



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Reorganización en pymes familiares

Esquivel, Teresa Marina

1999

Cita APA: Esquivel, T. (1999). Reorganización en pymes familiares.  
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.  
Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Secretaría de Posgrado  
Facultad de Ciencias Económicas

118-0004

# Reorganización en PyMES Familiares

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires

Col. 1502/0118

- Posgrado de Especialización en Gestión de PyMES
- Seminario de Integración y tesina
- Prof.: Jabbaz, Marcela – de Mendonca Angel
- Esquivel Teresa Marina
- 1999



*Buen Trabajo*

Pop. C. 33, G. 3351  
E4  
Tandil

# Índice

Contenido	Pág.
Introducción	2
Breve reseña histórica de la empresa	
Crecimiento de una empresa familiar	4
Características de la sociedad	5
Características de los hermanos	5
Modelo tridimensional	8
Genograma familiar	11
El futuro de la empresa familiar	13
Mayores dificultades para la reorganización	
Momento I	15
Momento II	23
Momento III	27
La moda del trabajo en equipo	29
Elementos esenciales del seguimiento del tema	32
Estrategias para la gestión del cambio	41
Frente a la conmoción	43
La salvaguardia, motor de La Reconversión	43
Las PyMES reconvertirse para sobrevivir	45
Conclusiones	48
Anexo - Estadísticas	50
Bibliografía consultada	51

## INTRODUCCIÓN

Con la apertura del país al mundo, hubo un cambio drástico. En un año, del 91 al 92, se pasó a importar de 6 millones a 140 millones de dólares. Eso fue un shock violento que algunas empresas lograron sobrevivir y otras no. En ese momento se pensó que era una apertura pasajera, como en la época de Martínez de Hoz, cuando duro uno o dos años y después el país volvió a cerrarse. El otro golpe que sufrieron los industriales fue la hiperinflación. Entonces hubo empresas que se quedaron sin capital, no pudieron entrar en el proceso de reconversión y no pudieron sobrevivir. Otras, sencillamente subsisten haciendo denodados esfuerzos para mantener una mínima porción de mercado.

En la Cámara Argentina de la Industria del Juguete se pasó de tener algo más de 200 socios a 70. Una pérdida muy importante, difícil de sobrellevar, no solo económicamente sino para los trabajos que hay que realizar. Temas como la de la salvaguardia, los créditos para PyMES, la necesidad de incorporar nuevas tecnologías para el sector, etc

Ante este panorama de la situación del país y del sector en el cual esta inserta esta empresa, el socio gerente-líder de la empresa trató por todos sus medios de modernizar la empresa comprando maquinaria, capacitando al personal, para poder producir más y competir en este nuevo mercado globalizado; además necesitaba tener información diaria de ciertos temas como productos más vendidos, clientes más importantes, descuentos efectuados ¿montos y motivos?, etc.

*El tema de venderles a las grandes es algo que todo emprendedor se plantea o debería plantearse en algún momento. Pero con plantearse no alcanza. Hay que animarse: Las grandes intimidan. Sin duda las grandes necesitan de las PyMES. Las nuevas condiciones económicas mundiales exigen flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios requeridos por los nuevos mercados.*

*Es indiscutible que la industria argentina debe modernizarse (aunque parezca redundante decirlo), incorporando innovaciones tecnológicas, motor primordial del progreso. Deberá hacerlo para competir con éxito en determinados rubros dentro y fuera de sus fronteras. Pero ¿qué se entiende por modernizarse? De ninguna manera será suficiente incorporar maquinaria de última generación a un plantel envejecido –incluso suele ser contraproducente– dentro del recinto fabril, ni siquiera valerse, “puertas adentro”, del mejor conjunto de equipos y moderno enfoque de gestión o lograrlo en toda la estructura industrial, para asegurar un flujo adecuado de bienes.*

## Breve reseña histórica de la empresa

### CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA FAMILIAR

En el año 1965, cuando R.R y L.R unieron sus talleres de tornería - matricería y talabartería - marroquinería comenzaron a dar forma a un proyecto que con el tiempo los convertiría en una gran empresa, importante en la fabricación de juegos.

La primera "gran obra" realizada en conjunto, es un artesanal cubilete de cuero y dados que tiene rápida aceptación entre el público animando a ambos hermanos a seguir adelante para desarrollar a continuación, una original línea de ruletas en madera, metal pintado y plástico.

El gran éxito obtenido por este nuevo producto los decide a dedicarse exclusivamente a la fabricación de juegos y constituir en 1971 una S.R.L. adoptando como logotipo el disco numerado de la ruleta con las iniciales de la firma en el centro.

La nueva marca hace su triunfal aparición con toda una nueva línea de juegos tradicionales, de los cuales el primero es el clásico ajedrez.

Hoy, después de muchos años de intenso trabajo, totalmente afianzada en el mercado, con más de 100 productos reconocidos y numerosas licencias internacionales, R S.R.L. sigue como siempre ofreciendo los mejores juegos por la originalidad de sus diseños, la nobleza de los materiales y la alta tecnología de producción.

Pero también y sobre todo, por la calidad de su gente, profundamente conocedora del difícil arte de hacer jugar a grandes y chicos.

## CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD

Se trata de una empresa que se dedica a la Fabricación y venta de juegos de ingenio y entretenimientos que se inicio en 1971, es una sociedad de hermanos; en este momento es una marca reconocida en el mercado local, se comercializa en todos los supermercados y grandes cadenas de jugueterías. Tienen a sus respectivos hijos trabajando en la empresa, como norma no permiten que los parientes políticos trabajen en la misma. Cuentan con un plantel de 40 personas repartidas en fabrica y administración. Consta de dos plantas, en una, esta la fabrica, en la parte de adelante de la planta baja esta el sector de armado y en la parte de atrás están las maquinas inyectoras de plástico y matriceria; en el primer piso esta el sector de marketing y diseño. En la otra planta, esta el sector de expedición y en el primer piso están las oficinas de la administración. Además poseen otra pequeña empresa que se dedica a hacer toda la parte grafica, en la que trabajan otras 15 personas y realizan trabajos exclusivamente para la empresa de juegos.

### FABRICA



### GRAFICA



### EXPEDICIÓN Y ADMINIST.



## Características de los hermanos

R.R.

- Empresario es la imagen de la empresa, siempre de traje.
- Concorre a cámaras, exposiciones locales e internacionales.
- Separado con tres hijos, los tres trabajan en la empresa.

- Siempre esta tratando que sus hijos se capaciten para poder seguir con la empresa.
- Es la parte creativa, esta viendo siempre que juegos nuevos se pueden crear, o que modificaciones se pueden hacer a los ya existentes.
- Tiene una visión de la realidad actual con respecto a la modernización de las maquinarias, para poder competir en un mercado globalizado, con nuevos competidores.

L.R.

- Es el que supervisa los sectores de fabrica y expedición, siempre con guardapolvo, a veces realizando tareas como un operario más.
- Casado con tres hijos, dos de ellos trabajan en la empresa.
- No le interesa concurrir a las reuniones de cámaras ni exposiciones.
- Siempre dice que su hermano es muy inteligente.

Lo ideal hubiera sido que los hijos ingresen a la empresa con una formación profesional, o para capacitarse paralelamente a estar haciendo alguna carrera universitaria; pero no fue así, algunos ingresaron porque no querían seguir estudiando, empezaron a trabajar en la empresa desde abajo, como operarios, armando cajas. Y otros que si siguieron estudiando (carreras universitarias), pero que nunca ejercieron en la empresa puestos para lo que están estudiando, se quejan de que no les tienen confianza para ciertos puestos, que para ejercer sus profesiones se van a tener que ir. *“Existen dos ingredientes para que los hijos, que desean ser futuros dueños y socios, mamen desde la cuna: la rendición de cuentas mas allá de la confianza y la evaluación periódica de sus funciones con relación al logro de los objetivos propuestos, tal como se hace con todos los funcionarios de la organización”*.(Srebrow, Carlos; Mayo/1996) Además *“Es importante, pero no imprescindible, transitar por una experiencia laboral fuera del grupo familiar. No solo se lo enriquece posteriormente importando otras experiencias, sino que la persona viene entrenada en un encuadre laboral en donde las distorsiones familiares no lo confundieron”*.(Srebrow, Carlos; Mayo/1996)

Otro tema importante es la necesidad de tener un líder, en algunas empresas es una persona a la cual le rinden culto, respondiendo a cada requisitoria con “cómo no, sus deseos son órdenes”; es evidente que es necesario tener a alguien a quien admirar o respetar ya que una empresa que no lo tiene, tal vez no haya sobrevivido mucho tiempo. En el ámbito de las

empresas, el tema del liderazgo empresarial ha sido desarrollado por varios autores y casi todos llegan a la misma conclusión: *"Una empresa escasa de capital puede tomar dinero prestado, y la que está en un lugar inadecuado puede trasladarse. Pero una empresa escasa de liderazgo tiene pocas posibilidades de supervivencia"*. (Rothchild, William; 1995)

Si los líderes quieren que sus empleados desarrollen comportamientos satisfactorios, es esencial proporcionarles autonomía y responsabilidad para hacerse cargo en mayor medida de sí mismos y de su trabajo.

*Los líderes prestan atención y también la reciben. La relación entre el líder y el seguidor es tácitamente más compleja que una sencilla orden; obtiene lo mejor de cada persona. Lo primero que se hace, desde luego, es enseñarle a la persona a sentir que la tarea es claramente importante y casi imposible. Ello produce la clase de impulso que hace fuerte a la gente, que la pone intelectualmente en la búsqueda. El liderazgo requiere considerables gastos de esfuerzo y energía, más de lo que mucha gente quiere realizar.* (Rothchild, William; 1995)

*Los líderes no crean motivaciones de la nada; destraban o canalizan motivaciones que ya existen. Cualquier grupo congrega una gran maraña de motivos. Los líderes eficaces, al perseguir fines comunes, usan aquellos que sirven a los propósitos de la acción colectiva. Logran el alineamiento de metas individuales y colectivas. Crean un clima en el que hay orgullo en realizar contribuciones significativas hacia las metas compartidas. Es muy importante para el jefe de una organización descifrar la manera de motivar. La gente comienza a sentir que administran una parte de la empresa. Tienen mayores oportunidades para demostrar sus capacidades.* (Gardner, John; Diciembre/1991)

*El liderazgo y la administración no son la misma cosa, pero se empalman. Tiene mucho sentido incluir a la administración entre la lista de tareas que desempeñan los líderes. Existe una diferencia profunda entre la administración y el liderazgo, y ambos son importantes. Administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir. Dirigir es influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión. Esta distinción es crucial. Un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer. Puede resumirse la diferencia diciendo que consiste en actividades de visión y juicio-eficiencia.* (Gardner, John; Diciembre/1991)

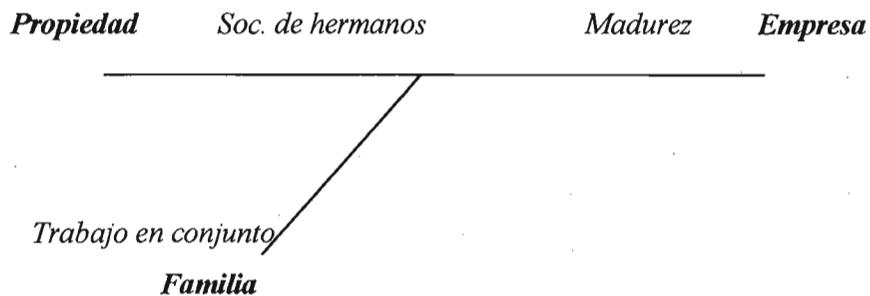
*La mayor parte de los líderes intenta disminuir el conflicto en lugar de acrecentarlo. La presencia de cierta cohesión y tolerancia mutua son requisitos imprescindibles del funcionamiento social.* (Gardner, John; Diciembre/1991)

*En la actualidad, los líderes del país deben lidiar con la fragmentación de la sociedad en grupos que tienen gran dificultad en entenderse entre ellos o en ponerse de acuerdo sobre metas comunes. Es una fragmentación enraizada en el pluralismo de nuestra sociedad, en la obsesiva especialización de la vida moderna, y en la habilidad con que los grupos se organizan para promover sus intereses. (Gardner, John; Diciembre/1991)*

*Los líderes pueden hacer mucho para preservar el nivel necesario de confianza. Y el primer requisito consiste en que tienen que tener la capacidad de inspirar confianza. Es necesario ser un simulador y un disimulador. En nuestra sociedad, los líderes deben trabajar para elevar el nivel de la confianza. (Gardner, John; Diciembre/1991)*

### Modelo Tridimensional

Teniendo en cuenta el Modelo Tridimensional de Desarrollo de la Empresa Familiar, en el eje de la Propiedad es una sociedad de hermanos; en el eje de la Familia esta en la etapa "3) Trabajo en conjunto es un momento en que se pondrá a prueba por un lado si la empresa puede mantener el estilo de vida de una familia que ha crecido. Y por el otro si el tamaño puede ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a varios miembros de la familia". Y en el eje de la Empresa "3) Madurez dentro de este periodo toda empresa puede tomar dos caminos, por un lado renovación /reciclaje ó la muerte por el otro". (Stuhlman, Silvia; 1997)



*El ciclo de generación de una empresa familiar tiene distintas etapas. Una familia descubre un negocio o habilidad: un know-how. Puede ser uno o más de sus miembros. Esta habilidad da nacimiento al "negocio". En esta primera etapa es propio el espíritu de pioneros. La gestación del negocio generalmente atenta contra la energía puesta al servicio de la vida familiar. Aparece un lógico enajenamiento en función de los esfuerzos puestos en juego.*

(Srebrow, Carlos; Abril/1991). En este caso los pioneros fueron los dos hermanos, uno de ellos es el que más se volcó a la parte empresarial, y esto lo llevo a la separación.

*Según algunos no hay un empleado que este tipificado para trabajar en una empresa familiar ni que esta requiera un perfil determinado de empleado. Lo que si es cierto es que la empresa familiar trata de insertar a su proyecto laboral y funcional gente que responda a su modalidad, sobre todo si los socios son todos de la familia, sin externos, explica José Igal, consultor especializado en empresas familiares. (Clarín, Económico; 30/01/2000) En esta empresa las entrevistas laborales las realiza uno de los socios-gerentes, le interesa además de la experiencia y los conocimientos en la especialidad para el cual lo necesita, el aspecto personal, el entorno familiar. Según Igal, por estar ya insertado en la ideología de la empresa, elegirá casi inconscientemente a un empleado que respete la contextura familiar, no la impugne ni altere su funcionamiento nuclear. (Clarín, Económico; 30/01/2000)*

*Hay una tendencia a extender la familia, incorporando no sólo a los funcionarios leales, sino también a clientes y proveedores. (Srebrow, Carlos; Junio/1991) Aparecen lealtades que muchas veces favorecen la marcha del negocio y otras la traban. La empresa familiar alimenta vínculos muy fuertes entre sus integrantes, tanto afectivos como laborales. (Srebrow, Carlos; Junio/1991).*

*En general, los empleados van desarrollando la mentalidad de sostener, y apoyar el núcleo familiar porque al hacerlo se salvaguarda la empresa como fuente de trabajo. Si bien no hay una regla genérica, -salvo en empresas familiares muy grandes o multinacionales- en una PyME la idea es que el empleado se afiance. (Clarín, Económico; 30/01/2000). Para esta empresa es muy importante que el personal se sienta cómodo, que pueda trabajar con tranquilidad, generalmente no hay problemas en tomarse días por exámenes o para capacitación, les interesa que puedan realizarse profesionalmente.*

*La mayor desventaja para aquel que trabaja en una empresa familiar es la dificultad de progresar o hacer carrera dentro de la empresa. (Clarín, Económico; 30/01/2000). En este aspecto las mayores trabas además de los hijos es también el personal más antiguo de la empresa, es muy importante caerles bien para poder seguir en ella.*

*Igal sostiene que cualquier empleado puede acceder a un nivel gerencial si esta capacitado para tal fin. Yo creo que no hay limites, siempre y cuando la actuación sea exitosa en cuanto a provocar logros. Salvo que el empleado entre en competencia con alguno de los componentes*

*de la gerencia, sobre todo una vez desaparecido el pater familia que lo contrato. (Clarín, Económico; 30/01/2000). Por mas que sea muy capaz, lamentablemente si una persona no se lleva bien con la familia no puede seguir en la empresa, es fundamental tener una buena relación con todos y también con el personal más antiguo.*

*Por lo general, las empresas familiares no tienen un plan de desarrollo de carrera. Cualquier logro es arbitrario.*

*Tres tipos de funcionamiento en la empresa familiar: "Por un lado esta **la familia interdependiente** que por su fuerte unidad familiar puede excluir a los empleados que no son parientes, provocando muchas veces un duro enfrentamiento; en otro lugar se encuentra **la familia independiente**, con integrantes individualistas y competitivos que tienen mayor relación con personas ajenas a la familia y, por ultimo, **la familia coherente**, que tiene como principal virtud la intención de equilibrar las necesidades externas de los individuos con las necesidades de cohesión de la familia. (Clarín, Económico; 30/01/2000).*

Para aquel que recién se incorpora a una empresa familiar se sugiere que se tome un tiempo para observar y tratar de captar los códigos implícitos de funcionamiento. Y, fundamentalmente, que aprenda como esta distribuido el mando y el poder, cuales son las fuentes en las que se apoyan esos mandatos. Esto es algo muy difícil en este tipo de empresa, a pesar de trabajar en ella mucho tiempo, a veces uno no sabe a quien dirigirse para hablar de ciertos temas. Las recomendaciones "hay que congraciarse con la jefatura; las recompensas vienen por el simple hecho de caer bien".

*¿El lado bueno? Los consultores coinciden en que estas compañías familiares son mas tolerantes y permisivas cuando de conflictos personales se trata o a la hora de pedir un préstamo o un adelanto del sueldo. (Clarín, Económico; 30/01/2000). Esta empresa es un claro ejemplo de esto, por nombrar solamente un caso: una empleada que hace mas de 2 años que esta enferma, se le sigue pagando el sueldo completo a pesar de que legalmente la empresa estaría en condiciones de no pagárselo mas, ya que por la antigüedad que tenia al momento de enfermarse solamente le correspondían 6 meses de licencia paga.*



*Una gran masa de empresas definidas como familiares están recibiendo los impactos del ajuste de los mercados producidos tanto a nivel local como mundial, fruto de esta creciente globalización de los fenómenos.*

*Este impacto obliga a la transformación de sus estructuras, de sus conceptos y creencias, de su habilidad para hacer los negocios hasta un grado tal que muchas veces se pone en duda la experiencia acumulada durante varias generaciones. Las Empresas Familiares sufren un doble ajuste que muchas veces hace un juego de pinzas del cual no es fácil salir: desde la racionalidad de los negocios y desde la racionalidad de los afectos.*

*La inestabilidad justificaba nuestra imposibilidad de programar o mirar más allá del corto plazo. El tiempo y los ciclos de los negocios eran más largos. El cierre de los mercados y el achatamiento de la competencia nos permitía instalarnos adentro, manejando los negocios desde el "bunker".*

*Es indudable que, cuando existen resultados que permiten una distribución familiar satisfactoria, los conflictos pueden ser manejados con mayor fluidez y en algunos casos ni siquiera llegan a convertirse en planteos.*

*Es importante visualizar las lógicas de cada sistema y darse cuenta que aquel o aquellos que tienen el rol de administrar el encuentro de ambos y optar por alguna resolución se ven sometidos a una fuerte contradicción.*

*Para la **lógica familiar**, para la economía de los afectos, es importante:*

- ⇒ Dar oportunidad de trabajo a todos los hijos.*
- ⇒ Brindar apoyo financiero según las necesidades de cada uno.*
- ⇒ No hacer diferencias pese a las distintas capacidades.*
- ⇒ Apoyar el aprendizaje según cada vocación.*

*Si miramos la **lógica de los negocios**, aparece la necesidad de:*

- Dar lugar a los más competentes únicamente.*
- Regirse por el valor de mercado para asignar sueldos.*

- *Alentar a los más capaces.*
- *Dar oportunidad a aquellos cuyo desarrollo coincide con las necesidades de la organización.*

*Hubo épocas en donde el sistema familiar eclipsaba al empresario sin poner en excesivo riesgo la continuidad de la empresa.*

*En estos momentos, cuando las empresas necesitan ajustarse drásticamente, más que nunca es necesario provocar una discriminación entre los requerimientos de ambos sistemas.*

*La empresa hace sentir su lógica y la familia tiene que encontrar una respuesta para adaptarse, sobrevivir y crecer, a riesgo de hundir el bote donde todos están aferrados. . Una gran masa de empresas definidas como familiares están recibiendo los impactos del ajuste de los mercados producidos tanto a nivel local como mundial, fruto de esta creciente globalización de los fenómenos.*

*Hoy más que nunca es necesario comprender tanto las necesidades y la lógica familiar, cómo las necesidades y la lógica actual de los negocios.*

*Obligan a mirar desde el mercado hacia adentro y, en algunos casos, las circunstancias de vida y la tradición familiar atrapan con una fuerza tal que imposibilita una salida hacia fuera y adelante.*

*En las situaciones límites o críticas, los hombres y los sistemas dejan de aflorar reacciones desconocidas que pueden orientarse hacia la parálisis destructiva o hacia la creatividad constructiva. (Srebrow, Carlos; Septiembre/1994)*

## **EL FUTURO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

*La necesidad de supervivencia, permanencia y desarrollo en los mercados globalizados esta obligando a las Empresas Familiares a enfrentar desafíos en varias dimensiones:*

- *Creecer y pasar a una escala mayor.*
- *Enfrentar la globalización de la economía*
- *Internacionalizar la familia*

