley 27.224, la que no fue vetada por el Poder Ejecutivo Nacional.

Esta norma ha sido positiva ya que el Poder Ejecutivo Nacional cederá, en comodato, los inmuebles expropiados por dicha ley, a la Cooperativa de Trabajo 22 de Mayo Limitada, para la consecución de su objeto social, con la condición de dar continuidad a las actividades culturales, educativas y sociales que en ellos se realizan, por intermedio de la Cooperativa de Educadores e Investigadores Populares y la Asociación Cultural IMPA La Fábrica.

El contrato establecerá las causales de resolución y demás condiciones que aseguren los fines previstos en esta ley.

El comodato al que se refiere el artículo anterior tendrá vigencia mientras perdure el objeto social de la Cooperativa de Trabajo 22 de Mayo Limitada y se dé cumplimiento a las condiciones previstas en el artículo 3°.

En caso de que se extinguiera su objeto social, no pudiese ser comprobada su consecución, sea disuelta o demás causales previstas por la ley aplicable, el Estado nacional destinará, los bienes expropiados, a proyectos de gestión pública o comunitaria vinculados con la salud, la educación, la cultura y/o el deporte.

A modo de síntesis puede decirse que no se observa por parte del Poder Judicial en todas sus instancias, una aplicación armónica e integral de la ley concursal en lo referido a la protección de los derechos laborales, y a la continuación de la explotación de la empresa a través de cooperativas de trabajo.

La política Judicial en el ámbito de la Empresas Recuperadas

Analizando el rol judicial respecto a estas especiales situaciones para cumplir los objetivos y normas previstos en la ley, se advierten problemas estructurales:

- ✓ Exceso de causas, lo que conlleva demoras y dilaciones en plazos procesales de los procesos concursales.
- ✓ Dificultades presupuestarias y asignación de personal sin la especialidad sobre el tema en análisis.
- ✓ Juzgados con fueros múltiples. Ello determina y requiere un mayor control de la labor judicial, siendo prioritario contar con estadísticas que permitan análisis y proyección.
- ✓ Se considera necesario también exigir la puesta en marcha del Registro Concursal, creado en la ley de concursos y quiebras Ley 24.522.

Para poder realizar las investigaciones pertinentes, relevar datos y estadísticas, y brindar recomendaciones apropiadas en este sentido, consideramos importante la necesidad de poner en funcionamiento, el Registro Nacional de Concursos y Quiebras, que fuera creado por el art. 296 de la ley 24.522/95.

Debe mencionarse que, por Decreto Nacional 367/96, el artículo 3 dispuso que: “Hasta tanto se reglamente el funcionamiento y organización del Registro Nacional de Concursos y Quiebras de conformidad con el art. 296 de la ley concursal, los magistrados cumplimentarán lo dispuesto por los arts. 295, 14 inc. 6 y 88 inc. 2 de la ley citada, mediante la orden de anotación de los procedimientos de acuerdo a las normas locales vigentes.

La puesta en marcha de ese Registro Nacional, podría brindar los datos y elementos necesarios, para aportar soluciones y/o propuestas a las cooperativas de trabajo, toda vez que podrían analizarse los comportamiento de las mismas en cada jurisdicción provincial, dando cuenta de los problemas en cada una de ellas.

A la fecha, el Registro Nacional de Concursos y Quiebras, no se encuentra implementado.

Este tema no ha sido menor y ha sido analizado por quien fuera el Presidente de la Corte Suprema de la República Argentina, el Dr. Lorenzetti, quien ha desarrollado un documento interesante respecto a esto. Desde esta mirada se focaliza en la mirada puesta hacia adelante y en la convicción que el desarrollo sostenible requiere de un marco institucional óptimo, con “...reglas claras, previsibilidad y

equidad, lo que subraya la importancia decisiva del rol de Poder Judicial en el diseño estratégico de la Nación”¹⁷.

Conclusión

Como hemos visto el Estado a no puede permanecer ajena a la puesta en marcha de políticas públicas en beneficio de unidades recuperadas por sus trabajadores.

Generalmente todas las miradas y los desafíos se suelen enfocar en las políticas implementadas desde el Poder Ejecutivo, y la articulación entre la Nación, las Provincias y los Municipios. Pero el Poder Judicial no puede quedar ajeno a la implementación de normas, principios y valores establecidos en las normas que amparan al sector.

Se observa la falta de operatividad de la normativa concursal protectoria de los derechos laborales y de la continuación de la explotación de la empresa, por parte del Poder Judicial, el que debe efectuar una interpretación finalista de la ley 24.522 y de conformidad a los principios orientadores que amparan la continuidad y preservación de la fuente laboral.

Constituye un desafío, poner en agenda del Estado, el debate sobre el marco jurídico de la economía social y de las políticas públicas del Estado, en todos sus estamentos, para el fomento de esas organizaciones, reiterando la necesidad de legitimar este sector de la economía que necesita de herramientas e instrumentos que colaboren a su viabilidad y sustentabilidad.

A tal efecto, desde el Poder Judicial debería tenerse en cuenta que expresamente el art. 191 bis de la ley concursal contempla: “En toda quiebra que se haya dispuesto la continuidad de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos por parte de las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativas, incluso en formación, el Estado deberá brindarle la asistencia técnica necesaria para seguir adelante con el giro de los negocios.”

Y esa norma, los habilita a designar de oficio a Licenciados en Administración, para coadyuvar y hacer efectivos las normas concursales y principios que inspiraron la reforma de la Ley 26.684: la continuación de la explotación de la empresa y la preservación de las fuentes de trabajo.

Se considera que el Licenciado en Administración tendrá un rol relevante, en aras de aportar efectividad y concreción al principio de “Conservación de la Empresa”, porque para ello se necesitan conocimientos, competencias y saberes procedimentales, en administración y gestión en la que son formados, y profesionales quienes están, académica y profesionalmente, capacitados para la búsqueda de caminos correctos, en aras de la organización de empresas en crisis o en insolvencia, dándoles un nuevo enfoque, reconvirtiéndolas si fuera necesario, para revertir ese estado de cesación de pagos, que las hizo ingresar en el camino concursal.

Bibliografía consultada y citada

1. CARDUCCI, Pablo S. “Puede influirse en política pública a través de procesos judiciales? el rol del juez en el litigio de reforma estructural” en <http://www.derecho.uba.ar/docentes/pdf/el-control-de-la-actividad-estatal-ii/cae2-carducci.pdf>.
2. CORAGGIO, José Luis “América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía” en Otra Economía Volumen II, 1° semestre de 2008, ISSN 1851-4715 www.riless.org/otraeconomia.
3. FONTENLA, Eduardo “Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis” (2008) Documento de trabajo N° 205. Universidad de Belgrano. Disponible en la red: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/205_fontenla.pdf
4. GORTARI, Javier y OVIEDO, Alejandro “Desafíos para las cooperativas en Misiones: Experiencias de economía social en el escenario local y regional”, Mendoza, septiembre 2004, en <http://www.biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/gortari.PDF>
5. LORENZETTI, Ricardo Luis “Políticas de Estado para el Poder Judicial”, agosto de 2017, en <https://www.cij.gov.ar/politicas-de-estado-para-el-poder-judicial.pdf>.

¹⁷Lorenzetti, Ricardo Luis “Políticas de Estado para el Poder Judicial”, agosto de 2017, en <https://www.cij.gov.ar/politicas-de-estado-para-el-poder-judicial.pdf>.

6. MARADEO Julián, “Avanzada judicial contra las empresas recuperadas”, La Izquierda diario, Domingo 9 de octubre de 2016, en <https://www.laizquierdadiario.com/Avanzada-judicial-contra-las-empresas-recuperadas>
7. MANSUETI, Hugo Roberto “Impacto de la ley 26.684 en la protección del trabajo frente al concurso o quiebra del empleador.” Junio de 2014 Revista Derecho del Trabajo. Año III, N° 8. Ediciones Infojus, p. 123
8. MICONI Florencia y GARCÍA MONA Susana “La Reforma a la LCQ por la ley 26.684: cooperativismo y revolución tecnológica” 17 marzo, 2015 en <https://tuespaciojuridico.com.ar/tudoctrina/2015/03/17/la-reforma-a-la-lcq-por-la-ley-26-684-cooperativismo-y-revolucion-tecnologica/>
9. PALLARES, Francesc Las Políticas Publicas: El Sistema Político En Acción, Revista de Estudios Políticos (Nueva Época) Núm. 62, Octubre-Diciembre 1988.
10. RAZETO, Luis “Para una teoría del mercado y del crecimiento económico a partir de la economía de la solidaridad”. En crítica de la economía, mercado democrático y crecimiento, Ediciones, PET, Santiago, 1994.
11. ROUILLION, Adolfo “Introducción al Sistema Concursal De La Republica Argentina (Con Especial Referencia Al Marco Institucional Encargado De Los Procesos Concursales)” ©World Bank Latin American and Caribbean Insolvency Workshop (Mexico City, 2000) en <http://siteresources.worldbank.org/GILD/ConferenceMaterial/20153810/Argentina%20%20-%20Rouillon.pdf>.
12. RUGGERI, Andrés “Las empresas recuperadas: una experiencia de la clase trabajadora argentina” Programa Facultad Abierta. Facultad de Filosofía y Letras UBA en www.recuperadas.doc.
13. VAZQUEZ, Gonzalo “El debate de la sostenibilidad de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados”. En revista de ciencias sociales, segunda época, N 18, primavera de 2010, pp 97.120 http://base.socioeco.org/docs/5138b6c063f68_1_.pdf página consultada en fecha diciembre de 2016.

DIAGNÓSTICO DE LA FERIA FRANCA DE MIGUEL LANÚS Y PROPUESTAS DE MEJORA.

ARRIOLA, MAGALÍ STEFANÍA arriolamagali@gmail.com
BENÍTEZ, MARCOS DANIEL mbenitez@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico de la Feria Franca de Miguel Lanús, en la ciudad de Posadas, provincia de Misiones, Argentina.

La metodología utilizada para llevar a cabo este trabajo se define como descriptiva utilizando fuentes secundarias y primarias, generadas a partir de un relevamiento de datos a través encuestas realizadas a los feriantes y de entrevistas aplicadas a sus referentes, con el fin de determinar las características de la Feria Franca y, a partir de la información relevada, se proponen acciones de mejoras.

Palabras Clave: Productores, Ferias Francas, Administración.

INTRODUCCION

Las Ferias Francas son espacios de comercialización organizados donde los productores de manera directa ofrecen los productos excedentes del autoconsumo familiar. Estas Ferias están constituidas por agrupaciones de pequeños productores agropecuarios que en forma asociativa procuran comercializar directamente sus excedentes de producción, posibilitando así el incremento de ingresos familiares.