- *Crear un sistema que permita la gobernabilidad de la Empresa y de la Familia en vista a las transiciones generacionales.*

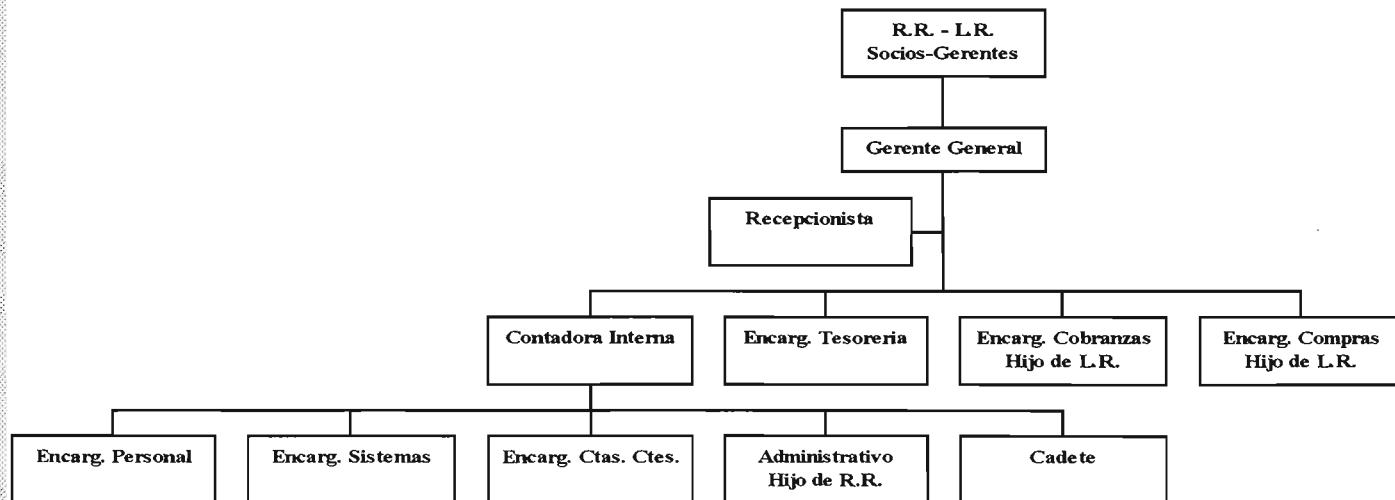
*Crece y pasar a un tamaño de escala mayor plantea no basar su desarrollo únicamente en las propias inversiones. Son muchos los temores, especialmente para la generación fundadora, que provoca el salir a la luz, y "perder" la reserva y la seguridad del manejo privado e íntimo. Otra opción bastante resistida es la venta de un porcentaje de sus acciones a algún conjunto empresario del país o del extranjero.*

*La globalización de la economía y la irrupción de todos los mercados en todos los mercados atenta contra la comodidad y seguridad que daba el manejo de un mercado casi cautivo. (Srebrow, Carlos; 1997). A lo que estaban acostumbrados los empresarios argentinos, razón por lo cual con la apertura de los mercados muchos quedaron en el camino.*

*Los productos y servicios de la empresa deberán ser pensados a partir del precio, la calidad y la atención a nivel mundial. En caso de no estar en condiciones para esta competencia deberá analizarse si tiene que ver con el costo país o el costo interno de la compañía. Este último caso provoca la necesidad de revisar y repensar tanto los procesos y sus costos como las estructuras organizacionales, incluyendo la carga económica que genera la o las familias dependientes de su economía. (Srebrow, Carlos; 1997)*

# Momento I

Organigrama I



## Mayores dificultades para la reorganización

### MOMENTO I

Actores protagonistas de esta etapa:

R.R. Socio Gerente, es el que trata de modernizar la planta, porque cree necesario realizar cambios para que la empresa crezca. Contrata al Gerente General, da la orden a todo el personal, a sus hijos y sobrinos de brindarle toda la información necesaria.

L.R. Socio Gerente, generalmente esta de acuerdo con las decisiones que toma el hermano, ya que lo considera un empresario con mucha visión de futuro.

Gerente General, licenciado en marketing, no familiar, trae la experiencia de trabajar en puestos similares pero en grandes empresas, le dan el poder de realizar cambios y comprar lo necesario para lograrlo.

Contadora interna, realiza tareas contables e impositivas, tiene a su cargo cinco personas, no esta a favor de estos cambios porque ocasionan cambios en los sistemas de información de gestión de ventas y también en el contable, como nunca se llevo bien con la computación, no desea cambios, para seguir tranquila con lo que ya conoce.

Encargado de Sistemas, es el que instalo el sistema en uso Bejerman, es también facturista; no le resulto simpático el nuevo Gerente, porque realizo la compra de un nuevo sistema sin consultarlo con él.

Encargada de cuentas corrientes, por comentarios no hacia prácticamente nada, cuando se hablo de reducir el personal, fue la primera en ser despedida.

Encargada de personal, no esta de acuerdo con los cambios porque es muy amiga de la Contadora.

Encargada de tesorería, no le gustan los cambios pero trata de adaptarse, hace mas de veinte años que trabaja en la empresa.

Encargado de cobranzas, al principio estaba de acuerdo pero luego empezó a sentirse desplazado y no colaboro más.

Administrativo, igual que el anterior.

Encargado de compras, desde el principio tuvo roces con el nuevo Gerente, no apoyaba los cambios.

Cadete, no influye en esta situación.

Recepcionista, estaba contenta porque con esta reorganización iba a saber a quien dirigirse para hacer algunas consultas.

Trascurridos los años el socio-gerente líder de la empresa comienza a darse cuenta que necesita rodearse de gente capacitada para poder reorganizar la empresa y así seguir compitiendo en un mercado cada vez más competitivo, entonces decide tomar a una persona para el puesto de Gerente General. *Toda organización se ve forzada a transformaciones en algún momento de su vida, por factores exógenos (competencia, cambios en el ambiente económico o social, cambios tecnológicos) o endógenos (crecimiento, obsolescencia de equipos o procedimientos, cambio de objetivos) . Esta claro que muchas veces las causas internas son consecuencia de las externas, o que concurren combinándose factores de uno y otro.*(Ivnisky, Aldo; 1) Considera que es importante teniendo en cuenta las condiciones actuales de competencia, donde los compradores, supermercados y mayoristas, exigen un precio casi inalcanzable, lo único que puede permitirle al empresario tener un margen de ganancia lógico para seguir progresando es la creatividad. *La globalización transformó los mercados y esto, sumado a los avances de la tecnología y las telecomunicaciones, hacen que las condiciones sean totalmente adversas para aquellos que no renuevan sus estrategias y se alinean con el actual nivel de competitividad.\** Esto equivale a lograr productos diferenciados, tanto en diseño como en calidad, por lo cual él decide tomar a esta persona para que supervise la fabrica y también el sector administrativo para poder volcarse a la parte creativa de la empresa. *El empresario y el dirigente empresario tienen una responsabilidad indelegable, que es hacer que sus empresas sean rentables. La rentabilidad es esencial para competir y para asegurar la supervivencia, porque las ganancias son fuentes para retribuir a los inversores, financiar expansiones que eliminen la obsolescencia, disminuir el desempleo y favorecer planes de innovación para enfrentar un mundo y una competencia cambiantes.*(Fresco, Juan C.- Renner, Mónica; 1994) *Para hacer rentable una empresa, se necesita una organización administrativa eficiente. Un organigrama es como un diagrama de distribución de alumnos en una clase. De esa manera se puede saber quien y que esta en cada lugar, qué es lo que necesitan, qué objetivos tienen y para qué sirven. Pero cuando se les pide al empresario que dibuje el esquema de su empresa, muchos simplemente no son capaces de diseñarlo porque no tienen claro de qué manera está organizada ¿ Cuántas relaciones quedan indefinidas o superpuestas? No es suficiente que el empresario lo sepa todo, cuanto más sabe, más será lo que se lleve consigo cuando no este. Necesita un entrenamiento continuo, todos necesitamos seguir aprendiendo.*

*Supone entonces:*

- *Aceptar que es necesario seguir aprendiendo, porque con esfuerzo físico y talento no se superan todas las necesidades; y*
- *Que el empresario es responsable por sus fuentes y familiares*

*Si el empresario no puede confiar a su personal la información que ellos necesitan tener entonces debe despedirlos, sean o no miembros de la familia*

*Nueve de cada 10 planes y estrategias fracasan. Diseñar una estrategia y un plan de acción es una tarea compleja. Sin embargo, todas las empresas, industrias o comercios las diseñan de año en año a través de sus principales ejecutivos, pero... ¿logran los resultados previstos? La respuesta es NO. (Actualidad; Diciembre/1999)*

*Cambie o muera, es el consejo que nos dan con frecuencia muchos consultores. Y agregan, "la razón por la cual hay que tratar de mejorar permanentemente es que si esto no ocurre, las cosas no siguen igual, empiezan a andar peor". ¿Es el temor el que nos debe motivar al cambio?. (Empresar; Diciembre/1999)* La innovación es una de las características más deseables de la economía de un país. Que la competencia no es por precio sino por nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevas formas de organización, ya que estos factores son los que conducen a mejorar costos y calidad.

El motor imprescindible es el emprendedor y su búsqueda incesante por hacer las cosas mejor. Con un ingrediente: La viveza, esa sutil capacidad difícil de definir, pero que no se puede obviar para alcanzar el éxito.

Porque debemos ser capaces de mejorar. Porque queremos hacer una gran empresa, y creemos que lo podemos lograr si nos lo proponemos.

Estas razones no tienen nada que ver con la primera postura basada en el miedo, pero tal vez, pensemos, nos motiven a la acción y, además, necesitaremos darle a la gente una razón para el cambio.

Continuar motivados cuando la empresa crezca y alcance un confortable nivel de éxito. Este punto es crítico, porque lo que se necesita es una motivación que sea sustentable.

Debemos reconocer, sin embargo que el miedo es un gran motivador. Pero el lado oscuro de la motivación basada en el miedo es que se comporta como un potente estimulante: no nos aviva por un tiempo, pero nos deja peor cuando se va el efecto.

*Las Pymes tienen que ser excelentes en otro sentido. No tienen grandes estructuras, y esto le da flexibilidad para adaptarse a las distintas necesidades. Tal vez no hicieron un curso sobre trabajo en equipo, pero en las Pymes cada uno pone el hombro, desde el dueño hasta los distintos empleados. Lo que caracteriza su dinámica son aquellas virtudes que a las grandes les cuesta mucho conseguir: creatividad, flexibilidad, innovación y dinamismo. Esto*

*no es casual, porque estas virtudes no son productos de las estructuras sino de la capacidad emprendedora. (Empresar; Diciembre/1999)*

*El tema de venderles a las grandes es algo que todo emprendedor se plantea o debería plantearse en algún momento. Pero con plantearse no alcanza. Hay que animarse: Las grandes intimidan. Sin duda las grandes necesitan de las PyMES. Las nuevas condiciones económicas mundiales exigen flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios requeridos por los nuevos mercados. (Empresar; Diciembre/1999)* La empresa para negociar con los supermercados necesitaba información, por eso era muy importante que los sistemas funcionaran para poder obtener todo tipo de estadísticas para ir a las reuniones, con datos concretos para resolver los tipos de descuentos que podían otorgarles y los gastos en publicidad que se realizarían.

El nuevo Gerente es un licenciado en marketing, no familiar, con experiencia en puestos similares en otras empresas, con la orden de reorganizar la empresa para que se pueda obtener más producción, mejores costos y además información más rápida para poder tomar decisiones. Después de relevar todos los puestos charlar con los encargados e interiorizarse de los problemas; propone cambios y reformas, uno de ellos es cambiar el sistema **Bejerman** que tenía la empresa, porque era obsoleto y no brindaba la información suficiente. Comienza a averiguar por los sistemas que había en plaza y decide la compra de uno: **Stradivarius**. *Lógicamente, para aplicar nuevos sistemas de trabajo hay que vencer a uno de los peores enemigos, que con frecuencia se instala en el sector PyME: la resistencia al cambio.*

*Este es un fenómeno omnipresente en los procesos de innovación, que podemos caracterizar como la oposición visible o encubierta, activa o pasiva, cortés o violenta, parcial o generalizada, que obstruye consciente o inconscientemente la acción encaminada a instalar los cambios. Los problemas que la causan no son solamente de carácter objetivo sino que dependen también de la percepción de cada uno. Podemos caracterizar las raíces de la resistencia, agrupándolas en cuatro tipos básicos:*

- *Pecuniarios: se teme la interrupción de una carrera ascendente y hasta la posible pérdida del empleo.*

- *Psico-afectivos: son básicamente sentimientos de inseguridad de los miembros de la organización, ya sea por sentir su status o autoridad en peligro, ya por vergüenza de aprender lo nuevo, ya por apego al puesto o por orgullo.*
- *Sociales: los grupos se abroquelan frente al cambio, suponiendo que su integridad o sus intereses comunes corren peligro.*
- *Simbólicos: la oposición se manifiesta a través de la defensa de las costumbres existentes o del sistema de valores aceptado. (Ivnisky, Aldo; 1)*

*Según otro autor, en los días previos a la implementación encontramos cuatro grupos con comportamientos claramente diferenciados:*

1. *Los que aprueban la implementación. Son aquellas personas que tienen autoestima alta. Creen que toda mejora en las herramientas de gestión va a favorecerlos en su trabajo diario y en su futuro laboral.*
2. *Los que rechazan. Agrupan a los co-dependientes. Prefieren mantener la relación empleado-empendedor, el primero ordena y el segundo obedece.*
3. *Los informados. Son los que cuentan con datos y por lo tanto elevan su autoestima. Se involucran en el proceso, mejoran sus relaciones internas, tienen status y se sienten los elegidos.*
4. *Los desinformados. Estos viven en la incertidumbre, atemorizados... preocupados. Compiten para tener mas información y ofrecen mucha resistencia. Crean un sistema de defensa y se subvaloran.*

*En lo que podríamos definir como la "segunda etapa" del proceso de implementación, en la organización, se producen antagonismos y confrontación, por un lado; desinformados, y por el otro; adversos al cambio versus propensos al cambio. (Ayala, Juan Carlos; Enero/1998)*

*El reclutamiento de personal, involucra el manejo o administración del capital humano de la empresa, lo cual supone la administración de los talentos y capacidades requeridas por ella. Si se pudiera distinguir fácilmente los candidatos potenciales al empleo altamente productivos de aquellos improductivos, la eficiencia de los empleados no sería realmente el problema que es. Generalmente, los empleados nuevos son menos eficientes al comienzo que*

*aquellos que fueron reemplazados; se trata de un periodo de aprendizaje o costo inicial que se suma al gasto demandado por el reclutamiento. Una vez que el nuevo empleado supera el periodo de adaptación y aprendizaje –que puede variar de pocos días a pocos meses– entonces su productividad con respecto a la del empleado reemplazado, se medirá según su capacidad y aplicación.(PV, N° 79) . Esto es más común en el sector de fabrica, por eso generalmente cuando se toman a técnicos, se los contrata por agencia y luego si ven que rinden para la empresa lo dejan efectivo.*

*El crecimiento del negocio generalmente toma la fuerza laboral más próxima y fundamentalmente la elección se basa en la “confianza”. La estructura no confía en extraños. No hay tiempo para el control. Es necesario hacer y confiar. Toda la familia entra a girar en torno de la actividad laboral y se transforma en una familia empresaria. En esta etapa, el máximo nivel de decisión descansa en la primera generación.(Srebrow Carlos; Abril/1991). Al poco tiempo los miembros de la familia más jóvenes, empiezan a sentirse desplazados y a no brindarle más información al Gerente; esto también se empezó a notar en el personal más antiguo de la empresa, comienzan los conflictos y luego deciden que no puede seguir en la empresa, por lo tanto terminan despidiéndolo.*

*Cómo sobrevivir, los consejos para los gerentes recién llegados a lugares donde las decisiones empresarias y familiares se mezclan, intentan definir una suerte de manual de supervivencia. Si usted está en esa situación, deberá considerar algunos detalles:*

- *Tome tiempo para tratar de captar los códigos implícitos de funcionamiento.*
- *Descubra cómo está distribuido el poder y también cómo es la cadena de mandos formales. Es decir, en dónde se toman las decisiones.*
- *Trate de no entrar en competencia con algunos de los componentes de la firma, en especial si la persona que lo contrato no trabaja más.*
- *Procure congraciarse con la jefatura. Si uno cae bien, las recompensas pueden no tardar.(Clarín, Económico; 30/01/2000)*

*Frente a las crecientes dificultades contextuales y a la turbulencia de los mercados, ha surgido con fuerza la valorización de la supervivencia y la adaptación rápida mas allá de la excesiva planificación. Este ultimo ingrediente esta muy presente en las organizaciones familiares.*

*Conjuntamente con estos conceptos, las ciencias del comportamiento de la comunicación y de la organización, han aportado nuevas miradas a los conflictos de los sistemas sociales y familiares, y también nuevas esperanzas para su negociación y administración. (Srebrow Carlos; Abril/1991)*

Hay temas claves a tratar:

- Comunicación
- Decisión
- Puesta en marcha

Dicen que “fácil de decir, difícil de hacer, pero...hay que hacerlo”

La metodología para ello consiste en tener reuniones familiares-empresarias, solos o con la colaboración de especialistas, para obtener consenso en cuanto a las grandes ideas. El resultado será definir algo así como una Declaración de Principios y Políticas de la familia empresaria, que incluirá la visión, filosofía y objetivos del grupo. Algo así como: QUIENES SOMOS Y PARA QUE TRABAJAMOS. De esa manera pueden articularse los valores familiares con los medios a través de los cuales se expresan. Este proceso debe ser gratificante para toda la familia

Lo importante a considerar: La empresa de familia es un testimonio global -y no solo económico- de la vida familiar. Hay que mantener a ambas -familia y empresa- con una relación eficiente y fundamentalmente higiénica.

Todo esto produce como consecuencia pérdida de tiempo y dinero, con resultados que no favorecen en nada a la empresa, con la compra de un sistema “caro” que termina **no implementándose**. *Durante muchos años de crecimiento y desarrollo industrial, en una economía cerrada y no competitiva, se dio una particular evolución de las Empresas Familiares. Esa evolución daba origen a una estructura apta y sostenible para ese momento pero que hoy en día es casi inviable.* (Srebrow, Carlos; Mayo/1996). Equivocarse en ciertas épocas no influía demasiado en el presupuesto, pero en estos momentos sí, tomar una decisión errónea era fundamental, ya no se podían dar el lujo de decir bueno si este no funciona probamos con otro.

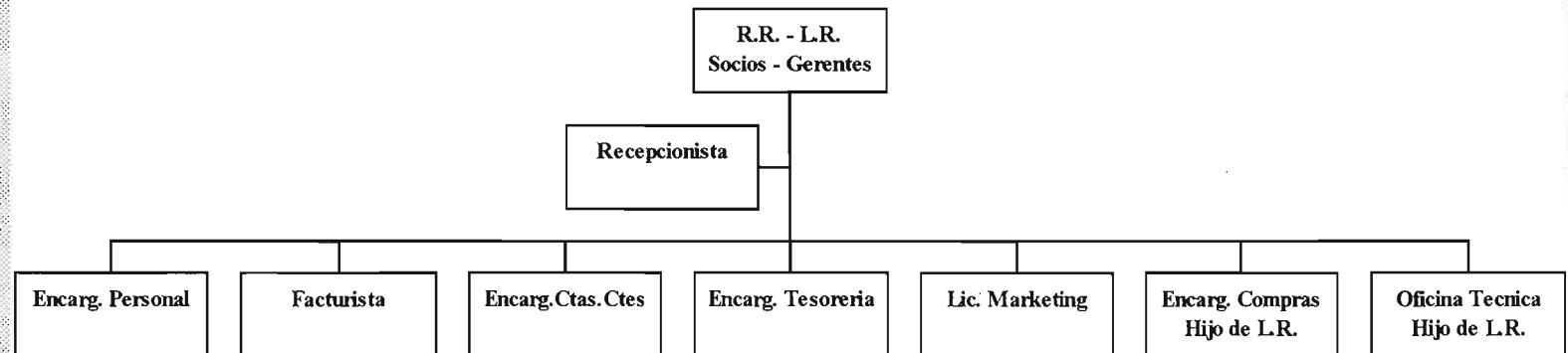
*Generalmente, a partir de un padre fundador-empresador cuyas características lo asimilaban a un empresario que dominaba casi todos los aspectos del negocio, se originaba una ecología muy particular con sus hijos.* (Srebrow, Carlos; Mayo/1996). En este caso los padres trataban siempre de justificar a sus hijos, de taparlos si se tenían que retirar por motivos ajenos a la empresa, “los chicos” generalmente no tomaban ninguna decisión sin consultarlo antes con ellos.

*El crecimiento de la empresa, el deseo de continuidad de la misma y la entrada en escena de los hijos daba la oportunidad para que este padre fuera acercando a cada uno según sus cualidades, otorgándole un espacio dentro de la organización, donde podía aprender un aspecto del proceso y conservarlo mas allá de las exigencias de expertez necesarias: era el hijo del patrón. La rentabilidad era lo suficientemente amplia como para cubrir errores. Muchas veces resolvía mas un problema familiar con un hijo, que un problema organizativo para la empresa.* (Srebrow, Carlos; Mayo/1996). Por ejemplo en esta empresa algunos puestos ocupados por los hijos requerían después de un asistente para que realice el trabajo, a otros los rotaban de un sector a otro para saber que lugar era el adecuado.