Las Ferias Francas de Misiones constituyen un espacio que alienta y potencia las posibilidades de producción en las chacras y la venta directa en los puestos feriales, sin necesidad de intermediarios.

OBJETIVOS

Los objetivos de este trabajo son:

- Analizar las características de la Feria Franca de Miguel Lanús.
- Identificar las motivaciones de participación de los feriantes.
- Estudiar aspectos administrativos y de organización de los productores.
- Realizar propuestas de mejora en función de la información obtenida.

MARCO TEORICO

Son consideradas Ferias Francas el conjunto de puestos móviles o fijos que funcionan en espacios públicos o privados cedidos por la Provincia, Municipios y/o particulares, destinados exclusivamente a la venta minorista de productos alimenticios, frutihortícolas, de granja, panificados, regionales y productos elaborados artesanalmente de los pequeños y medianos productores, constituidos en simples asociaciones y con autorización municipal.

Son considerados Feriantes los productores, especialmente los pequeños productores familiares, que comercializan en forma directa sus productos al consumidor final quedando así expresamente excluidos los intermediarios.

Historia de las Ferias Francas

Las Ferias Francas de Misiones surgen en el año 1995 a partir de una iniciativa del Movimiento Agrario Misionero (MAM) en un período de crisis del agro en la Provincia. Esta crisis lo lleva a organizar nuevas estrategias para tener vigencia y a la vez seguir siendo una alternativa al productor misionero.

Actualmente funcionan alrededor de 70 ferias en cincuenta y cinco Municipios de la Provincia de Misiones, que nuclean a alrededor de 3.000 familias.

Características.

Las Ferias se organizan a través de una Asociación Civil de alcance municipal. A nivel provincial, están representadas por la Asociación Interferias.

Los productos que principalmente se comercializan son verduras, hortalizas, productos lácteos, carnes, embutidos, panificados, dulces, conservas, artesanías, plantas ornamentales, entre otros.

Las Ferias se encuentran ubicadas en espacios públicos, en su mayor parte cedidos por las municipalidades correspondientes. La organización de todas las Ferias Francas está reglamentada a través de ordenanzas municipales mediante la participación de los propios productores y feriantes. Cabe destacar que se encuentran exentas del pago de impuestos por la actividad de comercialización de los productos que desarrollan.

Con respecto a los precios, los mismos son definidos colectivamente en el marco de la Feria.

METODOLOGIA

La metodología para la realización del trabajo consistió en una investigación descriptiva, ya que se busca determinar las características de las Ferias Francas a través de fuentes secundarias, mediante una búsqueda bibliográfica que incluyó la revisión de publicaciones especializadas y páginas con información oficial; y fuentes primarias, a partir de un relevamiento de datos de los feriantes a través de una encuesta semi-estructurada a los mismos. Asimismo se realizaron entrevistas a los referentes y organizadores de la Feria Franca.

RESULTADOS

La Feria Franca de Miguel Lanús se realiza desde el año 2007, esta Feria forma parte de la Asociación Ferias Francas de Posadas que nuclea a otras 17 Ferias Francas con más de 512 feriantes provenientes de diversos puntos de la provincia.

La Feria se realiza en el Barrio de Miguel Lanús en un predio cedido por la Municipalidad de Posadas en el marco del Presupuesto Participativo. Cuenta con tendido eléctrico, baños y un espacio techado.

Actualmente, la Feria cuenta con más de 29 puestos permanentes.

Se realiza los días sábados en el horario de 6:00 a 12:00 hs.

Productos Ofrecidos en la Feria

En la siguiente tabla se presentan los principales productos de la Feria

Tabla n°1 – Productos ofrecidos

Verduras, frutas y hortalizas	75%
Productos lácteos	10%
Panificados	10%
Carnes y embutidos	5%

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, el 75% de los productos ofrecidos corresponden a productos agrícolas producidos en las chacras de los propios feriantes; siendo esto también determinante para el feriante, ya que el día de la Feria debe concretar las ventas dada la caducidad de los productos.

Edad de los feriantes

En cuanto a las edades de los feriantes, se observa que 34% corresponde al rango etario entre 25 y 34 años, 34% al rango de 35 y 44 años y el 32% tiene más de 45 años.

Lugar de residencia del feriante

En cuanto al origen de los productores, algunos feriantes son de Posadas pero la mayoría de los productores son del interior de la provincia, provenientes de las localidades de:

- Gobernador Roca
- Panambi
- Olegario Andrade
- Cerro Azul

En promedio un productor se traslada más de 60 km. para asistir a la Feria. Dada la distancia que deben recorrer los feriantes, se consultó acerca de los medios de transporte utilizados, en su mayoría lo hacen individualmente, mientras que algunos feriantes trabajan en grupo y transportan la mercadería contratando un flete en forma conjunta, compartiendo transportes propios o mediante vehículos municipales.

Antigüedad de los feriantes

Se analizó el periodo de ingreso de los productores a la Feria Franca y se obtuvieron los siguientes resultados:

Predominan los productores con más de 10 años de participación en la feria, con el 67%, entre los cuales, se encuentra quienes participan desde el inicio de la Feria en Miguel Lanús, mientras que un 33% participa hace menos de un año.

Motivaciones del ingreso a la feria

La participación del productor en la Feria Franca le permite contar con ingresos en efectivo cada semana. Entre los motivos de ingreso, la mayoría de los feriantes decidió participar en la Feria por razones económicas, debido a la situación de producción de las chacras, la gran oferta del mismo producto agrícola o bien, la baja de las ventas, que imposibilita la comercialización en sus localidades o si lo realiza, debe hacerlo a un menor precio.

En tanto que una menor parte de los feriantes declaró haber sido invitado a participar en la Feria.

Representación de la feria en los ingresos de los feriantes

Se pudo apreciar que el 75 % de los feriantes obtiene casi la totalidad de sus ingresos a partir de lo comercializado en la Feria, de modo que el emprendimiento provee el ingreso principal de las familias productoras. Mientras que un 25 % de feriantes comercializa sus productos en otros medios, ya sea otras Ferias, mercados o ventas por reparto.

Clientes

Los clientes que asisten a la Feria son en su mayoría vecinos del barrio de Miguel Lanús. Entre lo que se destaca que asisten a la Feria en busca de productos frescos, de calidad y a un precio menor que los ofrecidos en comercios locales, siendo estas características un gran atractivo para la concurrencia de los días sábados.

Cálculo de costos

Casi el 80% de los feriantes no cuenta con un sistema o registro de costos de producción, especialmente quienes comercializan productos agrícolas. En tanto que quienes realizan productos con un proceso de elaboración, como el caso de los panificados, cuentan con registro de los costos de la materia prima que demanda su producción.

Registro de ventas

Respecto a la registración de ventas que realizan semanalmente, se observa que 67% de los feriantes no lleva registro de sus ventas. Mientras que quienes sí lo realizan lo hacen en forma manual, mediante anotaciones en cuadernos de los productos vendidos y el total de la venta.

Planificación de ventas

Al momento de decidir la cantidad de productos que van a comercializar por sábado, los feriantes tienen en cuenta dos factores:

Las demandas regulares de los clientes que tienen, dependiendo también con lo que cuentan en sus chacras y tratando de no llevar más productos de los que puedan comercializar.

La fecha del mes, siendo que durante las dos primeras semanas suelen vender más que a finales de mes.

Política de precios

Los precios de los productos en la Feria son regulados por los mismos productores dependiendo de la oferta y demanda. Para la determinación de precios se tiene en cuenta los precios ofrecidos por los demás feriantes y el precio que está dispuesto a pagar la demanda, dado que, los precios muy elevados harían caer las ventas, y como se mencionó anteriormente, los feriantes buscan vender sus productos en el mismo día.

CONCLUSIONES

El objetivo general de las Ferias Francas es comercializar los productos agropecuarios, artesanales y sus derivados en forma organizada y directa del productor primario al consumidor final, mejorar las economías familiares, en tanto, se promueve la comercialización directa y organizada, por parte de pequeños productores agropecuarios, de los excedentes del autoconsumo familiar.

Las Ferias Francas de Misiones constituyen un espacio que alienta y potencia las posibilidades de producción en las chacras y la venta directa en los puestos feriales, sin necesidad de intermediarios.

El relevamiento de datos obtenido a través de la investigación realizada permitió conocer características relacionadas con los feriantes entre las que se destacan las siguientes:

Los precios de los productos en la Feria son regulados por los mismos productores

La participación en la Feria Franca provee el ingreso principal de las familias productoras, dado que más del 60% de los productores se dedica exclusivamente a la producción de alimentos para su venta en la Feria Franca de Miguel Lanús.

Entre los aspectos administrativos a mejorar se detectó que:

- Casi el 80% de los feriantes no cuenta con un sistema o registro de costos de producción
- El 67% de los feriantes no lleva registro de sus ventas.

Estos dos datos son muy importantes, ya que el no llevar registro de costos y ventas, imposibilita la determinación de la ganancia neta que obtiene el productor según el cada tipo de producto, por lo cual no puede saber que productos le dan más ganancia o si la producción de algún producto le arroja pérdidas.

PROPUESTAS DE MEJORAS

Para llevar a cabo un emprendimiento productivo es necesario organizarse, es decir, ordenar un conjunto de recursos humanos y materiales en función a objetivos planteados.

Esto implica algún grado de organización y programación de actividades que comprende un conjunto de acciones tendientes al logro de determinados objetivos.

Al conformar un emprendimiento productivo, se tiene por objetivo la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. En este caso, la necesidad de los productores de comercializar la producción de sus chacras.

Las propuestas de mejoras se van a centrar en dos actividades principales para la organización del emprendimiento, que son: Administrar y Producir.

Administrar

La administración del emprendimiento comprende a todas aquellas actividades que permitan ordenar la información económica que facilite la toma decisiones entre ellas:

- Registración de compras y ventas
- Cálculo de costos y ganancias

Producir

La primera etapa de toda organización, es la planificación de la producción. La producción exigirá, en principio:

- Planificar la producción en función a la capacidad de elaboración y ventas estimadas
- Considerar los insumos y el trabajo necesario, los proveedores y costos de adquisición y producción y formas de pago.

El objetivo de las propuestas es mejorar el sistema de comercialización y serían las siguientes, enumeradas como etapas:

Etapas 1: Determinación de costos y el precio

Identificación de los Costos de Producción Costos fijos y variables: el productor familiar debe identificar cuáles son aquellos costos que son constantes, aunque varíe la cantidad producida y cuáles varían de acuerdo al volumen producido.