*El choque entre estas dos culturas: los viejos y los nuevos, sumado a la ambivalencia de los dirigentes entre lealtad y confianza o “expertez” y distancia, hace que la entrada de profesionales sé de a través de varios intentos fallidos, hasta que finalmente la estructura genera el lugar adecuado para incorporarlos y no expulsarlos como cuerpos extraños.* (Srebrow, Carlos; Abril/1991). Cualquier persona con título universitario sufría de una especie de complot en su contra en un primer momento, debía superar esta primera etapa para poder seguir en la empresa, la opinión de un sector de los empleados es que cada uno venía a ver que podía robar, eran sumamente desconfiados con el personal nuevo.

# Momento II

**Organigrama II**



## MOMENTO II

Actores protagonistas de esta etapa:

R.R. Socios Gerente, como siempre el impulsor de los cambios.

L.R. Socio Gerente, siempre de acuerdo.

Auditor externo, un contador que esta de acuerdo con los cambios pero casi nunca esta en la empresa, se queja de que constantemente le realizan cambios en el personal.

Encargada de tesorería, contenta en esta etapa porque despiden a la Contadora con la cual no se llevaba bien.

Licenciada en marketing, una chica muy activa constantemente pensando en cambios prácticos para la empresa, pero sin el apoyo de los miembros jóvenes de la familia.

Encargado de compras, no se siente afectado por los nuevos cambios porque él trabaja en el sector de fabrica y los nuevos cambios son en la parte administrativa.

Oficina técnica, igual que el anterior.

Encargada de personal, es una persona que nunca se integro al grupo de trabajo, ya que la tomaron momentáneamente porque la empleada anterior tenia problemas de salud.

Facturista, anteriormente era la recepcionista la mandaron a hacer un curso para que aprenda a facturar con el nuevo sistema, estaba contenta con estos cambios porque la ascendieron.

Encargada de cuentas corrientes, también es nueva en esta etapa, la cambiaron de empresa (antes trabajaba en la grafica), a pedido de la licenciada en marketing, para lograr un grupo de gente joven, esta a favor de los cambios porque piensa que le favorece a la empresa.

Recepcionista, una incorporación realizada después de varios pedidos de parte de todo el personal que realmente no podía trabajar tranquilo en su área porque las líneas sonaban frecuentemente(la empresa posee cinco líneas), se integra rápidamente al grupo.

Luego de un par de años deciden que se implemente **Stradivarius**, hablan con el encargado en sistemas, este no esta muy familiarizado con el mismo, pero lo comienza a parametrizar, para que se empiece a utilizar por lo menos en el sector de facturación, en paralelo con el viejo

**Bejerman**, para ir probando. Se da cuenta que es un sistema muy complejo para el tamaño de la organización, y pregunta si realmente quieren seguir implementándolo; en la empresa deciden traer a un auditor externo para que vuelva a hacer un relevamiento, esta vez únicamente de la parte administrativa-contable, para que asesore si el sistema Stradivarius es bueno o no, este llega a la conclusión de que es complejo pero se puede llegar a implementar, habla de realizar algunos cambios en el personal que no resulta eficiente para la empresa y propone, además de despedir a algunos, aumentarle el sueldo al encargado de sistemas para que siga implementando el mismo. *El cambio puede estar limitado a una parte de la organización o de las tareas, o bien ser de fondo y afectar a la totalidad o a la mayor parte de los procesos. Esto último es lo que se denomina innovación; pero aunque solo sea parcial, repercutirá en los demás sectores de la organización, porque el cambio siempre parece encerrar algo amenazante, originando una crisis que se manifiesta a través de tensiones, expectativas, iniciativas, excepciones temporarias, luchas por nuevos poderes, nuevas pautas, reacomodamientos de las lealtades y alianzas, etc.* (Ivnisky, Aldo; 1) Pero la empresa decide entre los cambios propuestos prescindir de los servicios de la contadora interna y no aumentarle el sueldo al encargado de sistemas; esto produce un malestar general en el ambiente entre los empleados, el sistema nuevo nunca se termina de implementar, con los graves perjuicios que produce esto a la empresa. *Todo el proceso mencionado, que consiste en conseguir gente nueva, reentrenar la ya existente, renovar los métodos de trabajo, con el fin de que la persona que trabaja en el branch sepa vender, atender al cliente y producir artículos adicionales, requiere un líder atrás.* (Fresco, Juan C. –Renner, Mónica; 1994)

*Las personas con poder decisorio en las organizaciones modernas comienzan a advertir que para poder sobrevivir y/o desarrollarse resultan insuficientes las modalidades y conocimientos adquiridos por el personal para enfrentarse a los cambios que derivan de la globalización y la tecnología, entre otros fenómenos de fin de siglo. Cuando este fenómeno se invierte y quienes advierten la situación no tienen poder decisorio o influencia sobre las acciones organizacionales, se generan conflictos particulares y la situación de la organización tiende a deteriorarse progresivamente.*

*Muchas personas conducen equipos exitosos aun sin tener formación sistemática en ello. La experiencia nos ha mostrado que avezados gerentes y sus equipos, directores y maestros de escuela, directores de teatro, actores y personal de apoyo, al integrarse a programas*

*sistemáticos de formación de equipos potencian sus resultados y los logran con más placer por alcanzarlos.*

*A la vez están en mejores condiciones para evaluar las situaciones que imposibilitaron o suspendieron la posibilidad de alcanzar los resultados para los cuales fueron convocados, y a la vez, mejorar la calidad de su tarea, en su producción individual y en su rendimiento en el momento del equipo.*

En esta etapa se incorpora una <sup>da</sup> licencia en marketing muy entusiasmada por realizar cambios, para organizar todos los eventos de supermercados y exposiciones, pide que se termine de implementar Stradivarius para obtener las cifras necesarias para negociar las promociones. Es cuando deciden que la culpa es del encargado de sistemas que no colabora para terminar de implementarlo, lo despiden y hacen cambios en el personal administrativo-contable, a algunos los mandan a capacitar a las oficinas de Stradivarius para que lo aprendan a utilizar y toman los servicios del personal de Stradivarius para que vengan a la empresa a terminar de implementarlo en todas las áreas; a los pocos meses tenían los dos sistemas trabajando en paralelo pero la información de ninguno de los dos era confiable porque las máquinas se colgaban frecuentemente, se perdía información, para colmo tenían cierre de balance en la empresa y los empleados no tenían nunca su trabajo al día. *El conflicto interorganizacional es mayor y aumenta. Se dividen los grupos, se producen enojos, la ductilidad baja en el corto plazo, la experiencia traumática produce una perturbación en el ánimo y, por lo tanto, baja la motivación y la productividad. Aumentan los indicadores de fatiga y stress, crecen las ausencias y las solicitudes médicas por contracturas, lumbalgias y depresiones y, además, crecen las rotaciones internas. También, se comienza a observar que algunos integrantes pierden el compromiso con la organización y disminuye el espíritu de trabajo. Se rompe el "contrato moral"; crece la sensación de frustración; se pierde el sentido de proyecto colectivo; los individuos toman distancia y se adjudica a la Dirección falta de previsión y comunicación. Se vive una sensación de injusticia ya que los directivos son muchas veces acusados de no prever el futuro para evitar este tipo de circunstancias. (Ayala, Juan Carlos; Enero/1998). Sin el lucro, es difícil desarrollar el personal y acometer otras metas sociales. Antiguamente, el poder estaba medido por la tierra; luego, por el capital. Hoy, el éxito depende del interés que el empresario ponga en motivar a su gente y en despertar la mente de la misma. La capacitación es, en la actualidad, un factor de logística ineludible. (Fresco, Juan C. -Renner, Mónica; 1994)*

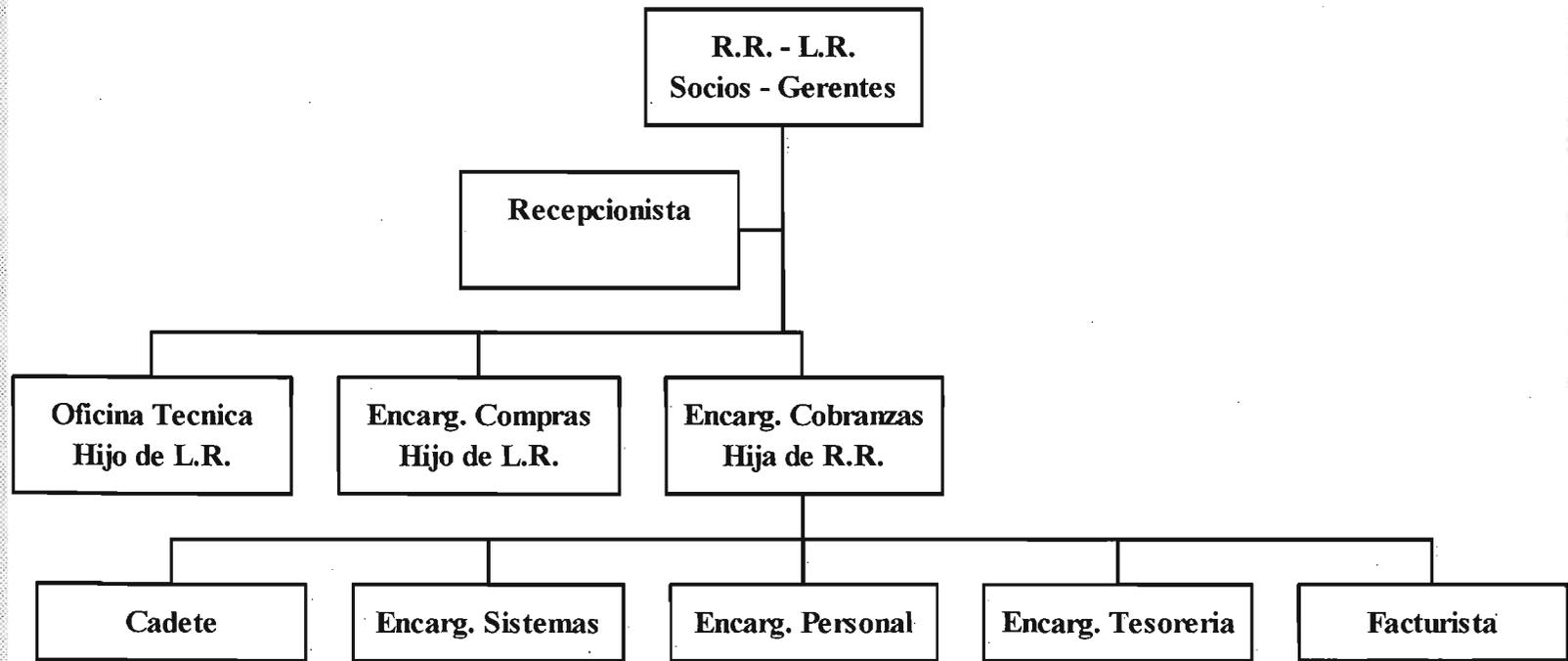
*Una característica clave para muchos equipos de alto desempeño es la forma en que parecen reunirse casi por accidente. A menudo, los grupos mismos consideran su posición dentro de sus empresas como de "agentes secretos": una organización que funciona al margen de cualquier programa oficial y sin el apoyo de la infraestructura tradicional. Con mucha frecuencia, el éxito de estos grupos es resultado de las coincidencias azarosas tanto como de un plan gerencial descendente: dos posibles miembros se reúnen por casualidad, o el equipo encuentra en forma inesperada otra pieza del rompecabezas en alguna parte de la empresa. Cuando un grupo funciona con verdadera sincronía, las cosas valiosas parecen llegarle del cielo. Un equipo es lo que quisieron armar pasando personal de una empresa a otra, para tratar de lograr un grupo más parejo de edad, pensando que de esa manera se llevarían mejor para trabajar. Pero lamentablemente no fue así.*

*Señales de peligro por problemas en el equipo:*

- *El equipo no produce o tiene resultados incorrectos.*
- *Los miembros del equipo se amotinan.*
- *Exceso de mala comunicación o malos entendidos.*
- *Un individuo interrumpe constantemente al equipo.*
- *Coaliciones dentro del grupo perjudican de manera permanente al equipo.*
- *Con frecuencia no se cumplen los límites de tiempo.*
- *Los miembros están aburridos o agotados.*
- *La maquinaria se descompone en forma constante. ( Actualidad; Enero/2000)*

# Momento III

## Organigrama III



### **MOMENTO III**

Actores protagonistas de esta etapa:

R.R. Socio Gerente, es el que trae nuevamente a un consultor, pero esta vez es un amigo personal que conoce de hace mucho tiempo, en el cual confía.

L.R. Socio Gerente, como siempre de acuerdo.

Consultor externo, es una persona mayor con amplia experiencia como gerente en el sistema bancario, de sistemas de computación empezó a hacer cursos después que se jubiló, cuenta con el apoyo de los socios gerentes pero no de los hijos.

Encargada de cobranzas, en esta etapa es la hija de R.R. que en realidad pasa a ser como un intermediario entre los empleados y su padre, que prácticamente ya no va a las oficinas.

Encargado de sistemas, vuelven a contratar a alguien a pedido del consultor, se integra rápidamente al grupo.

Encargada de tesorería, la misma de siempre, le preocupa que le cambien constantemente de programa, ya que así no puede tener su trabajo al día.

Facturista, es la misma de la etapa anterior pero en esta está cansada de los frecuentes cambios en los sistemas.

Encargada de personal, es la persona que anteriormente estaba en cuentas corrientes, la rotan constantemente de lugar, también estuvo en cobranzas por unos meses, además realiza tareas contables; para ella no es ningún problema ya que profesionalmente le favorece, hace poco se recibió de contadora y con esto acumula experiencia, esta un poco decepcionada de las reorganizaciones que intentaron en esta empresa, cree que lamentablemente ninguna va a funcionar.

Oficina técnica, sigue el hijo de L.R., esta nueva reforma no lo afecta.

Encargado de compras, igual que el anterior.

Cadete, contratan a una persona mayor (amigo del consultor), ya que no se podía prescindir de una persona que realizara tramites.

Recepcionista, sigue la misma.

Vuelven a contratar a un consultor, en este caso se trata de una persona de confianza, amigo de la familia desde hace mucho tiempo, que trabajó como gerente de un banco durante muchos años y empezó a capacitarse en el tema de computación ( para ocuparse de algo, ahora que no trabajaba más); para que supervise y aconseje lo más recomendable para este tipo de empresa, el cual aconseja comprar el sistema **Tango** que es fácil de usar e implementar, pide cotizaciones a distintas empresas de computación para cambiar todas las computadoras que trabajan en red, contrata a una persona que conoce el sistema Tango para que lo ayude a implementar y le enseñe al resto del personal, al poco tiempo terminan teniendo tres sistemas en funcionamiento y un nuevo cierre de balance. *El reconocimiento de una dificultad no es placentero pero sirve para la reflexión, para la toma de conciencia, para el aprendizaje y para la determinación de los caminos a seguir. Tener capacidad de liderazgo para convencerse de lo que se hace y sobre todo, convencer a los demás y transmitirlo. No se debe abordar el tema solo desde lo racional sino también desde lo emocional, facilitando la libre expresión de ideas interviniendo directamente en el proceso de cambio cultural.* (Ayala, Juan Carlos; Enero/1998)

*Cuando una organización, cualquiera fuere su tipo, rama u objeto, alcanza cierto tamaño – medido por la cantidad de personas que ocupa, la variedad de sus actividades y el valor económico de su producto- ese crecimiento viene inexorablemente asociado al aumento de la complejidad de su estructura y, casi siempre, a los problemas habituales de cualquier organización similar. La división del trabajo se acentúa, y junto con las tareas cada vez mas parceladas y especializadas también se parcela de mas en mas la estructura organizativa en departamentos secciones, etc. De allí a la fragmentación, la burocratización y la agudización de la competencia interna hay solo un breve paso que se cumple mas temprano que tarde.* ( Ivnisky, Aldo; 2)

Deciden despedir a la licenciada en Marketing porque consideran que no cumple con los objetivos para la cual fue contratada, pero en realidad es nuevamente consecuencia de la mala relación que tenía con cierto sector de la empresa, por eso nuestro comentario de siempre, para seguir haciendo carrera en este tipo de empresa hay que saber con quien llevarse bien.

*En un trabajo de Mario Bunge recientemente publicado leemos: "La competencia, y el consiguiente conflicto, son inevitables en todo sistema" ... "La cooperación sin competencia*

*lleva al estancamiento”...”La mejor manera de aprovechar las ventajas de la competencia y de la cooperación, y de evitar sus efectos nocivos, es combinándolas en la competencia regulada o, mejor aun, autorregulada”...”Algunos conflictos internos son productivos, por estimular la creatividad, la iniciativa y el esfuerzo individual o de grupo”. A mi manera de ver, una conclusión válida de esos asertos es que competencia y cooperación constituyen una unidad contradictoria y a la vez necesaria, contradicción que se resuelve positivamente si se las integra. (Ivnisky, Aldo; 2)*

*Los principales teóricos actuales en Administración coinciden en la necesidad de desburocratizar, de aligerar las estructuras, de alentar la iniciativa y el interés del personal comprometiendo a los empleados con las metas que ellos mismos contribuyen a diseñar.*

*Dos de las expresiones orgánicas que recomiendan para esos propósitos son “el trabajo en equipo” y los “círculos de calidad”, que tienden a acentuar la cooperación y limar los antagonismos internos. (Ivnisky, Aldo; 2). Esto del trabajo en equipo era un tema muy tratado por la licenciada en marketing, pero otros decían que en realidad ella pedía que colaboraran todos para después presentar los informes como que los había hecho ella solamente, por eso algunos empezaron a no colaborar más con ella y esto luego terminó con su desvinculación de la empresa.*

## **LA MODA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

*Los medios nos inundan con declaraciones que hacen referencia al trabajo en equipo. Presidentes de empresas, managers, directores de teatro, cine, entrenadores deportivos, etc., aluden a las mejoras que obtienen por el resultado de la aplicación del concepto de equipo.*

*Pero: De qué hablan cuando hablan de equipo?*

*Se popularizó que alguna variante de la dinámica de grupos consiste en el trabajo en equipo y se cree que esta modalidad de trabajo produce resultados distintos.*

*Pero: Se trabaja en equipo?*

*Para pensar respuestas a estas preguntas se deben realizar algunas conceptualizaciones teóricas sobre la noción de equipo.*

*La idea de equipo es una construcción (de las personas) realizada a través del lenguaje para aludir a una modalidad particular que tienen esas mismas u otras personas de vincularse.*

### *QUE ES UN EQUIPO*

*Una primera aproximación restringida del concepto de equipo es que es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar un resultado.*

### *LAS PERSONAS*

*Los equipos están compuestos por personas. Que tipo de personas? Para algunos autores, equipo son personas de distintas disciplinas o especialidades. Para otros, esta condición no es necesaria.*

*El concepto de equipo, que es un concepto "joven", en desarrollo, puede prever cualquiera de las dos variantes, y aun más, combinaciones variadas entre ellas.*

### *LA TAREA*

*La tarea es la forma y a veces una razón por la que el equipo se constituye en busca de alcanzar resultados. O sea que la tarea tiene como propósito lograr los resultados previstos. La tarea puede ser diversa:*

- *Desarrollar la función de producción en una línea o cadena productiva, suprimiendo jerarquías "estereotipadas".*
- *Jugar al fútbol*
- *Diseñar un corto publicitario*
- *Operar un paciente del corazón*
- *Realizar un "circulo de calidad"*
- *Constituir una orquesta de cámara*

### *EL RESULTADO*

*El resultado es lo que se espera alcanzar en el momento de operación del equipo. Es la calidad en el momento de producción. Es la posibilidad de:*

- *Ganar un campeonato*
- *Tener éxito con el corto publicitario en términos de marketing de un producto*
- *Salvar la vida de un paciente*
- *Obtener ideas que mejoren la calidad del producto, grupo, organización*
- *Ejecutar con solvencia una obra musical*

### *¿CUÁNDO HAY EQUIPO?*

*Hay equipo cuando se está en tarea para alcanzar el resultado, cuando la orquesta ensaya o ejecuta una pieza, cuando el equipo de básquet prepara su estrategia y cuando la ejecuta, cuando el círculo de calidad está reunido trabajando.*

*Si hay equipo en el momento de la tarea, si hay equipo cuando se está "haciendo" como tal, ¿qué es lo que sucede en los momentos en que no están realizando su tarea?*

*En tanto y en cuanto sus integrantes no estén "en el momento de equipo", pueden tener (no siempre), con distintos grados, una noción individual e interna de pertenencia o de compromiso con él.*

*Esto se pone en juego en el acto del "equipo" y es una especificidad de aquellos equipos que operan como tales con constantes de frecuencia.*

*O sea que: un vendedor entrenándose individualmente, un violinista ensayando en su casa, un jugador de fútbol haciendo footing en un campo, no constituyen en sí mismo equipo. Cada uno de ellos se prepara para el momento que van a estar como equipo. (Fainstein, Héctor; 1997)*

*Otro aspecto que ilustra las características especiales que revisten la actividad de administrar la adquisición de recursos humanos, es el hecho de que estos son largamente más multifuncionales que cualquier capital físico. Aun una pieza multipropósito de un equipo físico tiene un número limitado de usos posibles; y readaptarla para que sirva a un propósito nuevo, lleva tiempo e implica gastos. Cada empleado, en cambio, puede desempeñar muchos puestos. Con frecuencia, los empleados pueden mudar de puestos inmediatamente, casi sin entrenamiento. (PV, N° 79). Esto es algo muy frecuente en este tipo de empresas,*

generalmente una persona puede cubrir a otra u ocupar distintos puestos esto es muy común en las PyMES familiares.

La meta de la delegación es la terminación satisfactoria de las labores asignadas, lograda con los esfuerzos personales de quienes efectúan dichas labores.

*Es importante, sin embargo, que el gerente siga el asunto de que se trate dando el respaldo, recursos e información prometidos. También es importante que se establezca un mecanismo de retroalimentación, adecuado a la situación, entre el empleado a quien se le asignó el trabajo y el gerente. Estas consideraciones forman parte de las preparaciones para la delegación y deben cubrirse al hacerse la delegación. (Maddux, Roberto)*

**ELEMENTOS ESENCIALES DEL SEGUIMIENTO DEL TEMA**

<i>Papel del gerente</i>	<i>La comunicación del gerente</i>	<i>La acción del gerente</i>
<i>Fomentar independencia</i>	<i>Compartir la información</i>	<i>Evaluar el resultado</i>
<i>Permitir la libertad de acción dentro del nivel de delegación</i>	<i>pertinente</i>	<i>Sugerir correcciones en el curso de las acciones (si fuera apropiado) que no las hubieran reconocido aquellos que manejan los trabajos</i>
<i>Respaldo la iniciativa y creatividad</i>	<i>No crear obstáculo a las comunicaciones entre el empleado y los involucrados</i>	<i>Ayudar a solucionar los problemas, pero sólo aquellos más allá de la capacidad de los empleados</i>
<i>Compartir opiniones y mostrar interés</i>	<i>Supervisar el progreso pero sin obstaculizar</i>	<i>Evaluar la ejecución</i>
<i>Aceptar los errores y aprender de ellos</i>	<i>Proporcionar una retroalimentación honesta</i>	<i>Planificar cualquier adiestramiento para un futuro</i>
<i>Proveer un adiestramiento cuando sea necesario</i>	<i>Insistir en que su necesidad debe cumplirse a tiempo</i>	<i>Felicitar por los esfuerzos y recompensar por el éxito</i>
<i>Sobrellevar las diferencias siempre que se emplean los objetivos</i>		
<i>Estar disponible</i>		
<i>No volver a ocuparse del trabajo, a no ser que sea</i>		

<i>absolutamente necesario (enseñe cuando haya problemas)</i>		
-----------------------------------------------------------------------	--	--

Los problemas de integración aparecen, en mayor o menor medida, en todo proceso de incorporación de personal.

Las empresas de familia son un núcleo vital importante en la Argentina. Los problemas que las acosan les son propios y diferenciales, y la gran mayoría de ellos provienen de dentro de la empresa.

Porque en la mayoría de las empresas todavía se utilizan "herramientas reactivas" que miden los resultados una vez finalizados los periodos, que no permiten anticiparse a las dificultades y que terminan por hacer fracasar el logro de la estrategia y del plan de acción.

En un programa de calidad bien concebido, la previsión es de las cosas más importantes. Aunque sea difícil de venderse es la espina dorsal de todo programa de calidad exitoso. La previsión reduce las pérdidas, ahorra dinero e incrementa la productividad.

Cómo prever errores

La previsión se basa en lo siguiente:

1. Comprender claramente los requisitos.
2. Tomar los requisitos en serio.
3. Vigilancia.
4. Comprender íntimamente todas las funciones de su trabajo o proceso.
5. Hacer su trabajo bien desde la primera vez.
6. Trabajar hacia un continuo mejoramiento.
7. Sentido común (aun esta de moda).

El costo verdadero de trabajo defectuoso o de servicio mediocre es casi imposible de contar. Siempre será mas barato prever los errores que hacerse bolsa y enderezar, porque uno se enreda siempre después de los hechos. La calidad no se consigue solamente inspeccionando y

poniendo a prueba: éstos son métodos caros y que llevan tiempo. La realidad y el sentido común indican que el mejor sistema de asegurar una calidad consistente es promover resueltamente la previsión como una clara prioridad.

*Para saber bien cómo delegar, se debe estar en pleno control de su propio trabajo. Ello significa que periódicamente debe:*

*\* Repasar sus obligaciones y responsabilidades como gerente*

*¿Cómo han cambiado? ¿Qué cosas nuevas tiene que aprender? ¿Cómo afectan su unidad? ¿Cuáles son los retos nuevos? ¿Qué prácticas antiguas hay que detener?*

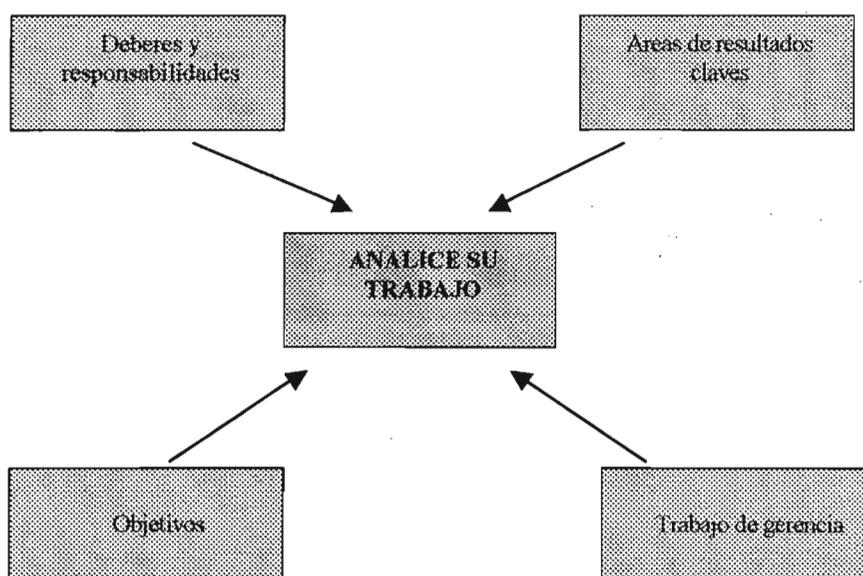
*\* Reafirmar los objetivos primarios de su unidad*

*¿Ha habido algunos cambios que afectan las prioridades o necesitan comunicarse a los empleados?*

*\* Destacar las áreas de resultados claves*

*¿Cuáles son los factores que pueden hacer o deshacer su asignación de trabajo? ¿Cuáles son las áreas en las que son esenciales los resultados específicos?*

*\* Volver a examinar su cantidad de trabajo para identificar aquellas pocas tareas que sólo usted puede hacer*



*Recuerde, usted es un gerente, no un contribuidor individual. Su trabajo es utilizar eficientemente sus recursos humanos para lograr los objetivos de su organización. Debe separar lo importante de aquello que no lo es y proceder basándose en las prioridades.*

*Mientras más ayude al desarrollo de su personal y más pueda delegar en ellos, más lo podrán ayudar ellos a identificar las áreas de resultados claves y cumplir los objetivos. Deje los trabajos que en realidad pertenecen a sus empleados. Ello incluye investigar y buscarle soluciones a los problemas en sus respectivas áreas de responsabilidad. Asegúrese de que estén bien adiestrados y ayúdelos cuando se sientan perdidos, pero, por lo que más quiera, idéeles una oportunidad de realizar el trabajo para el cual fueron contratados. (Maddux, Roberto)*

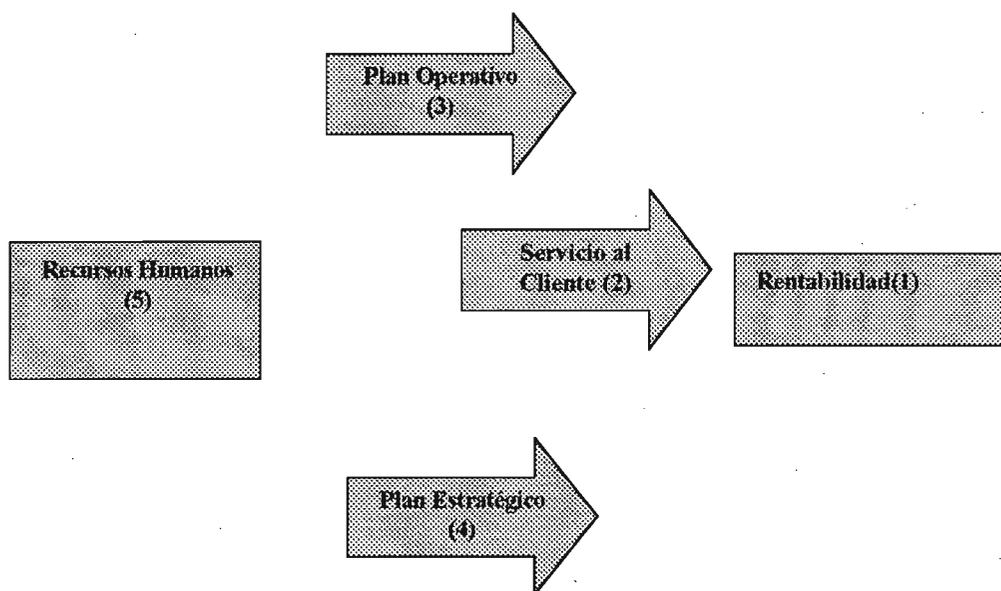
Los estándares de calidad se basan en las políticas y en los objetivos de la organización. Los objetivos crean la unidad y la identidad del grupo. Los empleados no pueden ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos si no saben cuales son estos.

*Los objetivos de una organización usualmente se dividen en cuatro categorías: El establecimiento de la misión del corporativo; Los objetivos divisionales; Las responsabilidades de cada departamento; Las responsabilidades de cada empleado en su trabajo personal.*

*Los objetivos se basan en lo que la compañía quiera lograr: resolver problemas, fabricar productos o dar algún servicio. Para que los objetivos tengan éxito, todo el personal debe conocerlos y estar de acuerdo con ellos. La misión del corporativo debe concordar con las responsabilidades de cada división, departamento y trabajo individual.*

*Las fallas en la comunicación de los objetivos o para llegar a un acuerdo sobre ellos tienen un costo muy alto, ya que, en su ausencia, cada cual establece sus propias reglas. En una organización de servicio, el mal funcionamiento de la comunicación puede costar tanto como el 30 o 40% de los costos de funcionamiento.*

*Los resultados financieros son "resultado" y no "causa". Para lograr éxito en el desarrollo de una estrategia y su consiguiente plan, es necesario actuar sobre las causas (para anticiparse a ellas) y no sobre los resultados, que ya son hechos consumados.*



*Si la empresa solo presta atención a los indicadores financieros (rentabilidad), puede no estar observando a tiempo el deterioro de las relaciones con los clientes, y tarde o temprano este deterioro se reflejará en los resultados financieros, solo que con resultados financieros negativos o, en el mejor de los casos, perdiendo el costo de oportunidad de percibir mayor rentabilidad por mejorar la performance de la empresa.*

*Claro que para lograr un servicio que satisfaga las expectativas de sus clientes tendrá que estar en condiciones de ejecutar adecuadamente sus procesos internos, ya sea a través de sus planes operativos (3) como de sus planes estratégicos (4), y para ello tendrá que contar con Recursos Humanos (5) motivados, capacitados y entrenados.*

*Sin el anclaje que facilitan los indicadores, suele ocurrir que estrategias bien diseñadas fracasan por falta de información actualizada en el proceso de implantación. En estos casos, es común observar el desconocimiento de las estrategias a medida que se desciende en los niveles de la empresa. ( Actualidad; Diciembre/1999)*

En este tipo de empresa es muy importante caerle bien a los miembros de la familia que trabajan en ella, de lo contrario lo más probable es que tenga muy poca vida dentro de la misma, por más méritos que se hagan, pero como se leen en algunas bibliografías que consulte es mejor para obtener algunos beneficios: salidas antes de hora, poder estudiar en horarios de trabajo, pedirse días, etc. Lo que trae más problemas es el tema de los ascensos que en realidad casi nunca se nombran y se comunica a todo el personal, esto produce roces entre el personal que no sabe a quien darle las explicaciones.

*Por otro lado, podemos determinar tres tipos de comportamientos humanos diferentes frente a un cambio de modelo de control de gestión:*

- *Los que se adaptan: La adaptación ante la aplicación de una herramienta de gestión se facilita con las características personales de los involucrados, por sus conocimientos, habilidades, iniciativas y por la confianza en sí mismos. La tolerancia y la incertidumbre también se facilita con la participación, es decir, hacerlo parte del proceso transmitiendo el qué y el porqué, y un sistema de beneficios en que la eficiencia de alguna forma llegue a ser compensada.*
- *Los “que sí, pero es no”: Son aquellos individuos que aceptan en una primera instancia. Al principio se muestran interesados, aportan ideas, sugieren mejoras, a corto plazo acomodan los indicadores a su comportamiento y al final todo sigue igual.*
- *Los que resisten: La resistencia al cambio, ante todo, es omnipresente: vive en las organizaciones, convive con nosotros, es una característica humana. Lo conocido otorga seguridad y la gente resiste al cambio porque es percibido como un obstáculo. La manifestación de resistencia al cambio varía en cada persona. Es más emocional que racional y muchas veces no puede ser descifrada.*

*Para entender y poder administrar la resistencia al cambio, vamos a determinar cuatro fases:*

- *El bloqueo. Es la fase inicial. El individuo percibe el cambio como una amenaza y produce bloqueos, se paraliza.*

- *La inhibición defensiva. Se produce una reacción, y aparece un deseo de aferrarse a las costumbres y tradiciones para evitar una realidad. Las reacciones son de ira o de apatía y se niega a modificar su estilo de trabajo.*
- *La aceptación. En esta etapa aparece la ansiedad ante lo inevitable. Percibe que es impotente para impedir el cambio y, por lo tanto, el individuo reorganiza su estilo y cambia su percepción.*
- *La adaptación. Es decir, el verdadero cambio. La persona modifica su propia imagen y ofrece sentidos renovados a los objetivos.*

*Los administradores tienen la obligación de reconocer estas cuatro etapas y acompañar a la gente para destrabar los bloqueos, las inhibiciones y la falta de adaptación.*

*Siguiendo con la resistencia al cambio, podemos decir que esta condición natural se produce por la modificación del status quo del individuo. Es decir, este trata de conservar el lugar adquirido, pero el cambio lo transforma. La resistencia es significada por:*

- *el miedo a la pérdida del proyecto personal,*
- *el temor a ver recortado su poder por la falta de dominio sobre las metodologías incorporadas,*
- *el temor a disgustar a los otros miembros del grupo y,*
- *la incertidumbre de su futuro laboral.*

*Cuando el individuo no “forma parte de la decisión” no va a estar predispuesto al cambio, porque no participa en la elaboración y tampoco no decide el momento de la ejecución. Otro factor, es la mala predisposición: la persona no es receptiva y no está dispuesta emocionalmente. (Ayala, Juan Carlos; Enero/1998)*

*Estrategia que posibilite un mejoramiento continuo, la participación es el factor principal para incrementar la calidad, y es así como cobran vigencia **los 14 puntos de Deming**:*

1. *Deben hacerse innovaciones, dedicarse recursos a la investigación y a la educación, y mejorar constantemente el diseño del producto y del servicio.*

2. *La administración debe cumplir su responsabilidad y ser líder en el cambio a realizar*
3. *Debe cancelarse la inspección masiva de calidad y buscar el mejoramiento del proceso.*
4. *Debe terminarse con el bajo precio como criterio de compra; es más importante minimizar el costo total. Debe tratarse con un mínimo reducido de proveedores integrados a nuestra empresa.*
5. *Debe mejorarse permanentemente el sistema de producción y de servicios, para, a su vez, mejorar la calidad y la productividad y reducir los costos.*
6. *Deben ponerse en practica los métodos de entrenamiento más modernos.*
7. *La administración debe distinguirse por su capacidad de liderazgo y convertirse en la promotora del mejoramiento.*
8. *Debe eliminarse el miedo en el trabajo, haciendo que el personal sienta seguridad en todo momento.*
9. *Deben suprimirse las barreras inter departamentales, permitiendo el libre accionar de la relación interna cliente-proveedor-cliente.*
10. *No deben proponerse metas numéricas a los trabajadores y si evitar la aplicación de amonestaciones.*
11. *Deben anularse las cuotas numéricas de asignación de resultados, ya que ello crea insatisfacción.*
12. *Debe buscarse que el operario se sienta orgulloso por la realización de un trabajo bien hecho.*
13. *Debe impulsarse la educación de todo el personal y su autodesarrollo.*
14. *Deben promoverse las acciones necesarias para lograr la transformación de la empresa. (Fresco, Juan C.-Renner, Mónica; 1994)*

*Como sabemos, el talento empresario es necesario para dinamizar la economía, utilizando la organización del trabajo humano y los medios de producción.*

*El empresario debe armonizar las relaciones entre el intelecto creativo, buscando seducir al consumidor con bienes superiores e integrar el trabajo con el capital. (Hammer, Michael – Champy, James; Mayo/1995)*

Tres claves para abrir las puertas al progreso humano en el lugar de trabajo: consideración, retroinformación continua y el convencimiento de la necesidad mutua. El principal ingrediente es el convencimiento de la mutua necesidad.

En un obrero sus observaciones revisten importancia por dos razones: primero, revelan lo diferente que son las actitudes del empleado de hoy comparadas con los de hace una generación, poco más o menos. Se ha perdido el poder de la administración de mandar o imponer. Y segundo, porque demuestran que los empleados tienen conciencia de su importancia en la compañía.

¿Cómo se hace para colocar la motivación dónde se debe?

- Proporcionar empleos, salarios y condiciones de trabajo satisfactorias y oportunidades de progreso que favorezcan una mayor productividad y la mayor estabilidad posible a cambio de lealtad, iniciativa, capacidad, preocupación, esfuerzos, presentismo y trabajo de equipo por parte de los empleados, es decir, todas aquellas aportaciones de los empleados que implican “agregarle valor a la empresa” y por las cuales el empleado recibe su paga.

*Como sabemos, el talento empresario es necesario para dinamizar la economía, utilizando la organización del trabajo humano y los medios de producción.*

*El empresario debe armonizar las relaciones entre el intelecto creativo, buscando seducir al consumidor con bienes superiores e integrar el trabajo con el capital.*

*El dirigente empresario que organice su personal bajo formas participativas, con procesos cualitativos, contando con el hombre como factor para el mejoramiento constante y de creación, ganara ventajas competitivas, porque tendrá a su favor la imaginación, la inteligencia y la voluntad de su organización.*

*Conclusiones*

- a) *La búsqueda de la rentabilidad empresarial tendrá como vértice saber deleitar al cliente, maximizando así el valor agregado interno y el externo.*
- b) *La innovación y el mejoramiento continuo de la eficiencia serán armas clave para bajar costos y ganar ventajas competitivas. Por ello, la ciencia y la tecnología deben tener conexión firme con la actividad económica.*

*La reconversión industrial es una necesidad del sector privado, ante la modificación en las condiciones de competitividad. Consiste básicamente en ajustarse a las nuevas condiciones de los mercados que han cambiado, lo que exige flamantes inversiones y reestructuración empresarial. Dos formas con la ayuda del Estado y a través del mercado por sí solo.*

*Hace falta que el mercado laboral sea flexible, para que las reasignaciones de factores productivos, en el primer caso, de capital, y en este segundo caso, de trabajo, se hagan al menor costo posible.*

*Esto significa que es necesario un marco institucional en el cual la reasignación de factores sea lo menos traumática posible.*

#### *LA ARGENTINA 1991-1993*

*En los dos o tres últimos años, no ha habido en nuestro país un plan de reconversión encausado por el gobierno. Los procesos de reconversión hechos en la Argentina no han contado con la asistencia del gobierno, sino que han sido orientados por el mercado.*

*La industria nacional ha transitado un proceso de reconversión en las dos décadas más recientes, muy arduas para la economía argentina. En la Argentina, el producto industrial es hoy similar al de 1975, mientras que el empleo en el sector industrial es un 40% inferior, ya que se ha racionalizado empleo para efectuar la misma producción; incluso ha habido cambios importantes en los bienes que elabora dicho sector, lo que implica, por tanto, un proceso de reconversión más o menos permanente.*

*Es necesario generar y organizar la capacidad clave, y traer desde afuera de la banca toda una serie de nuevas habilidades a las que en general esta no ha podido acceder. Por ello, se habla de marketing y de segmentación.*

*Se vive un momento en el que toda la Argentina esta compitiendo por recursos humanos calificados. (Hammer, Michael & Champy, James; Mayo/1995)*

## **ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO**

*Hay dos dimensiones básicas del cambio: ESTRUCTURA Y CULTURA, porque no se modifican solo las formas de hacer sino también las de pensar.*

*La gestión del cambio requiere dinero, tiempo y motivación de las personas. Para impulsar y motivar para el cambio hay palancas a las que se puede y se debe acudir:*

- *Logos (el razonamiento)*
- *Pathos (Pasión): emociones, miedo, deseo...*
- *Ethos (Moralidad, carácter): valores.*

*Entonces el cambio necesita de impulsores, pero sobre todo de líderes que lo legitimen, de "valedores". El liderazgo es una de las 4 claves para gestionar con éxito el cambio. Las otras tres son: la comunicación, la participación, la capacitación.*

*Los líderes tienen carisma, prestigio, autoridad; evocan visiones de cambio. Usan su poder para legitimar el cambio. Y pueden mover las "3 palancas" si hacen un uso adecuado de la comunicación (transmisión de valores, de premisas decisorias, tales que disminuyan la incertidumbre).*

*La comunicación es esencial, no en el sentido de superabundancia de comunicados o reuniones, sino en el de seguir a rajatabla la regla de oro de los que supervisan: "Hacerse entender y saber escuchar". Es bastante común que quienes tienen la responsabilidad de una reorganización (habitualmente con recursos escasos) y traen sus propias ideas acerca de ella, puedan ser proclives a escuchar poco. Esto no debería ser así. Escuchar no es dejarse seducir por los cantos de sirena de una u otra camarilla; escuchar es saber captar exactamente lo que esta ocurriendo en la organización, y no desperdiciar lo que tiene de positivo a la vez que desterrar sin vacilaciones lo negativo.*