Una vez realizada esta primera discriminación, se debe determinar en cuáles productos tiene una ventaja competitiva en costos de producción, esto significa ser capaz de distinguir con cuál de los productos se obtiene una mayor ventaja (en este primer caso menor costo de producción) y en cuáles no, ordenados de acuerdo a volumen y calidad.

Este análisis de costos preliminar le permitirá al productor familiar identificar el nivel por debajo no se debe establecer un precio en situaciones normales: un precio mínimo, como primer paso para determinar el precio del producto por parte de los productores.

Sin embargo, no muestra cuanto puede exceder el precio real a esa cifra mínima, y todavía ser aceptable para el consumidor. Se deben considerar los factores de la demanda para esta determinación, en general, la demanda de productos agrícolas es una demanda derivada para satisfacer necesidades básicas.

Sería muy importante poder determinar que ocurre con determinados productos y su demanda ante una variación en el precio, esto independientemente de la estacionalidad, escasez o sobreproducción de los mismos, y hacia qué productos migran los consumidores cuando se produce esta situación, por ejemplo si aumenta un determinado porcentaje el precio del producto A, que efecto tiene sobre la demanda del mismo producto A, pero también sobre el producto B y C.

Una vez contando con nociones básicas de costos y determinación de un precio al menos relativo y que refleje realmente el valor del producto, se puede avanzar hacia la determinación del punto de equilibrio para cada producto que comercializan los productores familiares, con el objetivo de determinar la cantidad a la que el producto, a un precio determinado, generará suficientes ingresos para comenzar a ser competitivo para el productor. En esta etapa se fue avanzando en la determinación de costos, la identificación de los costos fijos y variables, la distinción de cuáles productos otorgarían alguna ventaja en este sentido, la necesidad de un estudio de sensibilidad de la demanda y poder llegar a un punto de equilibrio para cada producto, éstos análisis son solo una clase de herramientas para el intento de establecer los precios y por sí solos no deben determinar el precio final, en la determinación del precio también se debe incluir la consideración de las características del y la estrategia actual de comercialización del sector que agrupa a los productores familiares, en este caso caracterizado por grupos asociativos con la estrategia de venta conjunta.

Etapla 2: Planificación y organización integral de la producción

En este aspecto, cómo primera medida hay que desarrollar registros productivos para planificar la producción en conjunto

Actualmente todos los productores están produciendo lo mismo en los mismos períodos, siendo ésta una de las razones por la que los productores comercializan sus productos en la Feria, ya que no pueden comercializar su producción en sus localidades debido a la gran oferta del mismo producto.

Una opción sería realizar un relevamiento para desalentar la sobreproducción de determinados productos ya que luego el exceso no tiene salida en otro mercado y el productor termina desaprovechando recursos, sobre todo porque se tratan de productos perecederos.

Se podría:

- a) A través de lo realizado en la etapa 1, determinar el conjunto de productos que al productor familiar le generan ganancias, por ejemplo, establecer una escala de los diez productos más demandados, a través de esto determinamos a qué grupo de la producción pertenecen: frutas, hojas, tubérculos, carnes, lácteos.
- b) Separar los productos estables de los estacionales, (por ejemplo, aquellos cuya venta aumenta drásticamente en semana santa o fin de año).
- c) En conjunto con el punto anterior, determinar cuáles son los productos de mejor calidad y costo aceptable para el productor, y cuáles son los productos complementarios, para poder elaborar una estrategia de venta distinta con éstos, e ir armando una línea de productos, una mezcla de productos
- d) Planificar y organizar la comercialización, generando un compromiso de producción en determinada fecha, volumen y cantidad.

REFEERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Manual del Emprendedor Misionero. Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones (2011)
2. Porter, Michael (2001). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. Editorial CECSA
3. Maraschio, F.; Castro G. 2016. La Feria Franca de Luján, un emprendimiento de la Agricultura Familiar y la Economía Social y Solidaria, Revista del Departamento de Ciencias Sociales, Vol. 3 Nro. 1:176-199
4. <https://agrifam.misiones.gob.ar/ferias-francas/>
5. <http://www.vocesenelfenix.com/content/intercambios-que-transforman-la-experiencia-de-las-ferias-francas-de-la-provincia-de-misiones>

S Í N T E S I S de ARTICULOS



En este apartado llamado “síntesis de artículos” se incluyen trabajos académicos que derivan de una investigación en proceso.

E investigaciones por parte de estudiantes de grado, como respuesta a las motivaciones vinculadas con la Lic. en Administración.

Los cuatro trabajos-síntesis se encuadran en el lema del evento, presentan practicas formadoras y aportes a la carrera de Administración.



PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN HORTÍCOLA DEL PERIURBANO DE LA CIUDAD DE POSADAS

Paul, Liliana Martina

paul@fce.unam.edu.ar

Fleck, Anahí Ruth

anahifleck@yahoo.com.ar

Holowaty, Héctor Horacio

holowaty@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas y Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales – UNaM.

RESUMEN

La síntesis que se presenta, resulta de una investigación en proceso, la cual consideramos interesante para dar a conocer algunos datos vinculados con un tema latente, de la cual la Provincia de Misiones está inserta.

Palabras claves: cinturones hortícolas periurbanos, ecotono, mercado de proximidad.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO (1999) la horticultura urbana y periurbana comprende prácticas agrícolas desarrolladas dentro y alrededor de las ciudades involucrando a productores de diferente tipo (capitalizados, no capitalizados, autoconsumo) que comparten la condición de encontrarse en un ecotono entre el ambiente rural y el urbano, que se influyen mutuamente y constituyen un territorio con características distintivas.

La horticultura periurbana, cumple una función esencial en el desarrollo de la economía local y regional, por ser un medio de vida, por constituir un mercado de proximidad, y por la posibilidad de integrar ambas áreas (urbana y periurbana), de modo que el complemento permita mejorar la calidad de vida de la población y frenar el deterioro ambiental.

El proyecto apunta a analizar el proceso de producción y canales de comercialización de los cinturones hortícolas periurbanos de la ciudad de Posadas, identificando el perfil productivo y caracterizando al productor, buscando evaluar las problemáticas en la producción y comercialización para proponer estrategias innovadoras para acceso a los mercados.

Objetivos

- Analizar el proceso de producción y canales de comercialización de los cinturones hortícolas periurbanos de la ciudad de Posadas.
- Identificar el perfil productivo de los cinturones periurbanos de la ciudad de Posadas.
- Caracterizar al productor periurbano de la ciudad de Posadas.
- Evaluar las problemáticas en la producción y comercialización de los productos hortícolas periurbanos de la ciudad de Posadas.
- Proponer estrategias innovadoras para acceso a los mercados.

Hipótesis: Los productores de los cinturones hortícolas periurbanos de la ciudad de Posadas, se encuentran con dificultades a la hora de comercializar sus productos y/o darle mayor valor agregado porque no cuentan con estrategias adecuadas que les permita el acceso a los mercados e incrementar las oportunidades de crecimiento

Síntesis primer nivel de análisis: En una primera instancia se realizó una investigación exploratoria cualitativa de fuente secundaria sobre la producción hortícola y en particular de los cinturones hortícolas periurbanos, seguida de una investigación de fuente primaria descriptiva cualitativa a través de entrevistas a informantes claves de entes estatales vinculados al sector y en una segunda etapa se realizará una investigación descriptiva cuantitativa mediante encuesta semiestructurada a productores hortícola del periurbano de la ciudad de Posadas.

Cuadro n° 1 – Situación hortícola Provincia de Misiones

La provincia de Misiones y en particular la ciudad de Posadas no está exenta de la problemática de gestión de los espacios periurbanos, buscando el equipo de trabajo analizar el proceso de producción y canales de comercialización de los cinturones hortícolas periurbano de la mencionada ciudad, evaluar las problemáticas del sector y proponer estrategias para superarlas.	Misiones 40% de la población está en el campo 25 hectáreas es la media productiva 3 millones de hectáreas tienen la provincia 1 millón es de producción y vida rural 56 mil hectáreas podrían estar ocupadas por cultivos anuales
--	--

Fuente elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede inferir que, en Argentina, la agricultura urbana y periurbana ha sido ampliamente difundida en todo el país y en el municipio Posadas no existen más de veintiocho productores hortícolas de renta, realizando está en combinación con otras actividades productivas siempre en pequeña escala. Combinando actividades de granja y otras de agregado de valor en unidades domésticas. En el ejido de Posadas solo dos realizan actividad intensiva, con aplicación de tecnología para el desarrollo de la actividad hortícola pura. Se localizan en el periurbano de la ciudad y en barrios periféricos sobre cursos de arroyos, en las zonas conocidas como Porvenir I, Porvenir II, Nemesio Parma y San Isidro. Otro universo lo constituyen productores del ejido urbano que realizan la actividad para autoconsumo. Se encuentran en esta tipología más de 1.500 unidades productivas familiares. No existe un registro unificado de todos los productores, más bien se encuentran fragmentados en las distintas instituciones, portando cada ente un registro parcializado y con un carácter distinto según el organismo que lo ordene o sistematice.

Conforme a los resultados obtenidos hasta el momento, es posible concluir sobre el perfil productivo, que los entrevistados denotan la baja productividad y calidad de la producción, la falta de estandarización y asociatividad entre productores.

Existe también la necesidad de generar lineamientos para constituir un registro único de productores que permita identificarlos y caracterizarlos de manera sistemática, consolidar de manera estratégica el asesoramiento y capacitaciones en las técnicas de producción, y la diversificación productiva.

Fuentes bibliográficas

1. Barsky, Andrés y otros. Un caso de Intervención Territorial en el Cinturón Verde de Buenos Aires ante la Necesidad del Abastecimiento Alimentario a la Ciudad: Análisis de la Experiencia de Implementación de un Programa de Sostenimiento de la Agricultura Periurbana en Pilar. Planificación Territorial y el Urbanismo desde el Diálogo y la Participación. Actas del XI Coloquio Internacional de Geocrítica. Buenos Aires, 2 - 7 de mayo de 2010. Universidad de Buenos Aires. ISBN 978-987-1450-96-1.
2. Barsky, Andrés; El Periurbano Productivo, un espacio en constante transformación. introducción al estado del debate, con referencias al caso de Buenos Aires. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Vol. IX, núm. 194 (36), 1 de agosto de 2005. Universidad de Barcelona. ISSN: 1138-9788.
3. Feito, María Carolina. Agricultura Familiar con Enfoque Agroecológico en Zonas Periurbanas: Análisis de una Experiencia de Intervención para el Desarrollo Rural en Luján (Buenos Aires, Argentina). Revista Geografía Austral, Año 5, N° 1, Enero -Julio 2013. ISSN: 0718-7130

4. Freaza, Miguel Ángel. Economía de Misiones. Aspectos y Actividades Relevantes. Editorial Universitaria de Misiones. Argentina. 2002
5. Freaza, Miguel Ángel y Ibarra, Zulma Nelly. Indicadores Económicos de la Provincia de Misiones. Período 2002- 2012. Editorial Universitaria de Misiones. Argentina. 2016
6. García Matías; Análisis de las Transformaciones de la Estructura Agraria Hortícola Platense en los Últimos 20 años: el rol de los Horticultores Bolivianos. Cap. 2. Pág. 76 a 106. Tesis de doctorado. Universidad Nacional de la Plata.
7. Mitidieri, Mariel; Corbino, Graciela. Manual de horticultura periurbana. 1ra Ed. San Pedro, Buenos Aires. Ediciones INTA, 2012. Recurso Electrónico. ISBN 978-987-679-151-9
8. Viteri, María Laura y otros. Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Estudio Socioeconómico de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales N° 14. ISSN1852-4605.

EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y SU IMPACTO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

ALMIRÓN KAREN karenalmiron@hotmail.com
PALACIOS LUCILA lu.palacios@outlook.com
VARGAS HERNÁN herny_nano@hotmail.com
SALVATIERRA NORMA (Profesor Guía) salvatierra@yahoo.com
MACEIRAS FABIANA A (Profesor Guía) fabianamaceiras@hotmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS – UNLZ

RESUMEN EJECUTIVO

Durante la realización del trabajo se desarrolló el concepto “Cultura Organizacional”, se efectuó un análisis comparativo entre el ADN que contiene las instrucciones genéticas usadas en el desarrollo y funcionamiento de los organismos vivos, y el ADN “Lomas” (ADN institucional) cuyas bases transmisoras de nuestro propio código genético, son resultantes del reagrupamiento de ocho atributos encontrados en un primer trabajo exploratorio (desarrollado por alumnas del cuatrimestre anterior) siendo estos: pertenencia, talento, compromiso y actitud. La información fue recogida a través del uso de Focus Group, diseñada y aplicada por los alumnos, y realizada con graduados y docentes de nuestra Facultad.

Se analizó exclusivamente el concepto de “PERTENENCIA” dejando las demás bases para próximos trabajos de alumnos e investigaciones de cátedra.

Palabras claves: Pertenencia – Talento – Compromiso.

INTRODUCCIÓN

Para el presente trabajo hemos basado nuestra investigación en aspectos previamente estudiados y analizados en clase, que componen y caracterizan a la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Consideramos que la institución posee una identidad propia, como todo ente o ser viviente denominado “S.E.R L.O.M.A.S”, cabe mencionar que el trabajo no fue desarrollado desde la óptica de resolución de un problema o de la detección de uno determinado, sino que éste fue la continuidad de otra investigación realizada durante el cuatrimestre anterior por alumnas de la materia.

El anagrama resultante de dicha investigación se construyó desde la integración de valores y principios tales como: Solidez, Excelencia, Respeto, Liderazgo, Orgullo, Motivación, Armonía y Sentimiento, estos conceptos fueron los que se repetían con mayor frecuencia entre los grupos de encuestados (todos alumnos) del trabajo del cuatrimestre anterior.

Durante nuestro trabajo tomamos esos atributos del Ser Lomas y los reagrupados, en función a un enfoque biológico estableciendo un paralelismo con el A.D.N.¹⁸, en sus cuatro bases responsables de la transmisión de un “código genético”, resultando que: la Pertenencia, el Talento y Compromiso y la Actitud hacían y definían de manera directa, la identidad de nuestra organización pública como así también el comportamiento de los individuos que la componen.

Desde el funcionamiento del ADN, que es único e irrepetible, decidimos aplicar una comparación que nos llevó a descubrir un ADN colectivo, “el nuestro” y también único, que nos permitió ver como se fue construyendo nuestra propia identidad y pertenencia a lo largo del tiempo.

Objetivo del Trabajo Práctico

¹⁸ ¿Qué es el ADN? En el ser Humano, El ADN es la molécula que lleva la información genética utilizada por una célula para la creación de proteínas. El ADN contiene las instrucciones genéticas usadas en el desarrollo y funcionamiento de todos los organismos vivos conocidos. La función principal de las moléculas de ADN es el almacenamiento a largo plazo de la información genética. ADN es a menudo comparado con un conjunto de planos para los seres humanos. La investigación científica ha revelado desde entonces que el ADN contiene las instrucciones biológicas de la forma y la función de todos los organismos vivos conocidos. El ADN se refiere a menudo como un modelo para la vida.

Abordamos y trabajamos sobre el siguiente interrogante: Los valores o códigos propios de la Facultad, ¿determinan una forma de pensar, sentir y actuar particular que permite a los estudiantes mejorar su desempeño y facilitar su identificación con la carrera?

Nuestro objetivo fue

Demostrar la importancia del sentido de “*Pertenencia Institucional*”, como una de las bases del A.D.N de nuestra Facultad y establecer por qué las Universidades Públicas, deben desarrollar estrategias y herramientas para fomentar este sentido de identificación de sus docentes, graduados, personal administrativo y estudiantes con su institución, lo que permitirá a nuestro entender, crear condiciones suficientes para fortalecer su Cultura Organizacional.

Hipótesis

Los valores y códigos propios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLZ, determinan una forma de pensar, sentir y actuar, que genera una identificación institucional importante, impactando en el futuro desarrollo profesional, y facilitando el paso de los estudiantes por la carrera.

Desarrollo y metodología de trabajo

Primeramente se establecieron reuniones para la planificación, organización y toma de decisiones relativas a la fecha de entrega del trabajo y del tiempo del cual disponíamos para su realización, se tuvo especial cuidado con las fechas de exámenes de los integrantes del equipo, compromisos laborales, compromisos personales, selección de una dinámica de trabajo y disponibilidad de espacio físico para trabajar, ya que habíamos elegido trabajar con una técnica que nos llevaría mucho tiempo de preparación, aplicación y análisis.

Establecimos parámetros respecto de la bibliografía a utilizar, los temas a tratar, y decidimos como metodología, el uso de la técnica de “Focus Group” como herramienta de relevamiento de información. Profundizamos los aspectos técnicos de preparación, desarrollo y control de esta modalidad, previamente a su realización y teniendo en cuenta que ésta herramienta normalmente se realiza para el estudio de productos tangibles, fue necesario su adaptación a los objetivos de nuestro trabajo para el análisis de una temática intangible, como lo es la cultura de nuestra Facultad (y su comportamiento organizacional), la cual pudimos determinar que es sumamente perceptible y atraviesa a la totalidad de la comunidad.

Una vez interiorizados en la técnica elegida, procedimos a la preparación de las entrevistas, donde debimos determinar el conjunto de personas que formarían parte del universo de estudio, por lo tanto se acordó estudiar la génesis del sentido de pertenencia desde la perspectiva de nuestros graduados dividiéndolos en tres categorías: un primer grupo conformado por Contadores Públicos y Licenciados en Administración graduados de nuestra casa de altos estudios que por años no habían tenido contacto con la Facultad, el segundo grupo fue integrado por graduados que formaron parte del Programa de Vinculación con Graduados y que a la vez realizaron un curso sobre “Introducción a la Docencia Universitaria” (IDU), finalmente el tercer grupo estaba constituido por docentes de la unidad académica, algunos graduados de nuestra casa de estudios y otros formados en otras universidades y disciplinas.

En la convocatoria efectuada a los distintos grupos solamente les informamos durante la invitación que se trataba de una investigación para un trabajo práctico de la materia, sin mencionar en ningún momento el tema específico de nuestra indagación.

Determinamos los mecanismos de contacto con los participantes de cada grupo de interés, la gestión para la disposición del espacio físico en la Facultad, el refrigerio para cada reunión a fin de crear un ambiente amigable y distendido que facilite la participación de los grupos analizados, y los obsequios a entregar como agradecimiento por la participación de los encuentros y su colaboración.

Luego continuamos con el armado y desarrollo de cada encuentro, definimos las técnicas de registro, los responsables, el resguardo audiovisual de la información, diseño de tarjetas conceptuales y carteles de posición para la identificación de los entrevistados, y sobre todo para mejorar el registro escrito manual que íbamos realizando.

Se previeron posibles contingencias y se elaboraron planes de acción ante cortes de energía eléctrica, agotamiento de baterías de cámaras o ausencias por fuerza mayor.

Establecimos una instancia de evaluación del Focus Group por parte de los invitados al finalizar la entrevista para la detección de los errores y fallas que nos permitieran mejorar continuamente y aprender de los mismos.

Respecto al armado y desarrollo del cuestionario de las reuniones, se dividió el mismo en tres momentos;

Momento 1: se realizaron preguntas para romper el hielo que permitieran al grupo de trabajo y a los invitados conocerse entre sí.

Momento 2: consistía en realizar preguntas de transición que orientaran a los participantes al tema central.

Momento 3: durante esta instancia se realizaron las preguntas claves para nuestra investigación.

Una vez finalizada las 3 etapas se hizo entrega a cada uno de una tarjeta con el concepto de “Pertenencia” que habíamos decidido usar, para constatar que los participantes habían comprendido el motivo del encuentro.

Análisis

En los diferentes grupos los participantes presentaron edades dentro del rango de 25 a 59 años, las colaciones de grado o titulaciones se produjeron durante los años 1983 al 2017, y quienes ejercían la docencia tenían de 0,75 a 30 años de antigüedad en nuestra casa de estudios.

La mayoría de los entrevistados demostraron haber logrado una fuerte conexión emocional, a través de lazos personales y/o profesionales dentro de la Facultad que conservaron a través del tiempo.

Cuando se les solicitó que definieran a la Facultad de Ciencias Económicas con una palabra o imagen, surgieron conceptos que evidenciaban sentimientos de apego con la institución, como por ejemplo “orgullo”, “fraternidad”, “respeto”, “calidez humana”, “compromiso”, “segundo hogar”, “emoción”, “calidad”, “familia”, “yo soy de ahí”. En este punto remarcamos desde nuestra visión que el sentido de pertenencia puede adquirirse, desarrollarse, fomentarse y permanecer en el individuo aun cuando transcurran largos periodos de tiempo.

Todos aquellos docentes y graduados que aceptaron participar de los grupos de interés del trabajo de investigación acordaron que consideraban su propia participación como una forma de retribuir, aportar o devolver a la Facultad parte de lo que se “llevaron”.