*En este proceso un elemento esencial es la capacitación. Pero entendida, junto con la profesionalización, como un proceso que lleva años desarrollar; de la adquisición de*

*conocimientos al cambio de actitud y de las concepciones hay una distancia. Se necesita capacitar en lo técnico y en lo "ideológico", en el sentido de compenetrarse e identificarse con los fines y la misión y sentirse parte de ello. Y aunque parezca paradójico, capacitar también para cambiar actitudes y valores de los líderes legitimadores, porque muchos de ellos pueden venir del elenco anterior al cambio y por tanto tener arraigada la cultura que se está intentando modificar.*

*La capacitación es también una forma de restituir seguridad a las personas que la reciben, ya que implica que la organización cree en ellas. La capacitación en la empresa tiene una finalidad, tiene un presupuesto y debe tener un resultado.*

*No es lo mismo que la Dirección de la organización diga que es –o que quiere ser– participativa, a que gestione realmente la participación. Aquí cabe acudir a un enfoque constructivista: Que los nuevos métodos, estilos, cultura, se vayan construyendo desde abajo, gracias a la motivación para el cambio y la posibilidad de hacerlo propio. (Ivnisky, Aldo; 1)*

## **FRENTE A LA CONMOCIÓN**

*Es altamente probable que en la primera fase del cambio en las condiciones actuales, ya descritas, haya un periodo de caos –por supuesto, referido al anterior equilibrio del ambiente humano de la organización–. No hay que asustarse: el caos es, en el fondo, extrema complejidad y alto grado de impredecibilidad. Además, si estamos tratando de re-crear la organización, de desaprender para volver a aprender, el momentáneo desequilibrio es necesario y será fecundo si se sabe conducir la transición. (Ivnisky, Aldo; 1)*

## **LA SALVAGUARDIA, MOTOR DE LA LA RECONVERSIÓN**

*Sin analizar las razones políticas que llevaron a la apertura económica de mayor trascendencia en el país, el proceso fue asimilado lentamente pero con convicción aun por los sectores de mayor raigambre proteccionista. Los beneficios para la economía del país, aun cuando el esfuerzo recaía sobre la industria, significaron un aliciente*

*mientras se esperaban las medidas de fondo que determinaron el perfil industrial definitivo.*

*Las sucesivas privatizaciones movilizaron a las grandes industrias, pero las PyMEs iniciaron un proceso de descapitalización y desindustrialización sin precedentes. Las razones profundas de estos procesos negativos no deben buscarse exclusivamente en las políticas del gobierno –que atravesó numerosas y durísimas crisis- sino en la vedette de la presente década: la Globalización.*

*Asumir, aprehender y aplicar el concepto profundo de la globalización en los países como el nuestro, no es una tarea sencilla. De pronto, nuestras PyMEs advirtieron que el MERCOSUR era un hecho consumado, y que en las decisiones importantes sobre su perfil industrial, Argentina ya no era única soberana sino que dependía del acuerdo con los demás socios del Mercado Ampliado.*

*Las empresas argentinas también desean defender sus intereses y decidieron que, ya que el impulso a la reconversión no fue posible desde otros ángulos por todos los acontecimientos, debían intentarla per se. Y la única herramienta era –y es- la salvaguardia.*

*La situación de las empresas que lograron permanecer en el mercado aun con participaciones reducidas demuestra que no solo la reconversión es necesaria sino posible y que debe generarse desde las empresas y extenderse a todo el sector, incluidos minoristas e importadores. Por eso las medidas propuestas no son universales ni abusivas: por ejemplo, no se solicitaron medidas para juguetes electrónicos, y el mayor nivel de la medida solicitada es de \$ 5 por kilo en concepto de derecho específico mínimo.*

*Con esas medidas vigentes durante 4 años, las empresas podrán acceder a una mayor participación en el mercado interno, recuperar estabilidad en sus costos fijos, aplicar el concepto de economía de escala y en consecuencia disminuir sus precios al sector minorista en una primera etapa. En la segunda, estarán en condiciones de absorber la mano de obra que perdiera, encarar los procesos colectivos de organización de marketing que se realizan en otros países, invertir en ingeniería de diseño e incrementar el actual nivel de exportaciones que de por sí es exitoso.*

*La industria que se reconvierte debe hacerlo realmente brindándole al consumidor todas las posibilidades de satisfacción. Y debe añadir valor agregado a la economía manteniendo el nivel de excelencia que solo la competencia internacional sería puede asegurar. (Juguetes; Setiembre/1998)*

## **LAS PYMES RECONVERTIRSE PARA SOBREVIVIR**

*Las profundas modificaciones de la economía, registradas en los últimos años, derivaron de la crisis estructural de las pequeñas y las medianas empresas, que en ciertos casos particulares habían sido perjudicadas por experiencias desfavorables.*

*Algunas de ellas quedaron en el camino, pero otras, aparentemente y reconversión mediante, saldrán mas fortalecidas de este proceso. Los **fabricantes mas afectados** fueron los de productos textiles, calzado, maquinaria agrícola y **juguetes**, mientras que en la vereda de enfrente se ubicaron los de autopartes, alimentación, envases y artefactos para el hogar.*

*En un mercado con menor poder adquisitivo, la calidad pasa a segundo plano, y solo se toma en cuenta el precio. La apertura económica acelero los cambios, a medida que se fue sustituyendo producción nacional por importada. A diferencia de la época de Martínez de Hoz, esta vez muchos fabricantes fueron los primeros en traer productos del exterior, amortiguando en parte las consecuencias.*

*Según datos del Consejo Argentino de la Industria (CAI), en el transcurso de 1992, la capacidad instalada ocupada de las pequeñas y las medianas industrias cayo en un 34%, concentrándose la caída más importante entre los meses de agosto y diciembre.*

*Las PYMES comparten los problemas generales que afectan la industria, y además están sometidas a dificultades que les son propias. Por un lado, enfrentan restricciones tales como el precio de sus insumos básicos, el costo financiero, el tipo de cambio real, el costo de la energía y de la infraestructura, el financiamiento de las exportaciones y de la inversión, y por otro lado se ven damnificadas por condicionantes externos, como la apertura importadora, acentuada por las asimetrías con los países integrantes del MERCOSUR, especialmente el Brasil.*

*Hoy en día, casi todos los países industrializados tienen programas específicos de apoyo a las PyMES, pero en la Argentina esto es todavía una asignatura pendiente. Los buenos ejemplos del exterior provienen de países como el Japón, Alemania e Italia, entre otros muchos, donde las pequeñas y las medianas empresas son consideradas como el semillero de grandes compañías y son, por lo tanto, convenientemente fomentadas.*

*En la Argentina, la historia es distinta, y –según los empresarios- no se toman en cuenta los efectos no deseados que el ajuste tiene sobre esas unidades productivas al incrementarse la presión fiscal, los costos laborales, las tarifas y el costo del dinero.*

*Muchos empresarios solicitan una legislación especial para las PyMES, en virtud de sus características diferenciales. Por ejemplo, si la adecuación de la reglamentación laboral es importante para el sector productivo en general, cuanto más lo es para las pequeñas y las medianas empresas, que en su mayoría son de trabajo intensivo y no pueden dejar de incorporar nuevo personal para crecer, aunque sea minimamente.*

*La Argentina no tiene otra posibilidad que la búsqueda de “nichos” productivos, largándose definitivamente a la carrera competitiva. (Fresco Juan C. – Renner Mónica; 1994)*

*Nuestros empresarios, ejecutivos y gerentes crearon y dirigieron compañías que durante mas de cien años correspondieron a la demanda siempre creciente de productos y servicios para un mercado masivo. Esos administradores y sus empresas fijaron las normas de desempeño para el resto del mundo de los negocios. Lamentablemente, ya no es ese el caso.*

*La reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzara a un viejo sistema computarizado a trabajar mas rápidamente. No se trata de arreglar nada.*

*La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero.*

*Significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir como se puede hacer mejor ahora. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales.*

*La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios: individualismo, confianza en si mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio. A diferencia de las filosofías que hacen que "nosotros" nos volvamos más similares a "ellos", la reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes. Por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad. (Hammer, Michael & Champy, James ; Mayo/1995)*

## CONCLUSIONES

El factor humano es uno de los determinantes del éxito o fracaso de las organizaciones. *El peso específico del factor humano dentro de la organización no será siempre el mismo; dependerá del contexto político-económico, de las características de la industria en la que se actúe (pública o privada, protegida o abierta, industrial o de servicios, etc.) y de la visión y estrategia de cada empresa en particular.*

*El puesto de trabajo ya no es la unidad organizativa de la empresa. Ahora lo es la persona. Y se la evalúa no solo en función de lo que sabe (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que sabe hacer (sus habilidades) y por lo que quiere hacer (sus actitudes). Es lo que se denomina modelo de gestión por competencias, que en los últimos años se ha situado como una práctica esencial para optimizar el valor del capital humano en las organizaciones. Sin embargo, este modelo, bien aceptado en áreas como formación o desarrollo de carreras, está escasamente implantado en la remuneración. (LA NACIÓN, Sección 8; 30/01/2000)*

La apertura de la economía y la globalización de los mercados están produciendo cambios significativos en la manera de hacer los negocios, con el consecuente impacto sobre el factor humano de la empresa. Los empleados de las organizaciones están fuertemente expuestos a estos cambios que requieren de nuevos conocimientos y destrezas para actuar con éxito. *El desempeño de nuestra gente es un problema gerencial, indelegable y complejo.*

*La calidad de la gente que rodea a un gerente es proporcional a su calidad de liderazgo. Solamente un buen líder acepta y hasta fomenta el disenso, ya que es plenamente consciente de sus propias limitaciones, ¿desde cuando la realidad es simple?, ¿Quién no se equivoca cuando trabaja?*

*El mayor esfuerzo debe concentrarse en la obtención de más gerentes, ejecutivos y otros individuos clave –tanto dentro como fuera del gobierno– que sepan sentir, comprender y apreciar la manera en que la innovación tecnológica se genera, nutre, financia y gestiona en nuevos negocios tecnológicos que crecen, dan trabajo y satisfacen a la gente. (Lerch, Carlos-Ferraro, Ricardo; 1997)*

Identificando los factores desmotivacionales y motivacionales existentes en la empresa, se debería establecer un plan de acción para encarar su eliminación o creación /mejoramiento según corresponda. Comunicar la existencia de un plan para eliminar o crear estos factores,

es aumentar inmediatamente las expectativas del personal hacia cambios que no siempre son posibles alcanzar en los plazos planificados. El plan debería ser conocido por el líder y un pequeño grupo con poder de implementar las acciones aprobadas. A través de acciones concretas se irán venciendo paulatinamente los temores y el escepticismo natural del personal y alcanzando el líder un grado de credibilidad no conocido antes.

En general, conviene comenzar identificando y atacando con acciones concretas los factores negativos más relevantes. El personal habrá visto ya con hechos la eliminación de los principales factores negativos y tendrá más confianza en el líder.

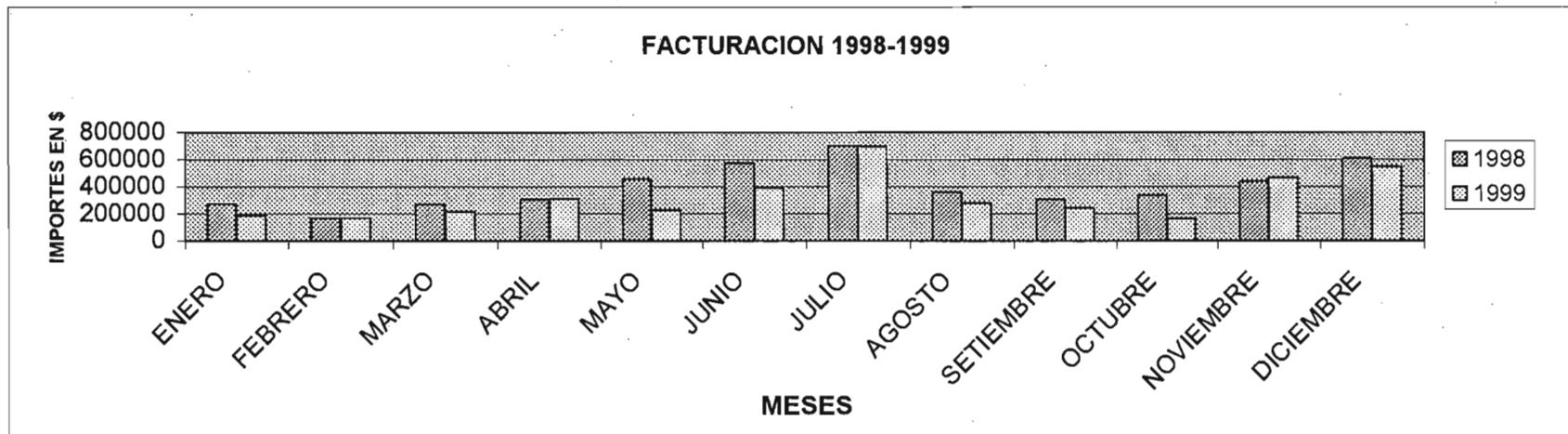
El líder es siempre el principal responsable del clima organizacional. Cuando la gente considera que los principios que rigen las acciones del líder son de respeto y valoración, se establecerá un clima positivo motivante. Cuando la conclusión es que al líder no le interesa el factor humano más que como un elemento más de la producción, la respuesta será también utilitaria, devolviéndose como contrapartida solo lo justo para poder conservar el empleo. *Para entregar lo mejor de uno, el empleado debe sentir que su persona es valorada.*

---

**ANEXO – ESTADÍSTICAS**

**ESTADISTICA DE FACTURACION 1998-1999**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1998	275592.16	170666.46	272000.00	304470.00	457390.00	572500.00	703690.00	361390.00	306132.00	337714.00	441782.14	610648.84	4813975.60
1999	187539.35	169434.77	217081.49	309821.42	225703.21	389898.97	697648.66	278561.63	246122.07	164222.12	465689.72	544671.88	3896395.29



**Nota : Los importes no incluyen N/C emitidas e IVA.**

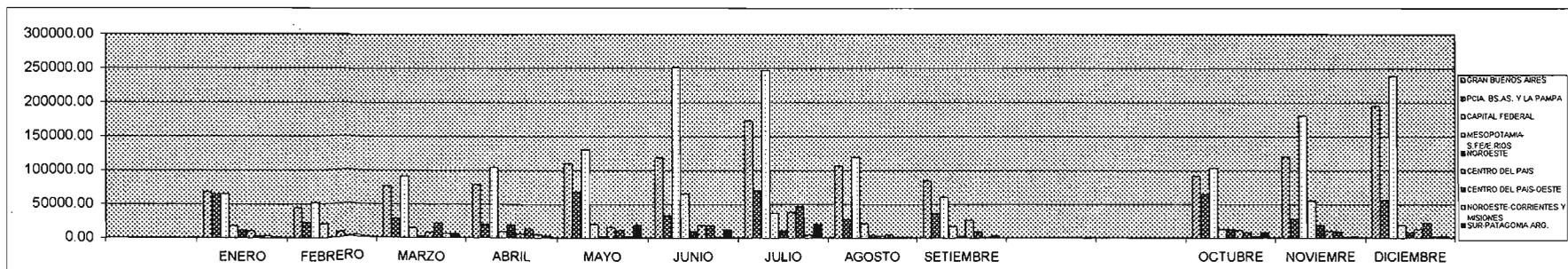
VENTAS X PROVINCIAS 1999

ZONAS/PROV.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
CAPITAL FEDERAL	86.212,76	30.332,03	10.420,58	53.873,94	84.216,14	204.831,11	379.149,83	141.915,32	101.461,65	67.955,14			1.160.368,50
BUENOS AIRES	74.392,27	47.291,17	58.503,86	84.243,65	68.426,52	77.136,02	190.393,88	76.397,05	59.226,02	-3.669,67			732.340,77
CORDOBA	594,63	11.300,72	3.655,53	12.078,12	10.737,94	7.086,21	18.124,96	2.014,16	858,78	4.214,37			70.665,42
ENTRE RIOS	238,02	1.256,05	929,26	652,98	1.011,71	2.529,54	1.296,12	-128,71	-325,03	1.566,50			9.026,44
JUJUY	-692,69	195,60	1.130,03	4.650,60	3.757,44	-746,35		-633,71		2.179,72			9.840,64
MENDOZA	-7.313,70	5.477,83	8.988,00	11.581,60	-864,08	2.273,84	23.896,24	2.433,44	1.534,89	682,27			48.690,33
SALTA	1.573,79	417,30	7.307,26	2.779,41	-72,92	4.983,89	1.451,40	-751,45	665,88	1.565,40			19.919,96
SAN JUAN	-539,38	3.575,28	-664,68	1.558,78		-99,05	3.021,48	-491,18	980,09	-90,45			7.250,89
SANTA FE	-1.514,57	3.299,46	-576,03	16.011,42	20.481,55	14.106,66	30.987,72	485,23	2.615,87	15.847,80			101.745,11
SANTIAGO DEL ESTERO	256,36		701,40			2.475,80							3.433,56
TUCUMAN	-2.012,43	-283,09	335,29	14.724,90	1.835,23	6.927,43	6.977,90	-2.172,55	-412,39	904,80			26.825,09
CHUBUT	809,70	1.321,20		1.200,46		1.759,12		2.505,68	-120,20	175,60			7.651,56
MISIONES	-249,02	421,20		317,78	-75,57					205,57			619,98
NEUQUEN	-18,59	1.375,30	1.001,40	-49,93		7.090,88		-708,57					8.690,49
LA PAMPA		-176,28	7.071,54	4.012,01	1.547,36	5.350,08	452,10	2.583,91	2.213,54				23.054,28
RIO NEGRO		-2.060,86			876,60	4.638,40	1.562,76		581,03				5.597,93
CORRIENTES		418,86	365,40	752,10	414,40	-25,17			471,60				2.397,19
CHACO			3.451,53	2.791,14			728,40	-314,81	301,75	123,50			7.081,51
SANTA CRUZ			1.966,20	-373,57									1.592,63
TIERRA DEL FUEGO				5.770,19			3.080,40			687,92			9.538,51
R.O. DEL URUGUAY							10.495,92	2.694,50					13.190,42
OTRAS VENTAS		10.646,70	459,18		6.670,07	33,53	111,79	55,89	262,36	33,53			18.273,05
<b>TOTAL ZONA</b>	<b>181.737,15</b>	<b>124.808,47</b>	<b>105.845,75</b>	<b>218.575,38</b>	<b>198.362,38</b>	<b>327.878,14</b>	<b>674.206,78</b>	<b>225.894,30</b>	<b>170.315,84</b>	<b>82.382,88</b>			<b>2.287.794,23</b>

Nota: Los totales Incluyen N/C emitidas y no Incluyen IVA.

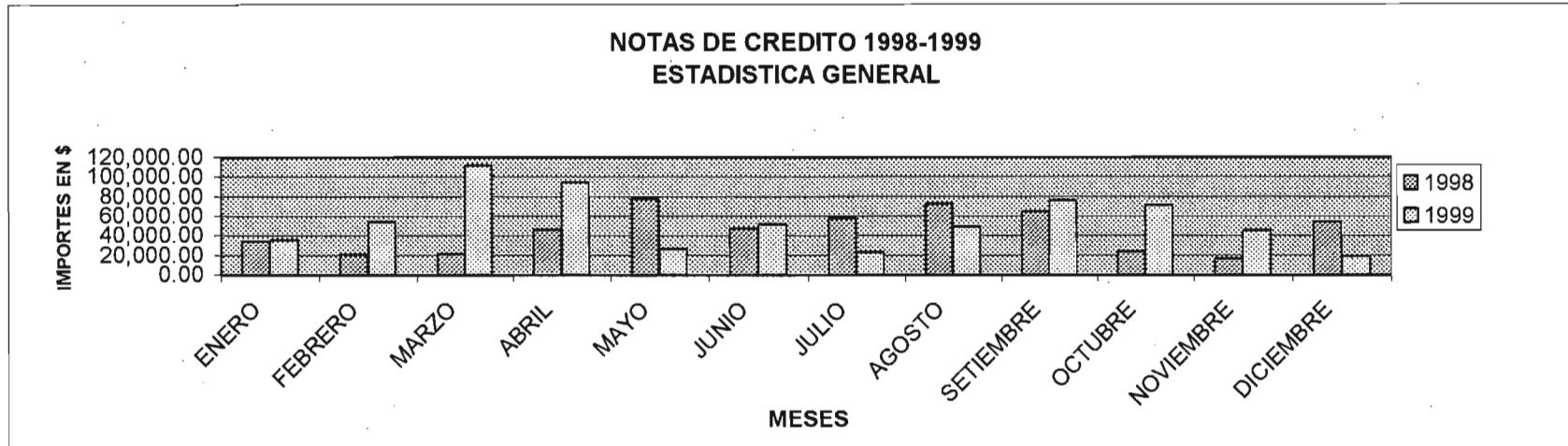
VENTAS X ZONA 1998

MEZ/PROV.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
GRAN BUENOS AIRES	67.856,90	44.024,44	76.521,01	78.416,84	110.461,57	118.635,24	172.662,01	107.111,75	84.955,70		91.738,95	119.951,05	194.844,38
PCIA. BS. AS. Y LA PAMPA	64.585,56	22.007,26	28.332,09	19.466,97	67.422,81	32.743,27	70.045,76	27.046,08	36.313,16		64.104,32	27.837,54	55.945,45
CAPITAL FEDERAL	64.561,63	51.335,56	90.856,01	103.927,41	130.752,48	250.985,94	246.740,81	119.816,09	60.525,10		103.789,65	180.173,31	237.809,27
MESOPOTAMIA-S.FE.E.RIOS	18.023,36	20.081,02	14.085,39	8.654,65	20.389,52	64.997,24	36.789,41	21.203,23	16.835,09		12.917,48	55.247,62	18.764,55
NOROESTE	10.948,62	1.420,80	19.479,50	2.046,40		9.325,78	9.935,00	4.651,20	2.862,10		12.301,05	19.383,14	7.431,00
CENTRO DEL PAIS	9.935,38	7.861,16	7.279,43	5.630,76	16.317,68	18.745,21	38.212,42	2.146,08	25.930,60		11.193,29	9.757,87	12.682,33
CENTRO DEL PAIS-OESTE	2.618,25	824,10	21.204,70	13.494,26	11.189,15	17.848,96	46.334,43	4.186,77	9.687,15		7.754,70	9.358,10	21.689,63
NOROESTE-CORRIENTES Y MISIONES	2.479,10	2.716,00	5.515,70	5.402,20	1.676,70	499,30	4.628,10	1.000,20	524,80		1.761,90	926,70	1.961,60
SUR-PATAGONIA ARG.	1.056,70	1.001,20	5.627,52	3.180,03	19.179,13	11.725,02	20.323,02	1.004,50	3.301,22		7.698,63	2.112,96	2.151,69
<b>TOTAL ZONA</b>	<b>282.065,80</b>	<b>145.858,74</b>	<b>250.842,83</b>	<b>267.652,82</b>	<b>329.835,44</b>	<b>525.505,38</b>	<b>645.970,95</b>	<b>292.396,90</b>	<b>148.824,92</b>		<b>313.439,85</b>	<b>324.746,29</b>	<b>563.789,80</b>

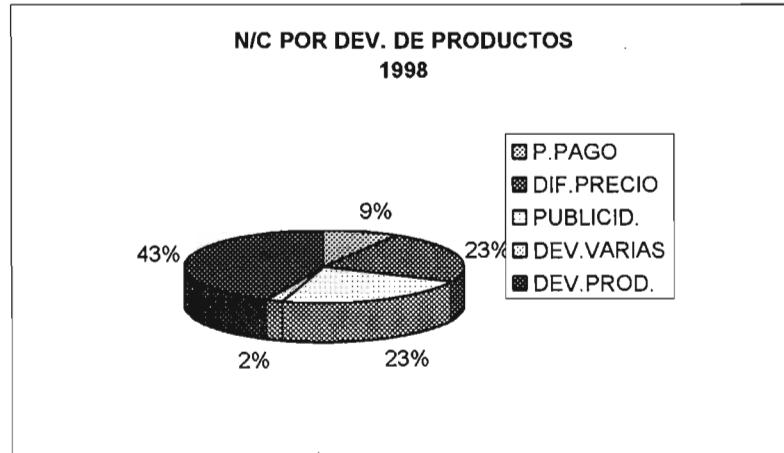


NOTA : LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.

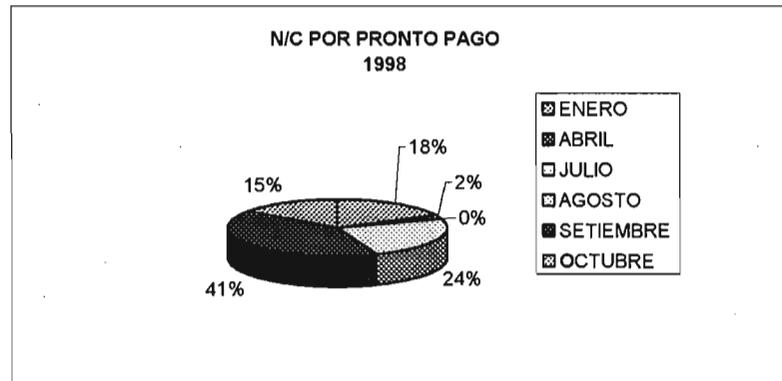
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
1998	34,370.13	20,865.99	21,588.88	46,646.86	78,014.15	47,396.22	57,898.11	73,008.40	65,150.03	24,171.14	16,403.85	54,242.33	539,756.09
1999	35,802.20	54,626.60	112,166.74	94,677.39	26,740.82	52,002.19	23,441.76	49,506.84	75,887.28	71,896.55	45,556.97	19,480.53	661,785.87



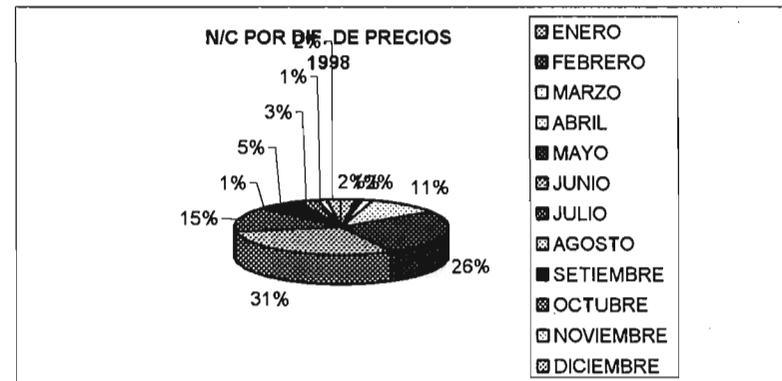
TOTALES N/C POR CONCEPTO 1998		
P. PAGO	46,658.63	148,622.07
DIF. PRECIO	123,756.77	65,068.49
PUBLICID.	122,449.75	67,962.48
DEV. VARIAS	9,966.65	40,436.76
DEV. PROD.	232,654.66	
APERTURA		57,743.35
EV. VARIOS		23,129.84
BONIFIC.		168,288.50
OTRAS DEV.	4,269.63	
<b>TOTAL</b>	<b>539,756.09</b>	<b>571,251.49</b>



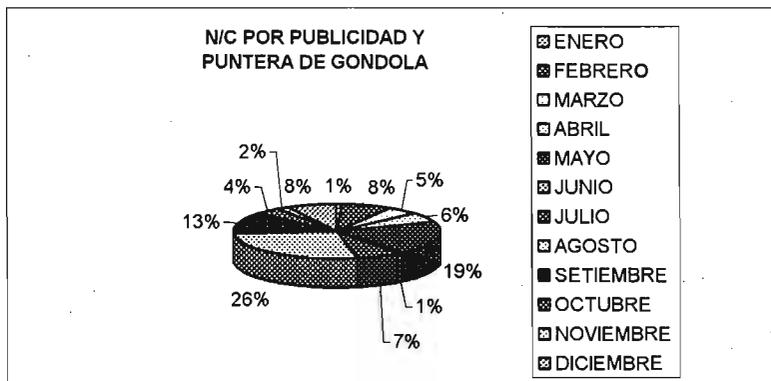
N/C POR PRONTO PAGO		
MES	1998	1999
ENERO	8,236.80	
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL	903.95	
MAYO		
JUNIO		
JULIO	232.97	
AGOSTO	11,295.34	
SETIEMBRE	18,984.11	
OCTUBRE	7,005.46	
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
TOTAL	46,658.63	



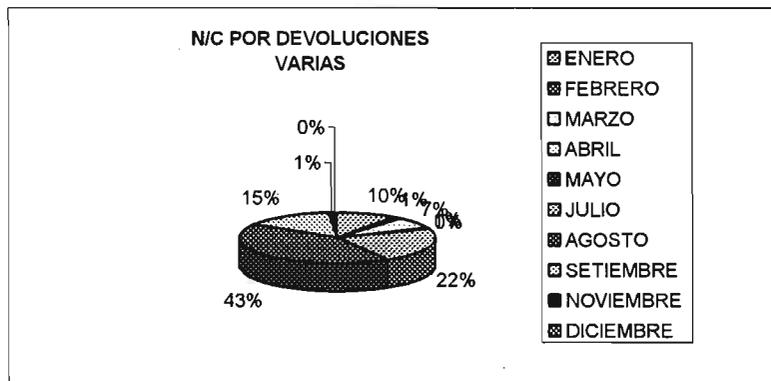
N/C POR DIF. DE PRECIOS		
MES	1998	1999
ENERO	2,915.74	
FEBRERO	894.09	
MARZO	2,143.94	
ABRIL	13,730.00	
MAYO	32,442.67	
JUNIO	37,140.27	
JULIO	18,107.78	
AGOSTO	1,628.20	
SETIEMBRE	6,494.10	
OCTUBRE	3,667.78	
NOVIEMBRE	1,826.06	
DICIEMBRE	2,766.14	
TOTAL	123,756.77	



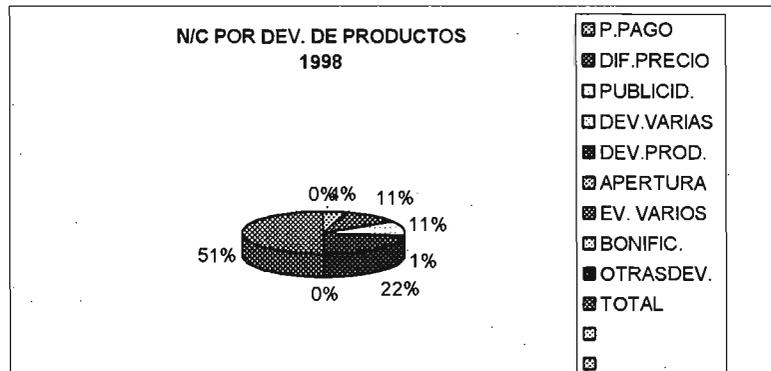
N/C POR PUBLICIDAD Y PUNTERA DE GONDOLA		
MES	1998	1999
ENERO	1,000.00	
FEBRERO	9,650.83	
MARZO	5,815.29	
ABRIL	7,102.90	
MAYO	24,237.65	
JUNIO	826.45	
JULIO	8,564.85	
AGOSTO	33,135.41	
SETIEMBRE	15,564.39	
OCTUBRE	4,545.37	
NOVIEMBRE	2,365.29	
DICIEMBRE	9,641.32	
TOTAL	122,449.75	



N/C POR DEVOLUCIONES VARIAS		
MES	1998	1999
ENERO	969.76	
FEBRERO	134.95	
MARZO	715.56	
ABRIL	80.37	
MAYO	14.86	
JUNIO		
JULIO	2,223.23	
AGOSTO	4,233.82	
SETIEMBRE	1,447.88	
OCTUBRE		
NOVIEMBRE	116.12	
DICIEMBRE	30.10	
TOTAL	9,966.65	

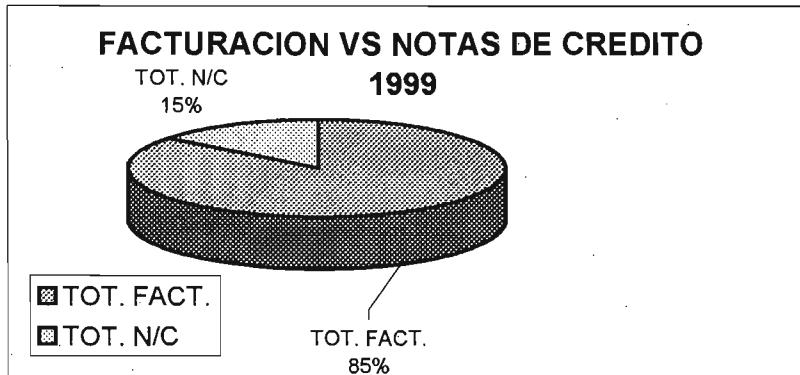
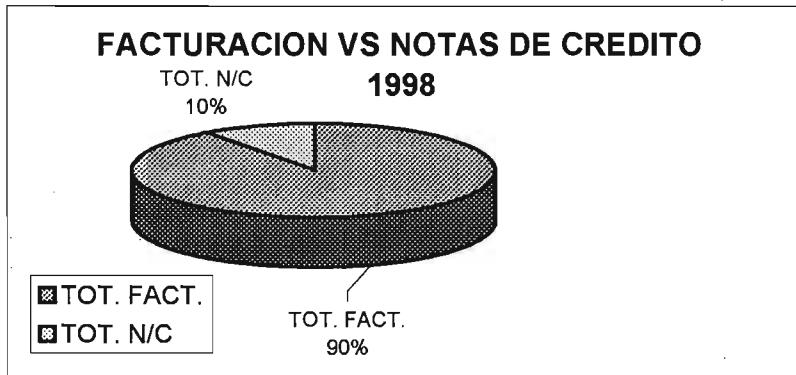


N/C POR DEV. DE PRODUCTOS		
MES	1998	1999
ENERO	21,247.83	
FEBRERO	10,186.12	
MARZO	11,868.34	
ABRIL	24,829.64	
MAYO	21,318.97	
JUNIO	9,429.50	
JULIO	28,003.80	
AGOSTO	22,715.63	
SETIEMBRE	20,201.15	
OCTUBRE	8,952.53	
NOVIEMBRE	12,096.38	
DICIEMBRE	41,804.77	
TOTAL	222,551.66	



**ESTADISTICA DE FACTURACION VS. NOTAS DE CREDITO**

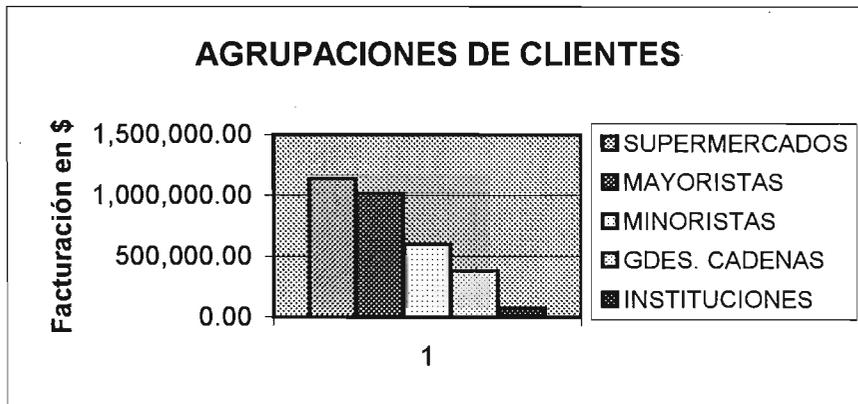
ANO	TOT. FACT.	TOT. N/C
1998	4,813,975.60	539,756.09
1999	3,897,899.11	664,976.90



## AGRUPACIONES DE CLIENTES

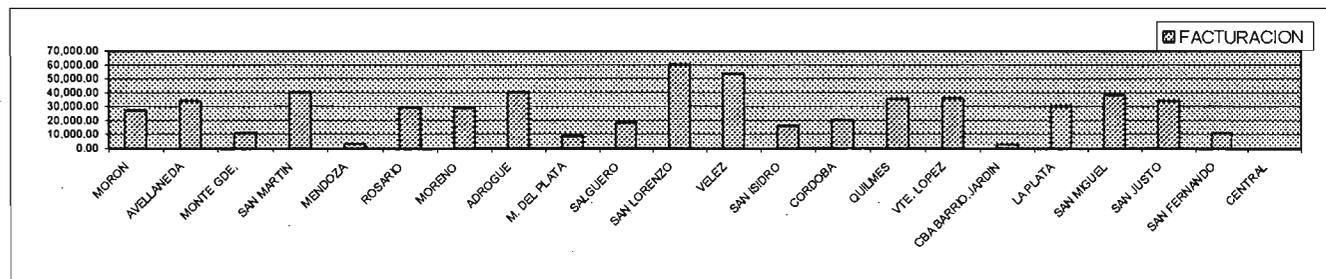
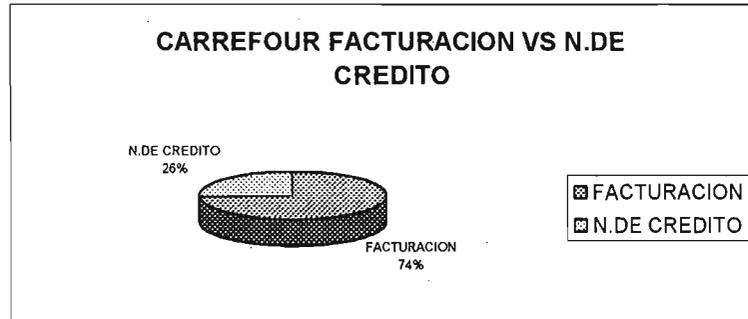
Período : 01/01/1999 hasta 31/12/1999

AGRUPACION	FACTURACION NETA \$
SUPERMERCADOS	1,139,239.27
MAYORISTAS	1,018,236.19
MINORISTAS	600,921.43
GDES. CADENAS	383,424.68
INSTITUCIONES	72,525.58
<b>TOTAL</b>	<b>3,214,347.15</b>



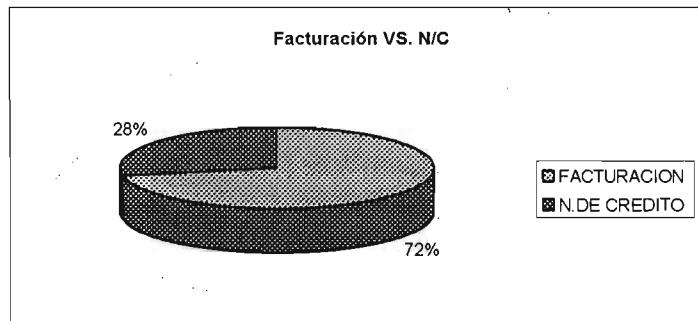
**FACTURACION CARREFOUR 1998**

SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
MORON	27,470.20	-4,959.35
AVELLANEDA	34,168.85	-7,408.55
MONTE GDE.	11,235.37	-2,558.88
SAN MARTIN	40,553.89	-316.26
MENDOZA	3,395.63	
ROSARIO	29,728.94	-3,867.11
MORENO	29,276.05	-4,934.40
ADROGUE	40,327.47	-6,718.16
M. DEL PLATA	9,025.62	-1,451.70
SALGUERO	18,359.25	-2,250.71
SAN LORENZO	60,194.14	-1,894.59
VELEZ	53,826.78	-2,964.15
SAN ISIDRO	16,365.96	-1,750.10
CORDOBA	20,469.88	-1,934.63
QUILMES	35,623.13	-2,358.03
VTE. LOPEZ	36,390.43	-398.08
CBA.BARRIO.JARDIN	2,961.21	
LA PLATA	30,547.02	-5,215.94
SAN MIGUEL	38,247.40	-4,372.00
SAN JUSTO	34,089.34	-2,520.67
SAN FERNANDO	11,256.84	
CENTRAL	441.18	-149,521.93
<b>TOTAL</b>	<b>583,954.58</b>	<b>-207,395.24</b>



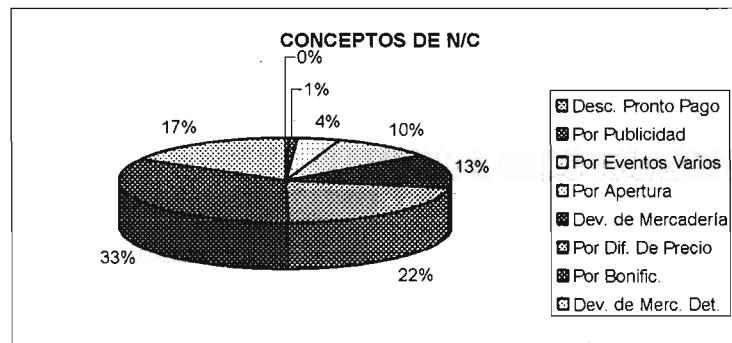
**FACTURACION CARREFOUR 1999 (hasta el 18/10)**

FACTURACION	N.DE CREDITO
340,123.71	132,100.93



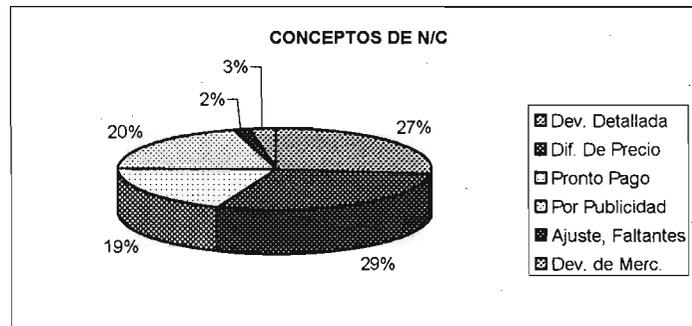
**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Desc. Pronto Pago	427.83
Por Publicidad	1,200.00
Por Eventos Varios	5,275.51
Por Apertura	12,992.93
Dev. de Mercadería	17,101.35
Por Dif. De Precio	28,760.29
Por Bonific.	44,297.26
Dev. de Merc. Det.	22,045.76
<b>TOTAL</b>	<b>132,100.93</b>



**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1998**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Dev. Detallada	55,991.60
Dif. De Precio	60,529.35
Pronto Pago	39,647.86
Por Publicidad	41,907.33
Ajuste, Faltantes	3,750.21
Dev. de Merc.	5,568.89
<b>TOTAL</b>	<b>207,395.24</b>



POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION NORTE 1997/98**

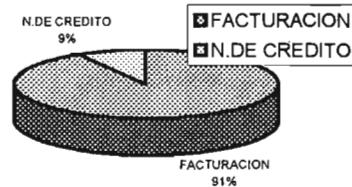
1998		
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
CAMPANA	11,150.48	
CONCORDIA	8,230.49	
ROSARIO	14,424.18	-2,590.22
BERNAL	12,540.53	-138.59
MATADEROS	14,772.77	-28.17
VIC. LOPEZ	428.70	
PACHECO	2,119.89	
PERGAMINO	7,979.44	
BARRIO NORTE	21,499.05	-1,094.74
LOMAS	11,434.42	-1,797.37
ROSARIO	3,484.12	
BOEDO	5,183.69	
DON TORCUATO	12,133.23	-749.15
LUJAN	3,067.05	
OLIVOS	15,048.51	-30.10
ZARATE	11,585.84	-1,787.46
MARTINEZ	3,054.14	-97.13
V.DEVOTO	20,395.15	
SAN MIGUEL	22,860.45	-1,123.19
CABALLITO	17,187.90	-178.52
TIGRE	832.34	
AV. ELCANO	4,926.60	
PILAR	28,242.21	-2,519.68
MORENO	8,471.32	
ROSARIO SUR	5,075.19	
TANDIL	6,582.47	
GUALEGUAYCHU	4,305.78	
CENTRAL		-14,152.22
V.MERCEDES	5,098.28	
<b>TOTAL</b>	<b>282,114.22</b>	<b>-26,286.64</b>

256,827.68

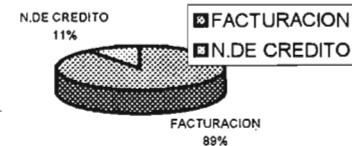
1997		
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
ROSARIO	1,191.36	
BERNAL	14,201.35	-1,235.99
MATADEROS	14,647.50	-684.68
VTE. LOPEZ	785.40	
BELGRANO	1,285.41	
PERGAMINO	5,107.77	
BO. NORTE	18,279.55	-370.73
LOMAS	3,279.78	
OLIVOS	9,925.36	-1,273.27
ZARATE	8,869.91	-130.47
MARTINEZ	4,709.34	
DEVOTO	19,346.07	-1,175.11
SAN MIGUEL	24,777.48	-1,499.50
CABALLITO	10,778.47	
URQUIZA	8,181.66	-1,452.30
TIGRE	143.03	-143.03
MARTINEZ-45	1,055.07	-534.20
BRRIO NORTE	1,958.80	
PILAR	18,548.54	
MORENO	7,304.79	
TANDIL	5,394.88	-70.96
CENTRAL	6,939.22	-13,402.23
<b>TOTAL</b>	<b>186,710.74</b>	<b>-21,972.47</b>

164,738.27

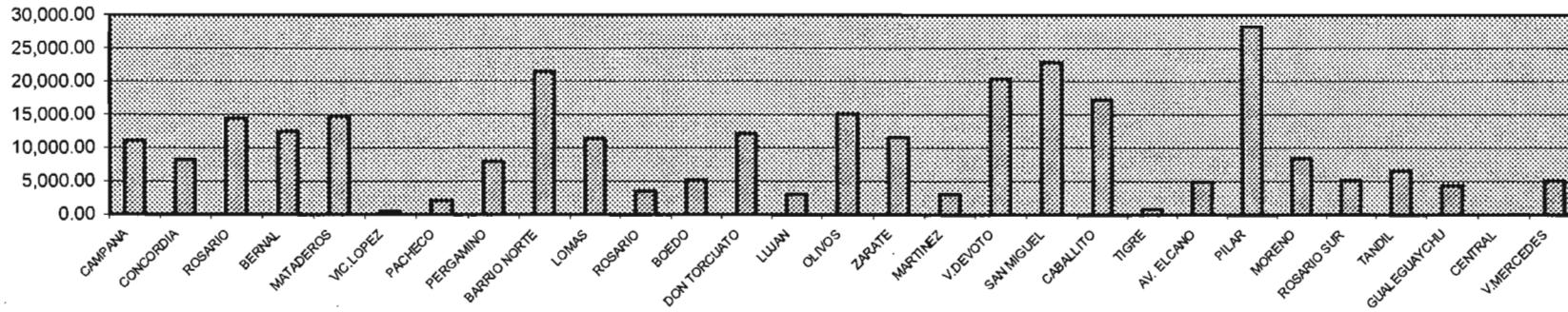
NORTE FACTURACION VS. N. DE CREDITO  
1998



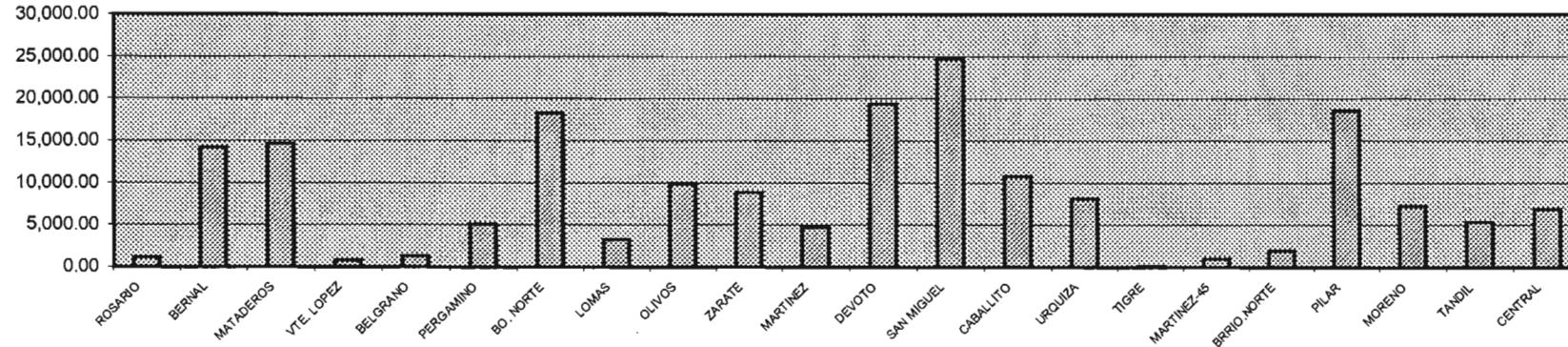
NORTE FACTURACION VS. N. DE CREDITO  
1997



FACTURACION NORTE 1998 POR SUCURSAL

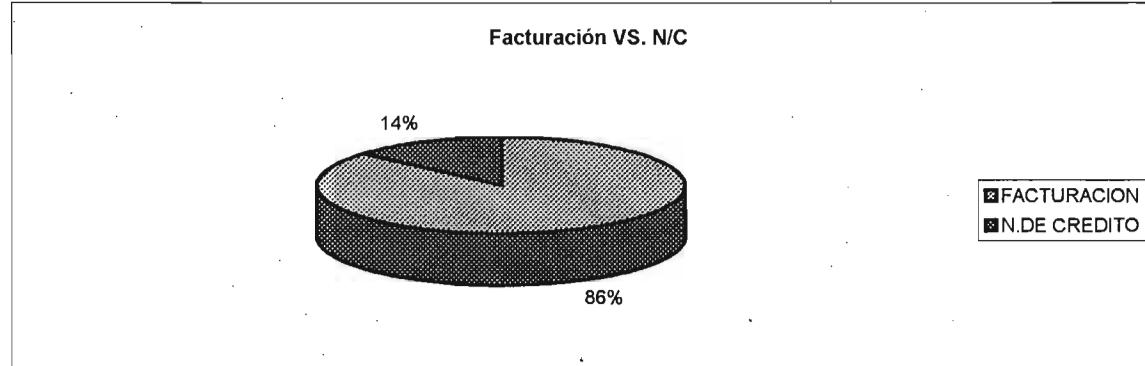


FACTURACION NORTE 1997 POR SUCURSAL



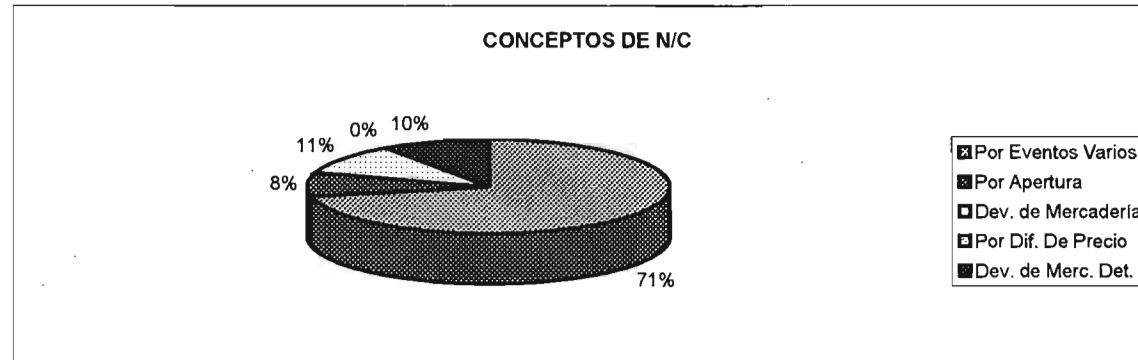
POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION NORTE 1999**

FACTURACION	N.DE CREDITO
159,457.12	24,990.70



**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Por Eventos Varios	17,897.83
Por Apertura	2,000.00
Dev. de Mercadería	2,691.88
Por Dif. De Precio	4.02
Dev. de Merc. Det.	2,396.97
<b>TOTAL</b>	<b>24,990.70</b>

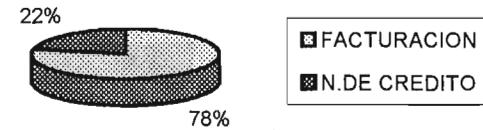


POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION TIA 1998**

SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
TORTUGUITAS	4,075.92	
CENTRAL	235,918.64	-65,924.87
<b>TOTAL</b>	<b>239,994.56</b>	<b>-65,924.87</b>

**174,069.69**

**FACTURACION TIA VS. N.DE CREDITO  
1998**



**FACTURACION TIA X SUCURSAL 1998**

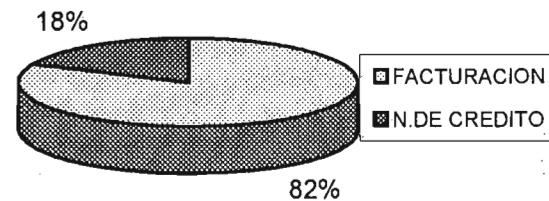


**FACTURACION TIA 1997**

SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
SUC. CABILDO	511.00	
CENTRAL	54,439.48	-61,377.48
TOTTUGUITAS	265,699.82	-10,885.00
SANTA FE I	334.00	
SANTA FE II	403.00	
RODR. PEÑA	285.00	
<b>TOTAL</b>	<b>321,672.30</b>	<b>-72,262.48</b>

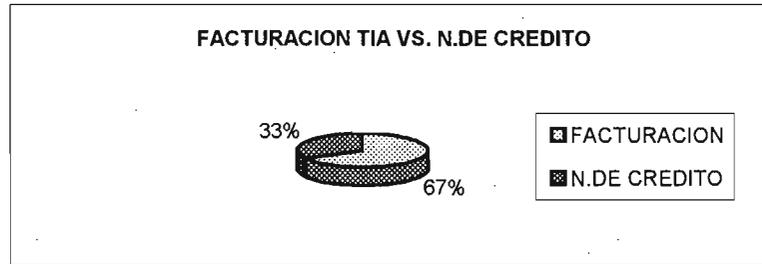
**249,409.82**

**FACTURACION TIA VS. N.DE CREDITO 1997**



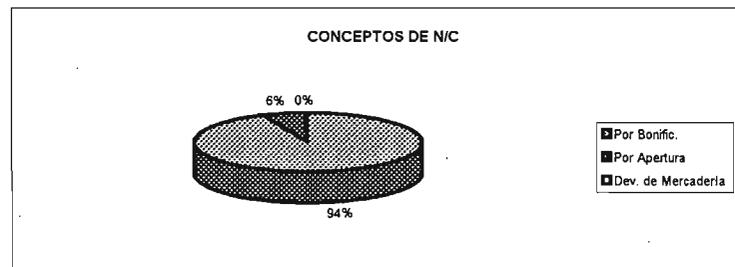
**FACTURACION TIA 1999**

FACTURACION	N.DE CREDITO
108,685.84	53,778.99



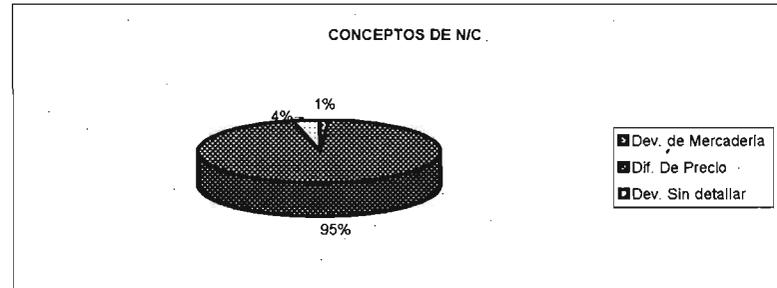
**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Por Bonific.	50,366.44
Por Apertura	3,281.00
Dev. de Mercadería	131.55
<b>TOTAL</b>	<b>53,778.99</b>



**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1998**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Dev. de Mercadería	725.58
Dif. De Precio	62,739.24
Dev. Sin detallar	2,460.05
<b>TOTAL</b>	<b>65,924.87</b>

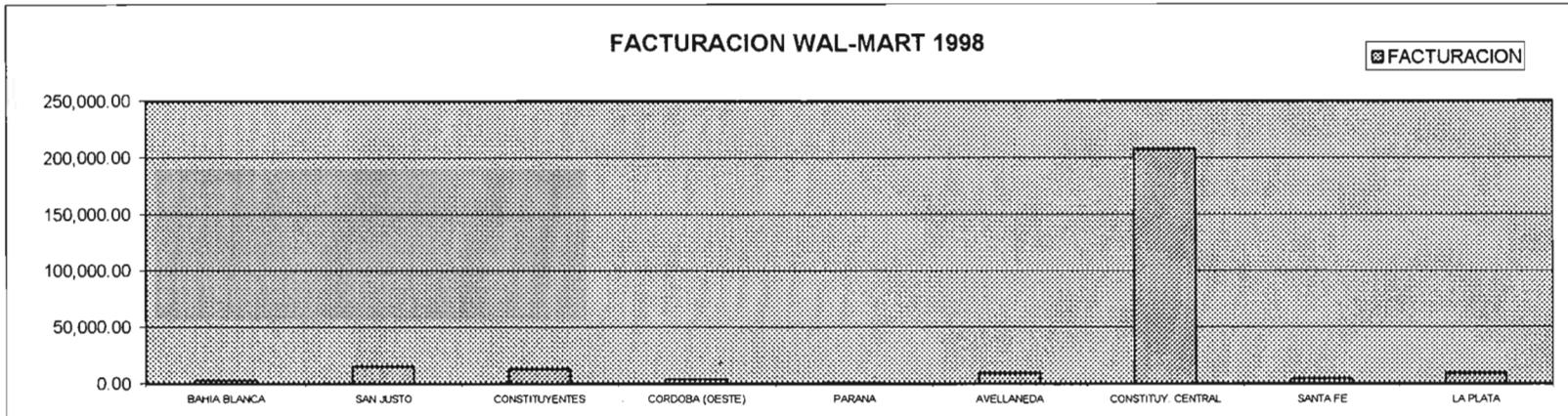


POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
**FACTURACION WAL-MART 1997/98**  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA

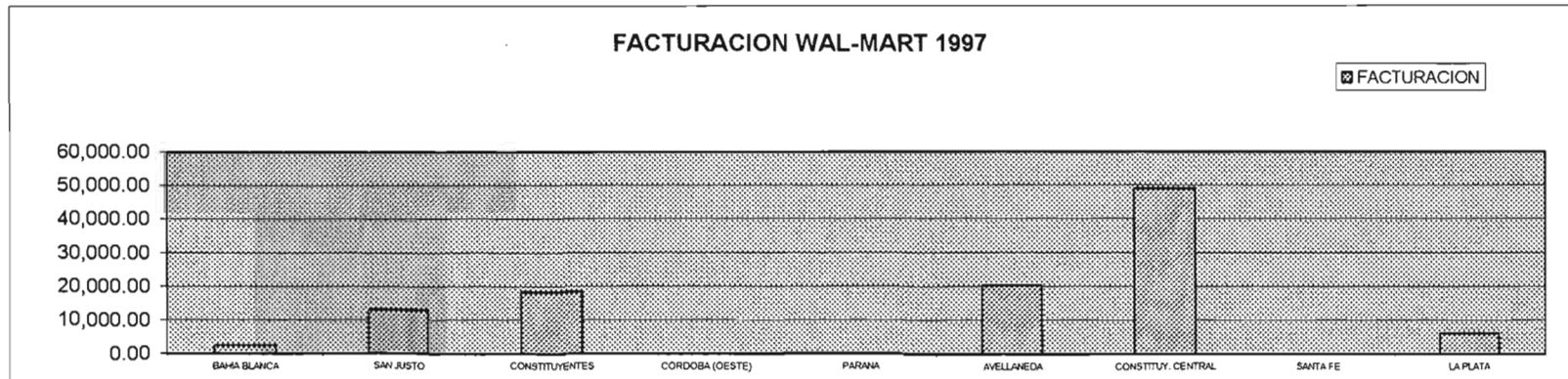
1998		
SUCURSAL	FACTURACION	N. DE CREDITO
BAHIA BLANCA	2,958.30	-867.19
SAN JUSTO	15,568.61	-1,563.20
CONSTITUYENTES	13,249.93	
CORDOBA (OESTE)	4,160.08	-2,080.04
PARANA	825.25	
AVELLANEDA	9,607.29	-202.64
CONSTITUY. CENTRAL	207,628.00	-39,742.81
SANTA FE	4,477.37	-224.18
LA PLATA	9,502.81	
<b>TOTAL</b>	<b>267,977.64</b>	<b>-44,880.06</b>

1997		
SUCURSAL	FACTURACION	N. DE CREDITO
BAHIA BLANCA	2,453.51	
SAN JUSTO	13,127.41	-1,817.56
CONSTITUYENTES	18,490.40	-336.00
CORDOBA (OESTE)		
PARANA		
AVELLANEDA	20,345.16	-2,367.15
CONSTITUY. CENTRAL	49,087.47	-23,333.99
SANTA FE		
LA PLATA	6,127.96	-605.34
<b>TOTAL</b>	<b>109,631.91</b>	<b>-28,460.04</b>

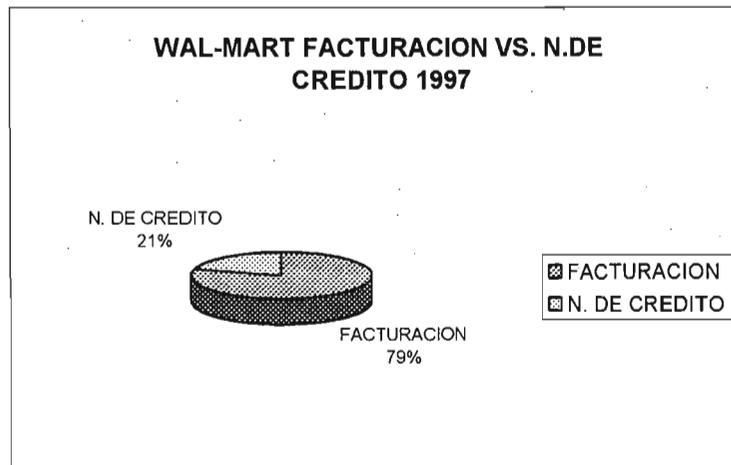
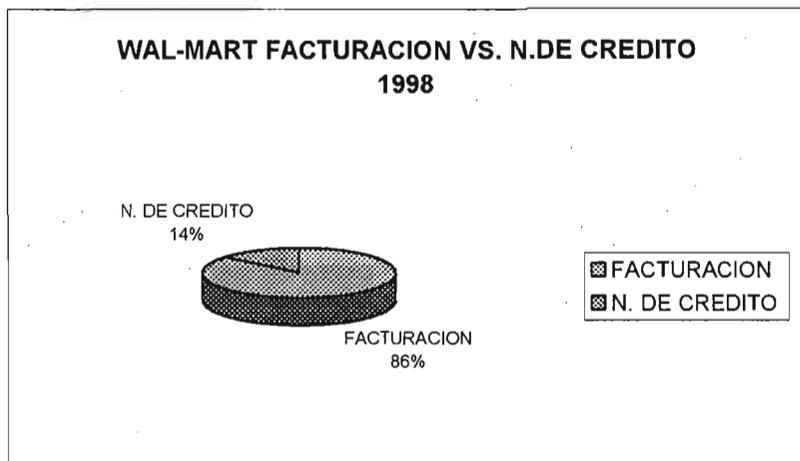
**FACTURACION WAL-MART 1998**



**FACTURACION WAL-MART 1997**



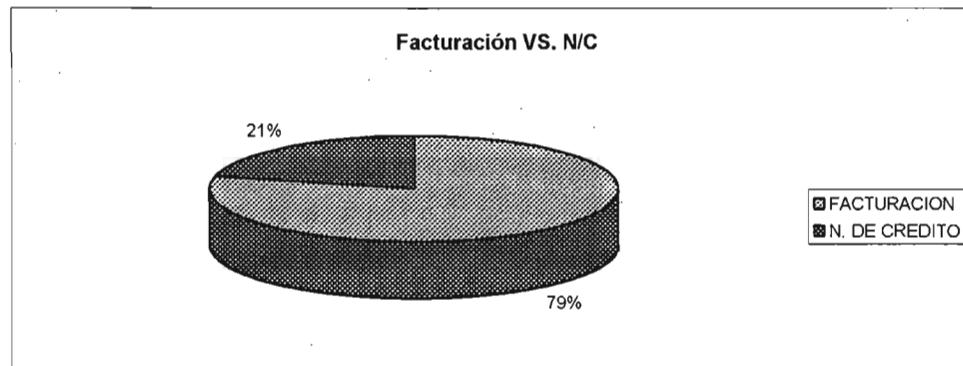
RELACION ENTRE FACTURACION Y NOTAS DE CREDITO



NOTA : LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.