Al momento de hacer entrega de las tarjetas con la definición del sentido pertenencia del sociólogo Manuel Castells, que considera que: ***“Establece códigos para interpretar la realidad, es un sistema de valores, patrones de conducta, estilos de vida, formas de pensar y sentir que pautan las acciones en conjunto”***, los participantes coincidieron que nuestras entrevistas efectivamente se dirigían al concepto, es necesario señalar que a ningún entrevistado se le indicó el objetivo del trabajo ni la temática del mismo sino hasta que se les hizo entrega de las tarjetas luego de finalizado el momento clave de cada Focus Group, ya que era parte del estudio determinar si los integrantes del grupo de interés a lo largo de la entrevista lograban elaborar en conjunto la definición de pertenencia, y a la vez medir el tiempo en que los mismos podrían identificarla desde el inicio de la entrevista hasta su finalización.

Este sistema de valores y formas de pensar se encontró presente en todos los entrevistados, graduados o no de nuestra casa de estudios, por este motivo incorporamos a nuestro análisis, aunque no estaba establecido hacerlo, el concepto de la ***“Unicidad”***.

Nos referimos al carácter de “Ser único” que puede poseer un ente, es lo inexplicable de ver, sentir y percibir a la institución como parte de uno mismo y que el individuo es consciente que al pasar por ella ya no será el mismo que al momento que ingresó, es el proceso de transformación que atraviesa a cada estudiante, docente y miembro de la comunidad universitaria al incorporarle valor, y donde el sujeto define su identidad haciendo a la cultura de la institución una parte importante de ella, al poseer la pertenencia componentes afectivos y cognitivos, ésta genera en el sujeto fidelidad, lealtad, confianza y seguridad.

Algunas de las frases dichas durante el Focus Group donde percibimos el concepto de unicidad fueron: “lo que la Facultad me dio hace que sea quien soy el día de hoy”, “me siento parte de la institución”,

“los alumnos no son un número”, “yo soy parte, es mi familia”, “yo soy de ahí”, “la Facultad y yo somos uno”, “satisfacción, acá es posible”, “la valoro por sobre otras facultades”, “la Facultad son esos brazos que me abrazaron cuando lo necesite”.

¿EXISTE UN ADN INSTITUCIONAL?

En el plano institucional u organizacional, el ADN se debería definir como la herramienta o documento que lleva la información interna utilizada por la organización para la creación de estrategias que consisten en los principales elementos para la formación de cada componente de esa institución. Esta información interna es la que llevara a la institución a ser única, a diferenciarse del resto, a tener un sistema de códigos y valores, que contenga las instrucciones institucionales de la Unidad Académica, a utilizar para el desarrollo y funcionamiento de la misma, su Misión, Visión, Valores, Objetivos, Normas, Políticas, Procesos y bases de información históricas y culturales, que forman la información genética que debe regir a cualquier institución para marcar su rumbo en el sistema social en el que se encuentre, por lo tanto y después de nuestro análisis, podemos decir que: el sentido de pertenencia es una de las condiciones básicas.

Creemos que para ser únicos como institución es importante conocerse a sí mismo y poder responder a las preguntas:

¿Qué soy? ¿Qué quiero ser? / ¿Quién soy? ¿Quién quiero ser? / ¿Dónde estoy? ¿Dónde quiero estar? / ¿Qué debo hacer para lograrlo? / ¿Cómo lo hare? / ¿De qué medios dispongo? ¿Qué necesito? ¿Cuál es mi escenario, entorno y contexto?

Relación con incumbencias del Licenciado en Administración

Este tipo de formación práctica se relaciona en nuestro caso particular, con las competencias definidas en el perfil del graduado como Licenciado/a en Administración, entendiendo que cumple con: adquisición de competencias para producir conocimientos y aplicarlos; realizar la gestión de recursos en todas sus formas, interactuar entre sí y vincularse con el contexto; ser diseñador de actividades, elaborador, analista, evaluador y comunicador de información, transformándose por lo tanto en una importante apoyatura, para lograr eficacia, eficiencia y sustentabilidad en el proceso decisorio, la planificación y de control de la gestión.

Asimismo, entendemos que se ejercita la capacidad de detectar e incorporar nuevos métodos científicos y tecnológicos, como también la capacidad para integrar y formar equipos de trabajo, negociar y resolver conflictos.

De igual manera una de las cosas más importantes que se obtienen con esta forma de aplicar conocimientos es la de promover creatividad, iniciativa, solidaridad y cooperación, en el marco de las buenas prácticas laborales a futuro.

Conclusiones

Es difícil conocer a simple vista como las personas que estudian en una institución educativa perciben e interpretan la cultura organizacional y como se conectan con su entorno.

Nuestra primera gran limitación fue que constituimos un “Estudio Exploratorio” y no una investigación que nos permita interpretarlo desde el punto de vista de sus miembros. Se trató de un primer acercamiento de carácter descriptivo que nos permitiera reflexionar sobre nuestras futuras exploraciones o investigaciones. Deseábamos instaurar el tema como objeto de estudio para trabajarlo fuera del aula, como investigación de cátedra.

Logramos establecer dimensiones claras para conocer sus características, dinámica y los posibles factores desarrolladores de cambio.

Comprobamos que nuestra cultura está conformada por un lenguaje único formado por símbolos, reglas, percepciones y sentimientos que hacen que cada uno de ellos sea especial y atendible.

Consideramos que el análisis realizado en esta etapa de nuestra carrera nos permitirá continuar profundizando el tema, perfeccionando los abordajes y metas a implementar, como así también aportar nuevas líneas de exploración o investigación como ser:

- La cultura organizacional de la FCE-UNLZ desde otro de los atributos encontrados.

- Obtención de un instrumento de medición valido para conocer la visión completa desde el punto de vista de sus miembros
- Conocer las razones o factores que inducen a sus miembros a pensar de determinada manera y tomar, en consecuencia, una postura frente a su ambiente académico.
- Conocer la percepción de los estudiantes y que nos permita interpretar y entender sus procesos organizacionales
- Desarrollar estrategias que permitan una mejor comunicación y trabajar en competencias que nos permitan llevarlas adelante.

Bibliografía Consultada

- ✓ DE BONO, Edwuard. Sies Sombreros para Pensar, 3ra reimp. Buenos Aires: Granica, 2005
- ✓ ETKIN, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Buenos Aires: Pearson Education S.A., 2000.
- ✓ DOVAL Ines Maria. Administración en contexto. Editorial EDUNER. Universidad Nacional de Entre Ríos. 2016
- ✓ “Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomas de Aquino”- Leyda Mercedes Brea. Murcia, 2014.
- ✓ GILLI, Juan José y otros. Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Buenos Aires: Granica, 2007.
- ✓ KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz. Administración, Una perspectiva Global. Mexico: Mc Graw Hill. 1993
- ✓ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004.
- ✓ STONER, James A. F. y FREEMAN, R. Edward, Administración, México: Prentice Hall, 1994.

NUESTRO SIGNIFICADO COMPARTIDO ES: “SER LOMAS”

Bontempo Candela candelabontempo@hotmail.com
Gaggero Eugenia gaggero2997@outlook.com
Jara Jesica sanbemax09@gmail.com
Salvatierra Norma (Prof. Guía) nsalvatierra@yahoo.com
Maceiras Fabiana (Prof. Guía) fabianamaceiras@hotmail.com
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS – UNLZ

Resumen Ejecutivo

Nuestro trabajo desarrolló un estudio exploratorio cualitativo de la presunta existencia de un fuerte sentido de pertenencia hacia nuestra institución, los conceptos analizados representaron contenidos vistos durante el curso de la materia. Nuestra hipótesis de trabajo establecía que la cultura organizacional de la FCE de la UNLZ constituye en un factor motivador y a la vez facilitador para el desarrollo de la carrera universitaria.

Realizamos encuestas a estudiantes en distintos tramos de la carrera de nuestra facultad, analizadas desde cuatro dimensiones: 1) Lo edilicio y general; 2) La percepción personal; 3) Lo normativo - académico; y 4) El clima y ambiente.

Con este trabajo logramos definir un “SER” institucional definido por ocho características principales, según los estudiantes: solidez, excelencia, respeto, liderazgo, orgullo, motivación, armonía y sentimiento.

Palabras claves: Cultura organizacional, Valores, Percepción.

Introducción

El desafío en la investigación para realizar nuestro trabajo práctico, requirió de muchos conocimientos que a lo largo de las clases de la materia fuimos adquiriendo.

Pensar en términos de nuestra propia institución nos llevó a preguntarnos, replantearnos y comenzar una profunda investigación de autoconocimiento del propio lugar donde pasamos tanto tiempo y que en algunos casos nunca nos habíamos detenido a prestar una mirada más exploratoria.

Analizar el clima y el ambiente que nos rodea, estructurar las preguntas de una manera que nos ayude en los propósitos del trabajo que habíamos planificado y conocer aspectos normativo-académicos de nuestra Unidad Académica nos permitió tener un panorama más amplio y al final del trabajo realizar algunos cambios y mejorar perspectivas que al inicio no habíamos tenido en cuenta para el desarrollo.

La resultante de un anagrama construido desde la integración de valores y principios percibidos por los propios estudiantes tales como: Solidez, Excelencia, Respeto, Liderazgo, Orgullo, Motivación, Armonía y Sentimiento, que se iban repitiendo con frecuencia entre los grupos de encuestados, nos posibilitó dar un giro en la planificación inicial y orientar el trabajo de investigación bajo una mejor fortaleza, en lo que respecta a las conclusiones y su desarrollo final.

Objetivos del Trabajo Práctico

- Estudiar nuestra Cultura Organizacional, en especial lo relacionado con la caracterización del sentido de pertenencia desde nuestra propia perspectiva como estudiantes.
- Definir bajo la mirada propia el significante del “Ser Lomas”.
- Elegir una herramienta de medición que ayude a establecer nuestros significados compartidos.

Nuestro objetivo fue

Indagar sobre lo que significa para los estudiantes su Institución, cuanto saben de ella y si logran percibir una cultura organizacional como un patrón único de suposiciones, valores, actitudes y normas compartidas por todos.

Hipótesis de

La cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, representa en general un factor motivador y facilitador para el desarrollo de una carrera universitaria.

Desarrollo y Metodología

Comenzamos con una primera reunión de planificación porque debíamos organizarnos para trabajar y sobre todo tomar muchas decisiones relativas a: exigencias de la presentación del trabajo, tiempos de control de avance del trabajo, fechas de parciales de otras materias que cursamos cada uno de nosotros, compromisos laborales, compromisos personales, disponibilidad de un espacio para reunirnos, selección de la dinámica de trabajo etc.

Nos encontrábamos conformando un grupo, no sólo para realizar un trabajo práctico solicitado por las docentes, sino que nos habíamos convertido en un equipo decisor y debíamos establecer como llevaríamos adelante las reuniones, cantidad de encuentros, modalidad de trabajo: virtual, presencial, grupo de WhatsApp y otras modalidades.

Determinamos una división con respecto al contenido disciplinar de la materia y los temas relacionados con nuestra investigación, buscando herramientas y elementos que nos ayudaran con el armado de cronogramas, la construcción y administración de las encuestas, el desarrollo de las herramientas seleccionadas para analizar la información que íbamos obteniendo.

Cabe mencionar que tanto para la construcción de la encuesta como su parametrización trabajamos articulando con la ayuda de la cátedra de la materia Estadísticas ya que alguna de las integrantes del grupo estaba cursando durante el desarrollo del presente trabajo.

Nos orientaron y asistieron para el procesamiento de la encuesta, de la que se obtuvimos información relevante para la exposición de los resultados finales y el establecimiento de las correlaciones que nos habíamos propuesto.

El universo de la muestra se compuso por 174 personas con edades en el rango entre 18 a 73 años con una acentuada mayoría de 17 a 28 años, y una marcada incidencia femenina dentro de la muestra.

Materiales

Los materiales que utilizamos para el desarrollo fueron

- Bibliografía: tomamos los apuntes de la cátedra, además de realizar un trabajo exploratorio en nuestra Biblioteca Central
- Consultas a tesis de pre-grado, grado y post grado relativos al tema
- Informe final de resultados de las encuestas realizadas a estudiantes de la FCE UNLZ.
- Material del Taller “Vivir la experiencia Lomas” dictado por los organizadores del segmento “Lomas por Lomas” perteneciente a nuestro evento anual “Lomas Management Seminar”
- Video elaborado por el equipo para la presentación del trabajo práctico a las docentes.

De esta manera configuramos un estudio exploratorio de carácter cualitativo sobre la presunta existencia de un fuerte sentido general de pertenencia desde los alumnos hacia nuestra Institución.

Categorías que conformaron la encuesta

Las preguntas que se incorporaron a la encuesta estaban orientadas desde el conocimiento que tenían los alumnos sobre la fecha de fundación de la UNLZ y la Facultad de Ciencias Económicas, pasando por el funcionamiento de nuestro Campus Universitario, colores institucionales, agrupación que representa al Centro de Estudiantes (CECE), conocimiento sobre todas las dependencias que posee la Unidad Académica (Escuela de Dirección y Negocios y Centro de Investigación y Postgrado “Manuel Belgrano”), conocimiento de la normativa que nos rige, sanciones, horarios de funcionamiento de la FCE, colación de grado, capacitación de los profesores; accesibilidad edilicia; opciones de capacitaciones y talleres orientados a estudiantes; descripción desde su percepción del clima institucional; y una de las preguntas más relevantes fue conocer su opinión respecto de su PERTENENCIA a nuestra Facultad.

Del análisis preliminar que realizamos surgió que habíamos diseñado demasiadas preguntas, se nos dificultaba realizar una selección homogénea para comenzar la medición, y los atributos encontrados eran demasiados para el análisis, por lo que resolvimos establecer categorías que contengan a estos y que a la vez nos ayudará a optimizar la información obtenida.

De esta manera establecimos 4 dimensiones:

- Desde lo Edificio y General
- Desde la percepción de cada uno de los estudiantes encuestados
- Desde lo académico - normativo
- Desde el Clima y Ambiente de nuestra FCE

Hallazgos durante la investigación

La realización de la encuesta nos permitió identificar hallazgos que no estaban previstos, tanto desde el punto de vista de nuestras expectativas y preconceptos, como desde los resultados reales obtenidos desde la información que recabamos de los estudiantes.

En el primer caso los aspectos más relevantes fueron que la mayoría de los participantes de la encuesta no sabían o no recordaban la fecha de creación de la Universidad (a pesar de tener un día establecido en el año donde no asistimos a clase por su aniversario) y específicamente desconocían el año de creación de nuestra FCE.

Percibimos que conocían la fecha de la Reforma Universitaria de 1918 (contenido de la materia de ingreso Introducción a la Vida Universitaria); muchos de ellos no conocían el nombre del Aula Magna “Dr. Raúl Alfonsín”, y desconocían que la Facultad en sus inicios funcionó en otro edificio; además se comprobó que la definición de los colores institucionales no era acertada en muchos casos, y no existía mucha claridad respecto de lo que significaba una Colación de Grado. Es importante remarcar que al momento de suministrar la encuesta algunos estudiantes pensaron que eran preguntas para evaluarlos y/o presentaron actitudes de “desconfianza” o “recelo” frente a algunas de ellas. En cambio, en otros casos, algunos estudiantes solicitaron participar del sondeo de opinión voluntariamente y contestaron de manera muy confiada.

Análisis de lo realizado

De los resultados pudimos extraer que los valores más destacados por los estudiantes fueron: respeto; sentimiento positivo para con la institución equiparándola a su segundo hogar; percepción de compromiso institucional por parte de las autoridades para con los alumnos, además de percibir liderazgo y calidad educativa; realizaron una descripción del ambiente como inclusivo y democrático; y dieron relevancia del sentido de pertenencia que cada uno sentía.

Podemos decir que es de gran complejidad conocer a simple vista como las personas que estudian en una institución educativa perciben e interpretan su propia Cultura Organizacional y como se conectan con su entorno.

Nuestra primera gran limitación fue que constituimos un “estudio exploratorio” que no tuvo el tiempo suficiente para convertirse en una investigación que nos permitiera interpretar de manera más profunda el punto de vista de sus miembros.

Este trabajo se trató de un primer acercamiento de carácter descriptivo que pensamos nos ayudara a reflexionar sobre futuras exploraciones o investigaciones de cátedra. Realmente después de nuestro trabajo deseamos instaurar el tema como objeto de estudio para futuro grupos de la materia.

Desde nuestra óptica logramos establecer dimensiones claras para conocer características, dinámica y los posibles factores desarrolladores de cambio y cultura organizacional fuerte.

Comprobamos que nuestra cultura está conformada por un lenguaje único formado por símbolos, reglas, percepciones y sentimientos que hacen que cada uno de ellos sea especial.

Consideramos que este estudio exploratorio realizado en esta etapa de la carrera nos permitirá continuar analizando el tema, perfeccionando los abordajes y metas a implementar, como así también aportar nuevas líneas de exploración o investigación como:

- La cultura organizacional de la FCE-UNLZ bajo nuestros supuestos.
- La obtención de instrumentos de medición válidos para conocer la visión completa desde el punto de vista de sus miembros
- Conocer las razones o factores que inducen a sus miembros a pensar de determinada manera y tomar, en consecuencia, una postura frente a su ambiente académico.
- Indagar sobre la percepción de los estudiantes que nos permita interpretar y entender los procesos organizacionales desde su mirada.
- Diseñar estrategias que permitan una mejor comunicación y trabajar sobre competencias para desarrollarlas
- Buscar distintos métodos de difusión para lograr obtener una cultura organizacional óptima.

Relación con las incumbencias del Licenciado/a en Administración

Estas prácticas de formación se relacionan con competencias específicamente definidas para nuestro perfil como graduado/a en Licenciatura en Administración, tales como: competencias para producir conocimientos; gestión de recursos en todas sus formas, interactuando éstas entre sí o en su vinculación con el contexto que nos rodea;

Nos permite ser elaborador, analista, evaluador y comunicador de la información, transformándose en una importante apoyatura para lograr la eficacia, eficiencia y sustentabilidad en el proceso decisorio, la planificación y el control de gestión.

Asimismo se ejercita la capacidad de detectar e incorporar nuevos métodos científicos y tecnológicos, como así también la capacidad para integrar y formar equipos de trabajo, negociar resolver conflictos y replanificar situaciones.

De igual manera, esta metodología de trabajo se relaciona con promover la creatividad, la iniciativa, la solidaridad y la cooperación.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos para la búsqueda de una definición más próxima al “SER LOMAS”, siempre a través de la percepción de los estudiantes, el desarrollo de este estudio exploratorio nos llevó a ver una institución de gestión pública que posee una existencia ordenada y bien desarrollada.

Los estudiantes perciben a la FCE como un espacio contenedor e inclusivo, asignándole un gran significado compartido, conjuntamente con cada persona orgullosa de formar parte de ella ya sea trabajando, enseñando, ayudando o aprendiendo.

De esta manera entendemos que la entidad se dota de un carácter trascendente, ya que lo importante es la concepción colectiva que ella genera, producto de la implementación de esas simbologías propias, lenguajes, normas, valores y creencias específicas entre otros elementos que conforman de alguna manera un “SER” con una carga afectiva muy importante, y una personalidad particular definida por los estudiantes en 8 (ocho) características principales que conforman al autodenominado desde ahora para nosotros “SER LOMAS” que se explica de la siguiente manera:

“S” solidez: debido a su extensa duración a través del tiempo desde 1974 a la actualidad sin interrupciones, y acompañada por calidad académica, formación docente y los principios de confianza, solidaridad, participación y colaboración.

“E” excelencia: como consecuencia de la exigencia constante y necesaria para llegar a lograr el grado de superación personal y profesional al que apunta, con la ayuda de la incorporación de innovaciones tecnológicas y disciplinares, además de la capacitación permanente de sus recursos humanos.

“R” respeto: notable en la relación del día a día, el trato entre los estudiantes, profesores y autoridades de la misma; sorprendiéndonos que en las encuestas fuera una de las palabras más valoradas sobre tantos otros atributos para seleccionar.

“L” liderazgo: debido al mantenimiento de nuestro posicionamiento a través de los años en relación a la creación de otras Universidades de nuestra zona de influencia, percibiendo que seguimos siendo una

muy buena opción por diferentes motivos como la calidad académica, la cercanía, el fácil acceso para llegar entre otros (definido por los estudiantes).

“O” orgullo: sentimiento compartido por la mayoría de los estudiantes de la casa, por el hecho de considerarse parte de algo más grande que ellos (el Ser de Lomas), que se encuentra como uno de los objetivos en el desarrollo de cada estudiante.

“M” motivación: ¿por qué? Porque está relacionado con cumplir sus objetivos personales y a su vez compartidos con los demás. Esto trae un elemento de suma importancia que es el “trabajo en equipo que se incentiva desde las cátedras” formando grupos de estudio que buscan llegar a la misma meta y potenciándose entre los integrantes del mismo. Entendemos a este atributo como una herramienta facilitadora para el transcurso de la carrera

“A” armonía: planteada en el sentido del orden en la organización y la solución a los inconvenientes en forma espontánea y sinérgica (aclaramos que algunos dijeron estar enamorados de nuestra Facultad, ante lo cual usamos esta palabra para incorporar toda la información relevada).

“S” sentimiento: la gran mayoría de los estudiantes no solo ve a la institución como un edificio, sino que la percibe como “un segundo hogar”, al sentirse integrados, a gusto y cómodos en un ambiente familiar y de compañerismo que los llevan a tener un fuerte sentido de pertenencia. En la mayoría de las encuestas se refleja el amor que uno llega a sentir por nuestra Facultad.

Todo esto es más que un grupo de características replicable en otras culturas, estos rasgos percibidos por determinadas personas en el contexto particular de la FCE-UNLZ dan paso a una personalidad, un ente, un sentimiento, a una situación, un estado no palpable de las relaciones interconectadas por los pasillos de nuestra querida Facultad, mediadas a su vez por el sentimiento de pertenencia y el talento potencial que se encuentra oculto en cada uno de nosotros generando compromiso, motivación, y una gran expectativa en la espera de ser descubiertos a lo largo de nuestra carrera de grado.

Bibliografía consultada

- ✓ DE BONO, Edward. Sies Sombreros para Pensar, 3ra reimp. Buenos Aires: Granica, 2005
- ✓ ETKIN, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Buenos Aires: Pearson Education S.A., 2000.
- ✓ DOVAL Ines Maria. Administración en contexto. Editorial EDUNER. Universidad Nacional de Entre Ríos. 2016
- ✓ “Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomas de Aquino”- Leyda Mercedes Brea. Murcia, 2014.
- ✓ GILLI, Juan José y otros. Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Buenos Aires: Granica, 2007.
- ✓ KOONTZ, Harold Y WEIHRICH, Heinz. Administración, Una perspectiva Global. Mexico: Mc Graw Hill. 1993
- ✓ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004.
- ✓ STONER, James A. F. y FREEMAN, R. Edward, Administración, Mexico: Prentice Hall, 1994

CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BRUMAI

NÚÑEZ, DANA PAULAdananunez19.dn@gmail.com**ROMERO, SOFÍA ELIZABETH**soofiaromero10@gmail.com**VALDÉS, MARIANA (Prof. Guía)**mvaldes24@hotmail.com**CHÁVEZ, ADRIANA ELIZABET (Prof. Guía)**lic.adchavez@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- UNNE

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso pretende describir el Clima Organizacional de la empresa correntina BruMai Servicios Integrales de Limpieza, a partir de los autores Góngora y Nóbile (2010). Para la recolección de información se empleó métodos cuali y cuantitativos, entre ellos, análisis de información secundaria, entrevistas y una encuesta. Se realizó un diagnóstico en función de las variables satisfacción, estructura, comunicación, recompensa, relaciones humanas, jefe y organización y valores. En base al análisis realizado, se pudo concluir que en BruMai predomina un Clima saludable, desafiante e incentivador.

Palabras Claves: clima organizacional- servicios integrales de limpieza- operarios.

INTRODUCCIÓN

A partir del trabajo práctico integrador de la cátedra de Sociología de las Organizaciones, se esperaba que reflejemos nuestra postura como administradores ante una situación problemática real de una empresa del medio.

Esto se relaciona directamente con las incumbencias profesionales del Licenciado en Administración, en lo que respecta a la gestión del talento humano. Con lo cual, se puede diagnosticar las causas y reconocer los efectos que generan los componentes psicosociológicos en la conducción de organizaciones y su estrecha vinculación con los procesos de toma de decisión en la gestión gerencial del administrador y su repercusión en los resultados finales de la empresa.

Para cumplir con estos objetivos, se realizó un diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicios en la ciudad de Corrientes.

Con respecto a las relaciones laborales, estas son flexibles ya que la supervisora administra las circunstancias de cada empleado de forma particular. Asimismo, la empresa utiliza incentivos monetarios y no monetarios para motivar a los operarios. Si bien se promueve una buena comunicación, la misma se caracteriza por ser centralizada en el dueño lo que conlleva cuellos de botellas en los procedimientos, acarreando problemas.

Sin embargo, las estrategias que aplica en la administración del personal, mencionadas anteriormente, no son lo suficientemente útiles, ya que en la organización y entre compañeros siguen existiendo conflictos, hay competencia entre empleados, falta de comunicación entre ellos, hablan “a espaldas” o no respetan a la figura del supervisor. Esto, sumado a las constantes tardanzas o ausencias del personal sin preaviso son situaciones que provocan que los empleados no sean completamente eficientes.

En función a lo descrito, consideramos primordial describir el clima organizacional de la empresa para determinar cuáles son las variables que influyen en estos conflictos. Esto implica profundizar en la opinión y percepción de los empleados para indagar si una de las causas por las cuáles la dotación de empleados de BruMai no es totalmente eficiente, se debe a que el clima organizacional del mismo es desmotivador. De tal manera, a partir de los datos relevados, contrastar la apreciación del área directiva y operativa.

Con respecto a la metodología, se efectuó una investigación preliminar donde se recabaron datos secundarios de las redes sociales de la empresa. En la recolección de información primaria se realizaron entrevistas al dueño y a una de las supervisoras del área operativa. Las mismas versaron sobre sus motivaciones, creencias y actitudes respecto al ambiente laboral para conocer un poco más sobre su experiencia personal en la empresa.

Por otro lado, se realizó un censo de personal del área operativa a través de la técnica de encuesta de tipo online autoadministrada. Se utilizó una escala de medición que va del 1 al 3, siendo el mayor

valor “totalmente de acuerdo”, el menor valor “totalmente en desacuerdo” y un valor intermedio “parcialmente de acuerdo”. La misma fue efectuada en el mes de junio del presente año.

Para la descripción del Clima Organizacional de la empresa se parte del concepto brindado por los autores Góngora y Nóbile (2010:2) quienes determinan que el clima organizacional es “...una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización, en virtud de la cual describe el mundo psicológico del trabajo y su propia situación laboral a partir de la cual actúa”.

Conforme a Chiavenato (2001:314), el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”.

Con respecto a las variables, para analizar el clima organizacional consideramos la satisfacción (Chiavenato, 2009), la estructura (Pascal y Athos, 1982), la comunicación (Valdés, 2017), la recompensa (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2001), las relaciones humanas (Chiavenato, 2009), la organización y valores (Schlemenson, 2010) y el jefe (Valdés, 2018).

DESARROLLO

La empresa “BruMai” brinda servicios de limpieza e higiene en general a casas particulares e instituciones, contando además con servicios de albañilería, pintura y jardinería. Se encuentra radicada en la Ciudad de Corrientes Capital e inició sus actividades en el año 2017. Se trata de una empresa privada que pertenece al sector terciario. La misma está inserta en el Plan de Entrenamiento Laboral Joven, trabajando en conjunto con el Ministerio de Trabajo. Está conformada por cuatro áreas: la Gerencia General, la Gerencia Comercial, un Departamento de Supervisión y el área operativa; concentrándose el presente estudio en las dos últimas áreas mencionadas.

Actualmente, cuenta con una dotación de 11 operarios, que son los encargados de realizar los servicios, divididos en dos grandes grupos. Los de “entrenamiento”, dependen del Ministerio de Trabajo y los de “planta permanente” son empleados que dependen directamente de la empresa, bajo la legislación laboral vigente.

RESULTADOS

Con respecto a la variable *satisfacción*, la empresa no cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño de los empleados ni con un sistema de formación del personal que le permita conocer cuáles son las habilidades y capacidades requeridas para realizar las funciones, generando así un impedimento para identificar qué aspectos deben mejorarse para fomentar el proceso de mejora continua.

A partir de la encuesta realizada observamos que los empleados manifiestan que reciben instrucciones por parte de las supervisoras o del personal más antiguo y señalan que hay compañerismo y empatía cuando se trata de enseñar sobre cuestiones referidas a la seguridad, higiene o métodos de trabajo. Se sienten satisfechos con el ambiente laboral¹⁹ y están orgullosos de trabajar para esta organización. También consideran en la generalidad que los jefes en la organización se preocupan por mantener un elevado nivel de motivación del personal.

Con respecto a la *estructura*, la organización posee un organigrama definido informalmente y todo el personal está informado, verbalmente, de los roles que debe cumplir. Esta situación implica problemas de comunicación entre los operarios y los distintos sectores, como por ejemplo en los casos en que la supervisora no puede controlar a los mismos, y designa a uno del grupo para que sea el “jefe”, sin comunicar previamente al resto de los operarios, provocando un rechazo a las órdenes impartidas por el/la suplente originando conflictos de poderes entre compañeros.

Con respecto a la variable *comunicación* es principalmente verbal y telefónica, ya sea a través de llamadas, mensajes de texto o la aplicación de Whatsapp. A la hora de efectuar las correcciones pertinentes a los empleados, las mismas pueden ser autoritarias, de manera paciente o resaltando un aspecto positivo del operario con una crítica de por medio, en función de quién las efectúe, ya sea el dueño o alguna de las supervisoras.

¹⁹ Ver en Anexo Figura N°1

Si bien la empresa tiene definida informalmente la misión y sus objetivos, a partir de la información relevada en las encuestas y la entrevista con la supervisora, se ratifica que no todos conocen los mismos; lo cual impide observar si todos los empleados están alineados con las metas de la empresa.

Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que la mayoría considera que el superior le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo del área pertinente. Cabe destacar que la totalidad de los empleados concuerda en que reciben en forma oportuna la información que requieren para su trabajo como lugar y horario y saben dónde dirigirse cuando tienen un problema laboral. Otro dato relevante es que no todos concuerdan en que exista una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.²⁰

En lo que respecta a la variable de *recompensa* las más utilizadas en la organización son de tipo extrínsecas como la motivación salarial seguida por el ascenso, que se da de acuerdo a las cualidades en la que se destaque el personal. Aquellos que se distinguen tienen amplias oportunidades de ser tenidos en cuenta si en un largo plazo la organización se expande.

Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que los empleados están de acuerdo con la política de ascensos, ya que la mayoría considera que se los otorgan a quienes se lo merecen. Así mismo, están totalmente de acuerdo en que pueden contar con una felicitación o reconocimiento cuando realizan bien su trabajo, aunque esto se contrapone con las respuestas obtenidas de la afirmación “La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error” donde en su mayoría concuerdan. Un poco más de la mitad de los encuestados están de acuerdo que el jefe conoce sus puntos fuertes y se los hace notar. Sin embargo, no todos los empleados consideran que le pagan lo justo por su trabajo

En tanto a las *relaciones humanas* se puede decir que hay una buena actitud, predisposición y flexibilidad por parte de la empresa. Cuando los empleados se ausentan, si no realizan el preaviso debido, tienen un llamado de atención, al menos que sea reiterativo.

Cuando ocurren ciertos conflictos entre pares, los mismos se solucionan hablando; y llegado el caso que no se pueda mediar entre los mismos, se procede a la separación para evitar que trabajen en conjunto. Esto último se contrapone con las respuestas obtenidas de la encuesta donde se puede observar que los empleados concuerdan en que pueden trabajar en conjunto de manera efectiva. Respecto a la afirmación “A la hora de solucionar un problema en mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable” se observa que hay respuestas dispares, siendo que únicamente siete empleados, de los once, están totalmente de acuerdo. Las relaciones entre compañeros se caracterizan por la ausencia de fuertes lazos de amistad ya que menos de la mitad optó por la opción parcialmente de acuerdo y en desacuerdo en el ítem “En el trabajo tengo un buen amigo con quien hablar”. La misma tendencia, mencionada anteriormente, se verifica en la confianza que existe entre compañeros.²¹ Como respuesta unánime se obtuvo que los empleados opinan que el ambiente laboral apoya la innovación.

Como respuesta a la variable *organización y valores* del cuestionario, los empleados consideran que en la organización valoran su trabajo, siendo esta una demostración de que pueden sentirse satisfechos allí y aportar un rendimiento mucho mayor que aquellos que no cuentan con el reconocimiento de sus superiores.

Respecto a los *valores*, desde la perspectiva de los superiores, las cuestiones que reciben prioridad son la educación, respeto, puntualidad, trabajo en grupo, respecto al cliente y a sus superiores, la honestidad y la confianza laboral. Analizando los resultados de la encuesta se puede observar que los valores que predominan a criterio de los empleados son muy variados. Contrastando ambas percepciones se puede ver que los únicos valores que se “comparten” son la honestidad, el compañerismo y el respeto.

Respecto a la variable *jefe*, el mismo ve a los integrantes de su equipo como socios y busca compartir con ellos el valor y entusiasmo creado. Es consciente de las situaciones del contexto que afectan a la organización y busca la manera de solucionarlas para que no afecte al empleado ni a los clientes.

Además, él manifiesta que tiene en cuenta la opinión de sus empleados a la hora de tomar decisiones, porque son quienes están en contacto directo con los clientes y realizan las tareas; y de las supervisoras porque son ellas quienes se relacionan con los subordinados. Esto se objeta, analizando

²⁰ Ver en Anexo Figura N° 2

²¹ Ver en Anexo Figura N° 3

los resultados de la encuesta, ya que los mismos en la afirmación “Mi superior pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones”, un 40% respondió estar parcialmente de acuerdo, un 10% en desacuerdo y el 50% totalmente de acuerdo. Podría concluirse que, de acuerdo a la visualización de los encuestados, es un buen jefe ya que promueve la innovación, realiza una devolución del desempeño, reconoce los logros que se alcanzan en el trabajo y se muestra abierto a las nuevas ideas. Sin embargo, solamente se mantiene en las rutinas de trabajo.

CONCLUSIONES

En función a las variables analizadas, y según las características propuestas por Chiavenato (2001) para describir al clima organizacional, se puede decir que en la empresa BruMai predomina un clima saludable, desafiante e incentivador ya que se sienten satisfechos con el ambiente laboral y están orgullosos de trabajar para esta organización.

Esto se debe a que las políticas y las decisiones son tomadas por el dueño de la empresa o los supervisores, pero se permite a los subordinados tomar aquellas que sean más específicas en los niveles operativos. Además, se tienen en cuenta la opinión de los empleados al momento de analizar innovaciones a la hora de prestar los diferentes servicios.

Se puede decir que el jefe se orienta a las relaciones, debido a que corrige a los empleados buscando no dañar sus sentimientos, los instruye, a la hora de entablar diálogos con los mismos busca hacerlos sentir cómodos y seguros, “rompiendo el hielo”, hablando de temas que les interese a ellos para luego hablar de tema laborales.

Más allá de las percepciones positivas, tanto por parte del área operativa como del área directiva, se destacan como variables críticas la comunicación y las relaciones humanas. La primera se debe a que no todos concuerdan en que exista una buena comunicación entre los compañeros de trabajo, acarreado esto, los mencionados “cuellos de botella” por el dueño. Según los empleados no perciben relaciones confraternales entre pares, como para llegar al punto de decir “Tengo un buen amigo con quien hablar” en el ámbito laboral. Así mismo, se evidencia una falta de confianza entre compañeros, yendo esto en contra de uno de los principales valores que pregona la organización.

Se puede observar que si bien existen reconocimientos cuando realizan una tarea de manera eficiente, se podría trabajar en cuestiones relacionadas a las necesidades de reconocimiento y autorrealización.

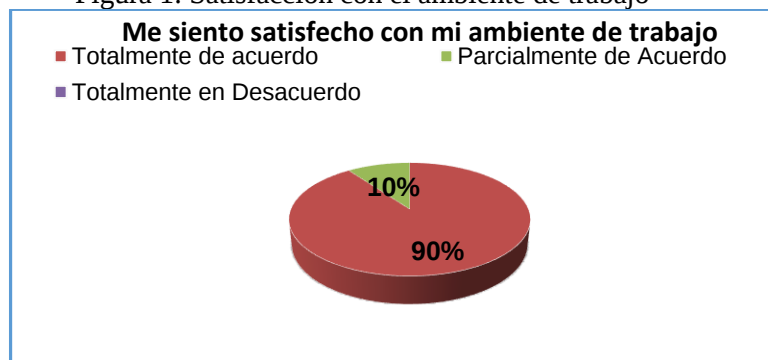
Como respuesta a la problemática planteada de si una de las causas por las cuáles la dotación de empleados de BruMai no es totalmente eficiente porque el clima organizacional del mismo es desmotivador, se puede señalar que son otras las variables las que generan que la dotación de empleados no trabaje eficientemente.

Entre ellas, se puede mencionar, que la empresa no cuenta con una dotación estable de empleados, debido al tipo de contrato laboral que mantienen, en el que se observa una rotación de seis meses aproximadamente. Esto impide que puedan lograr una identidad con su planta de trabajadores y que los vínculos laborales que se puedan llegar a formar resulten pasajeros. Constantemente tienen que pasar por el proceso de reconocimiento de nuevos compañeros, adaptación a la forma de trabajar y al aprendizaje de trabajo en equipo.

Un equipo más numeroso y estable de empleados permitiría gozar de mayor eficiencia y cumplir con todos sus objetivos.

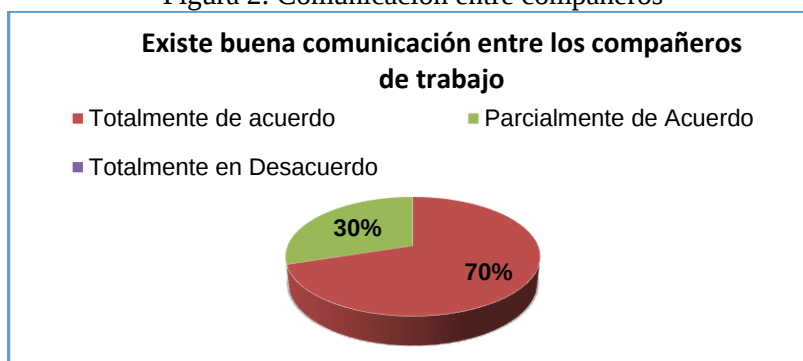
ANEXOS

Figura 1: Satisfacción con el ambiente de trabajo



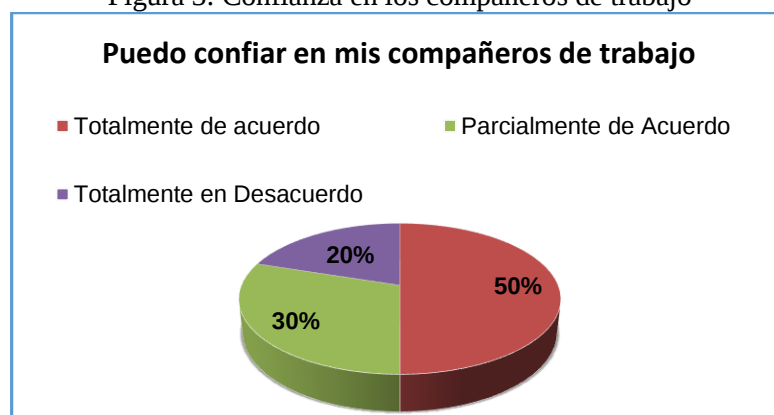
Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Comunicación entre compañeros



Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Confianza en los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. Góngora y Nóbile (2010). Experiencia Piloto de un Estudio Cuantitativo del Clima y la Cultura organizacional de un hospital público de la provincia de Buenos Aires.
2. Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. (3ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da Edición. México: Mc Graw Hill.
4. Pascal y Athos (1982). The Art of Japanese Management: Applications for American Executives, Warner Books, Nueva York.
5. Valdés, M (2017). Comunicación Organizacional y Laboral. Notas de Cátedra. Sociología de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia, Chaco: Departamento de Ciencias Sociales
6. Gibson J., Ivancevich J. & Donnelly J. (2001). Las organizaciones. Chile: Mc Graw Hill.
7. Schlemenson, A (1988). “Análisis organizacional y empresa unipersonal”. Introducción y caps. 1, 2 y 3. –
8. Valdés, M. (2018). Análisis de la Cultura Organizacional y su disposición a la Responsabilidad Social Empresaria en empresas del Sector de la Construcción de la Ciudad de Resistencia (Chaco) (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina, pp. 98.



9 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2019
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.
¡TA PEGUAHÊ PORAITÊ - BEM-VINDOS – BIENVENIDOS!

**6° CONGRESO LATINOAMERICANO
de ADMINISTRACIÓN**
**9° ENCUENTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ**

*La administración, el administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e
internacional.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com

Av. F. Elías Llamosas 9458. Miguel Lanús Misiones.

 Conlad.fceunam
  @CongresoLatAdm
  congreso.ladm
  conlad


 Universidad Nacional de Misiones

 Facultad de Ciencias Económicas

**9 Y 10 DE
SEPTIEMBRE
2019**

**VI° CONGRESO LATINOAMERICANO
DE ADMINISTRACIÓN**

**IX° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE LA REGIÓN JESUÍTICA GUARANÍ**

**CONLAD
2019**

*“La Administración, el Administrador, gestor de la cultura
emprendedora y aportes al desarrollo nacional e internacional”*

CONTACTO:
conlat@fce.unam.edu.ar
conlad.fceunam@gmail.com
trab.conlad@gmail.com

LUGAR:
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
AVDA. FERNANDO ELÍAS LLAMOSAS 9458
Miguel Lanús, Posadas, Misiones.

CONLAD



ANALES CONLAD 2019

VOLUMEN III – ISSN on line 2451-6589

**6° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN -
9° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ.**