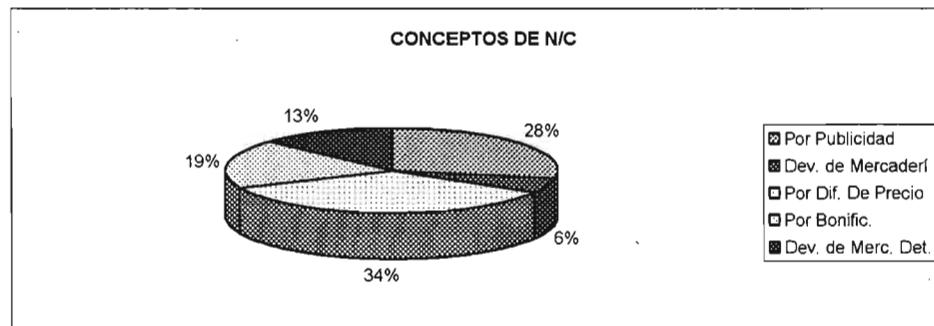
**FACTURACION WAL-MART 1999**

FACTURACION	N. DE CREDITO
194,242.68	51,726.10



**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Por Publicidad	14,499.88
Dev. de Mercadería	2,930.80
Por Dif. De Precio	17,920.86
Por Bonific.	9,620.69
Dev. de Merc. Det.	6,753.87
<b>TOTAL</b>	<b>51,726.10</b>



POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS UBA  
**FACTURACION CENCOSUD S.A. 1997/98**

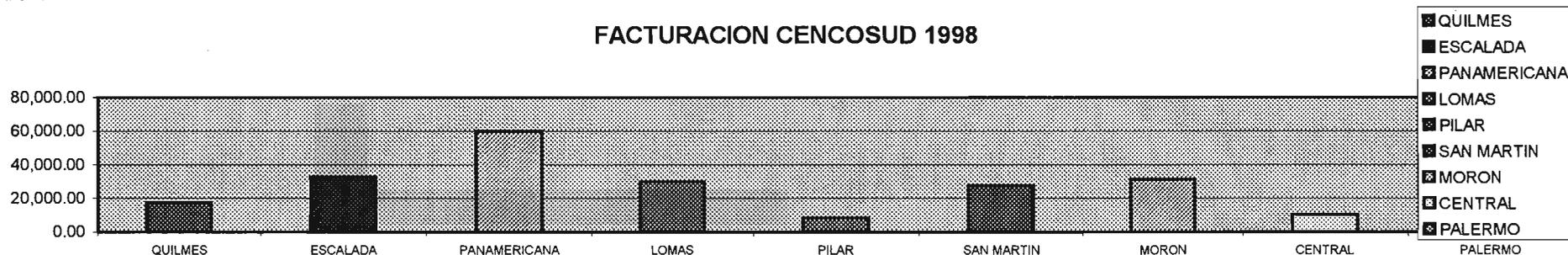
1998		
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
QUILMES	17,706.53	-7,426.49
ESCALADA	32,926.46	-2,309.42
PANAMERICANA	59,906.17	-148.77
LOMAS	30,039.03	-421.09
PILAR	8,459.45	
SAN MARTIN	27,757.22	-1,026.60
MORON	31,415.50	-2,030.69
CENTRAL	10,242.70	-49,991.19
PALERMO	43,433.38	-1,511.18
<b>TOTAL</b>	<b>261,886.44</b>	<b>-64,865.43</b>

197,021.01

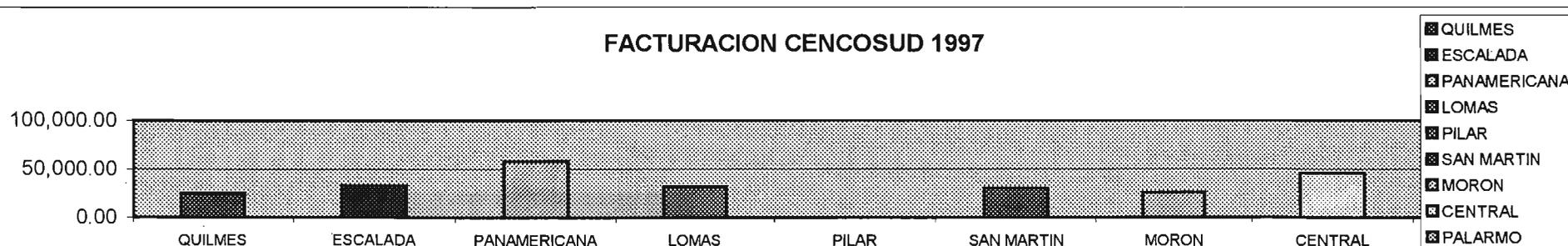
1997		
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO
QUILMES	25,167.27	-7,018.27
ESCALADA	32,737.93	-2,033.30
PANAMERICANA	58,367.14	-677.25
LOMAS	31,823.35	
PILAR		
SAN MARTIN	29,909.52	-1,122.36
MORON	25,731.31	-5,574.68
CENTRAL	45,919.26	-53,579.56
PALARMO	45,590.39	-5,062.11
<b>TOTAL</b>	<b>295,246.17</b>	<b>-75,067.53</b>

220,178.64

**FACTURACION CENCOSUD 1998**

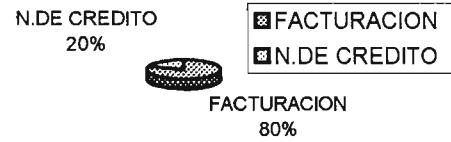


**FACTURACION CENCOSUD 1997**

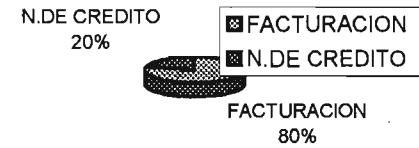


**RELACION ENTRE FACTURACION Y NOTAS DE CREDITO**

**FACTURACION VS. N.DE CREDITO 1998**



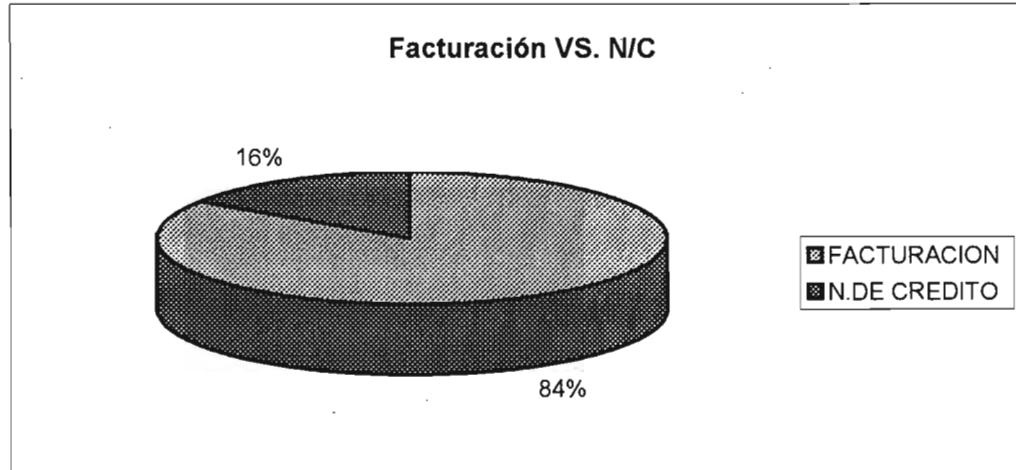
**FACTURACION VS. N.DE CREDITO 1997**



**NOTA: LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.**

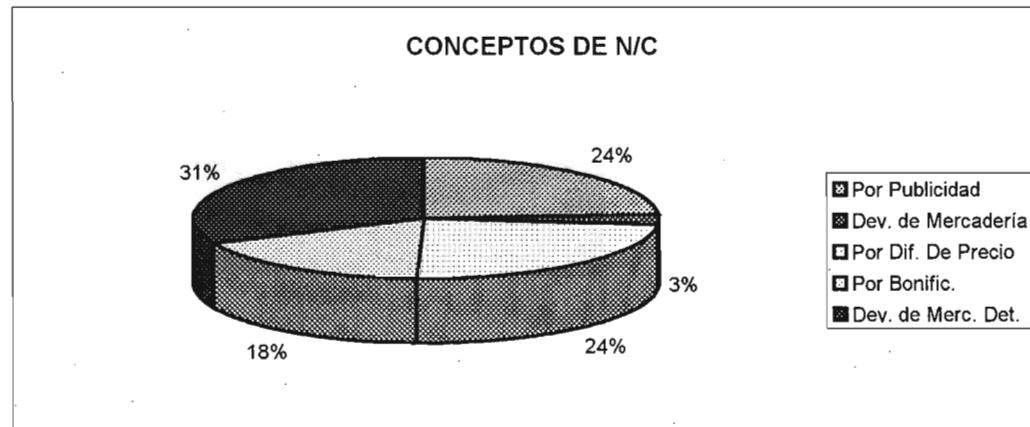
**FACTURACION CENCOSUD S.A. 1999**

FACTURACION	N.DE CREDITO
200,378.64	36,954.14



**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

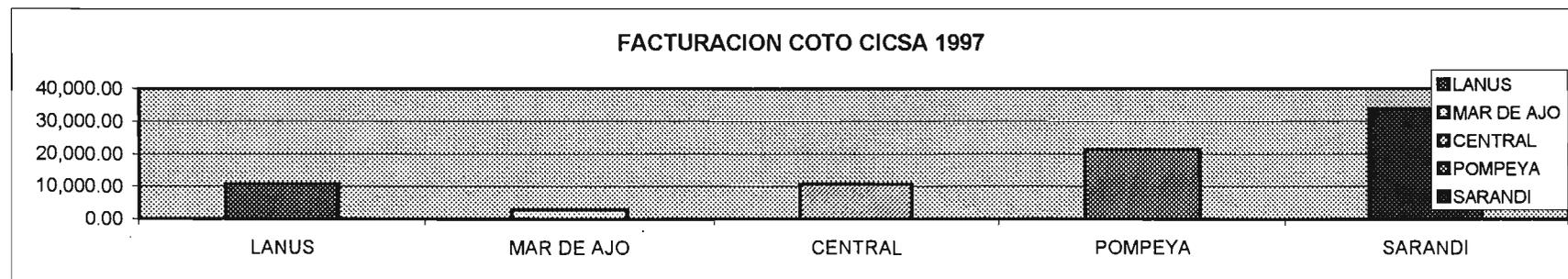
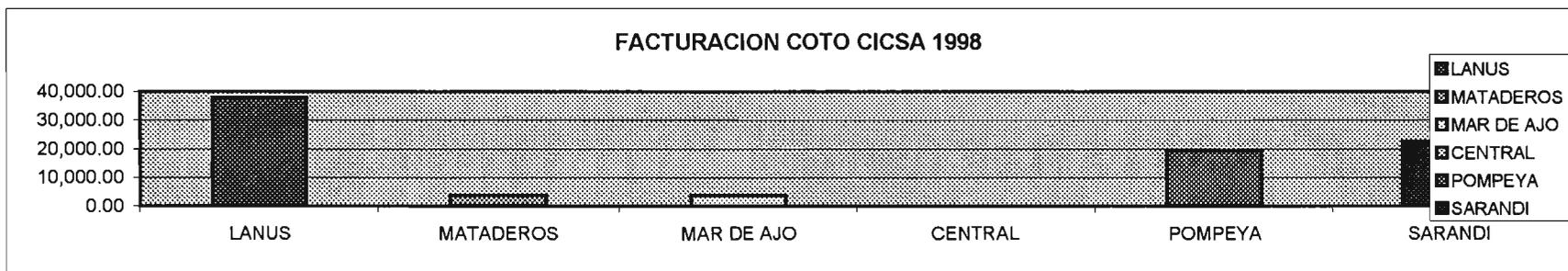
CONCEPTO	IMPORTE \$
Por Publicidad	8,876.00
Dev. de Mercadería	986.69
Por Dif. De Precio	8,832.80
Por Bonific.	6,562.99
Dev. de Merc. Det.	11,695.66
<b>TOTAL</b>	<b>36,954.14</b>



POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION COTO S.A. 1997/98**

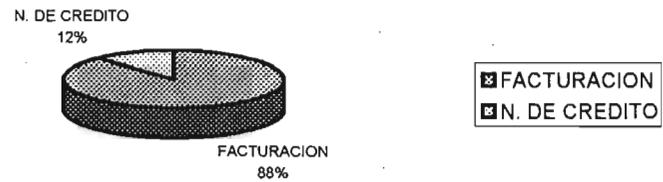
1998		
SUCURSAL	FACTURACION	N. DE CREDITO
LANUS	37,885.41	-5,956.12
MATADEROS	3,703.69	
MAR DE AJO	3,827.93	
CENTRAL		-2,180.03
POMPEYA	19,269.05	-2,768.76
SARANDI	22,643.29	-941.31
<b>TOTAL</b>	<b>87,329.37</b>	<b>-11,846.22</b>

1997		
SUCURSAL	FACTURACION	N. DE CREDITO
LANUS	10,720.59	
MAR DE AJO	2,993.87	-804.90
CENTRAL	10,807.19	-5,149.17
POMPEYA	21,293.75	-2,157.33
SARANDI	33,734.10	-2,459.91
<b>TOTAL</b>	<b>79,549.50</b>	<b>-10,571.31</b>



**RELACION ENTRE FACTURACION Y NOTAS DE CREDITO**

**FACTURACION VS. N.DE CREDITO 1998**



**FACTURACION VS. N.DE CREDITO  
1997**

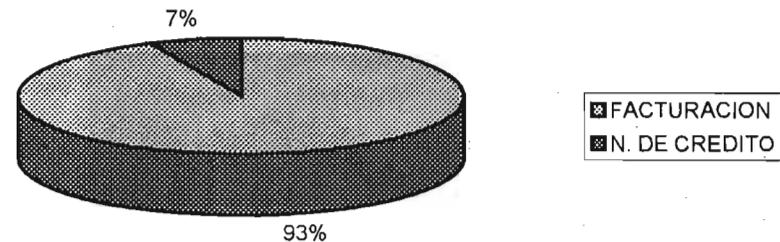


NOTA: LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.

**FACTURACION COTO S.A. 1999**

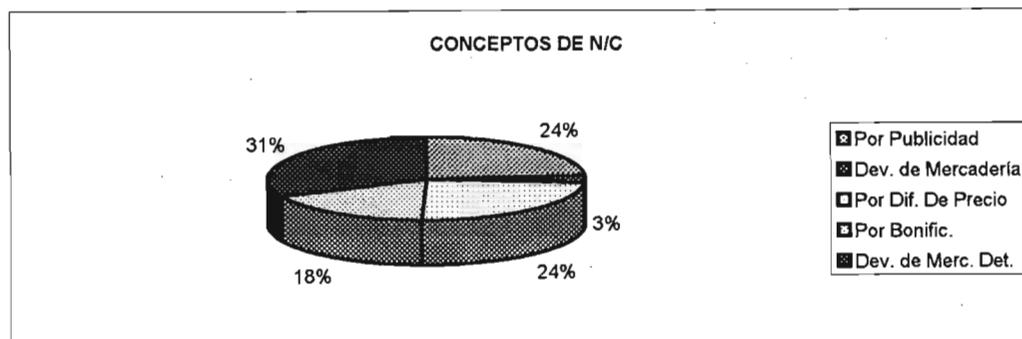
FACTURACION	N. DE CREDITO
67,914.93	4,873.97

**Facturación VS. N/C**



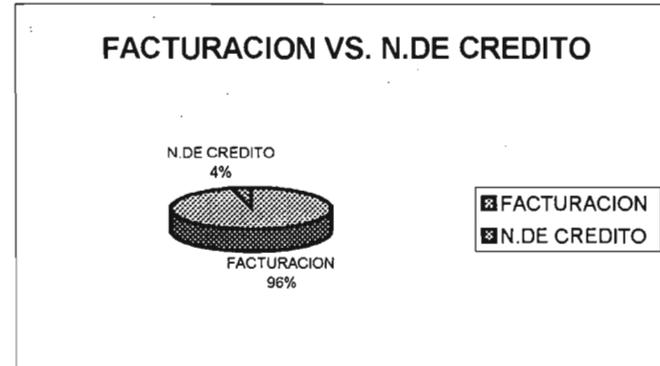
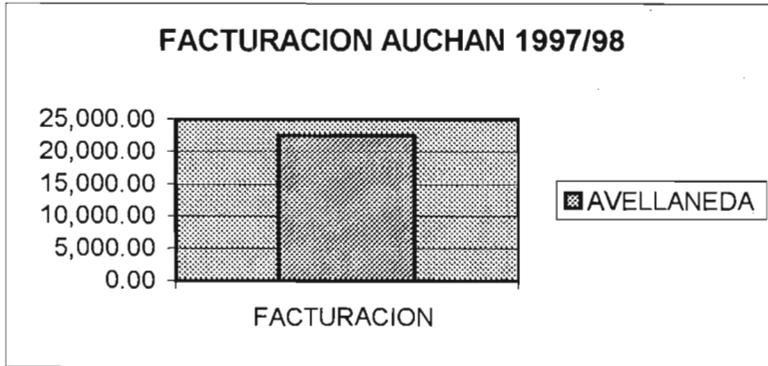
**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Dev. de Mercadería	1,619.27
Por Dif. De Precio	1,089.36
Dev. de Merc. Det.	2,165.34
<b>TOTAL</b>	<b>4,873.97</b>



POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION AUCHAN S.A. 1997/98**

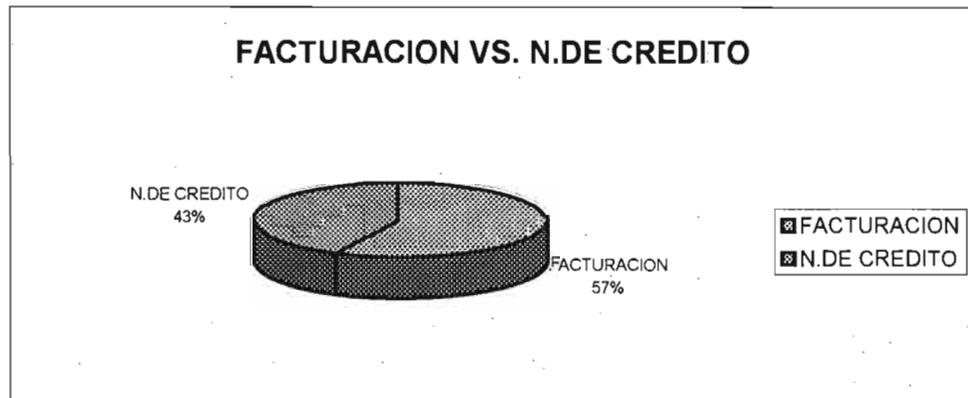
SUCURSAL	FACTURACION	N. DE CREDITO	
AVELLANEDA	22,519.51	-907.60	
<b>TOTAL</b>	<b>22,519.51</b>	<b>-907.60</b>	<b>21,611.91</b>



**NOTA: LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.**

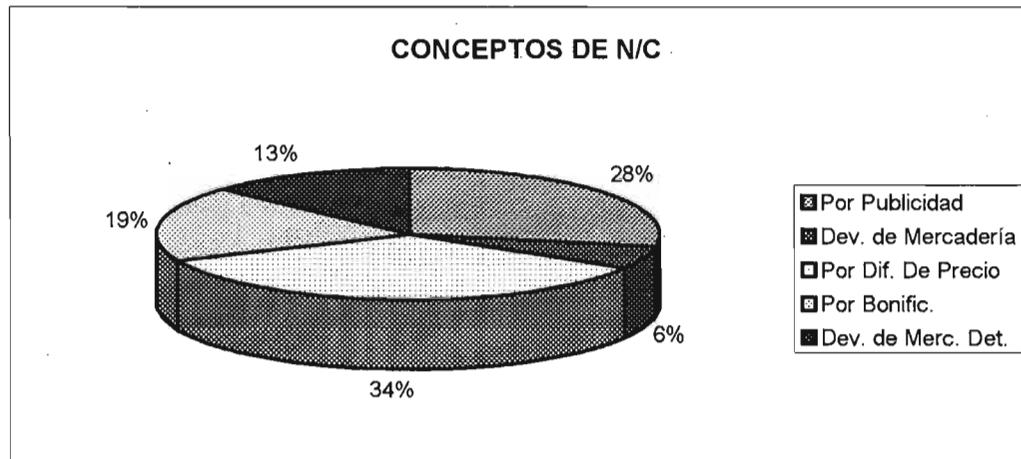
**FACTURACION AUCHAN S.A. 1999**

FACTURACION	N. DE CREDITO
19,385.10	14,567.70



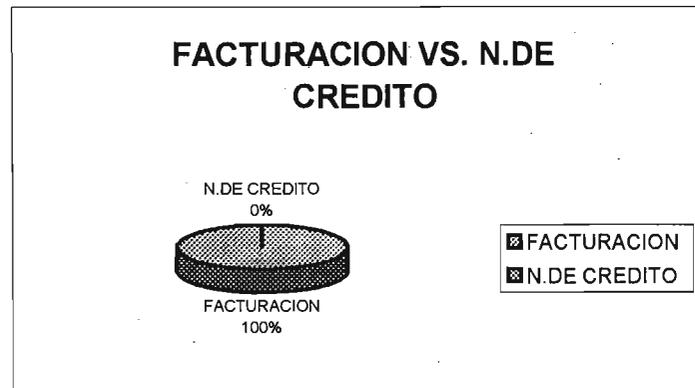
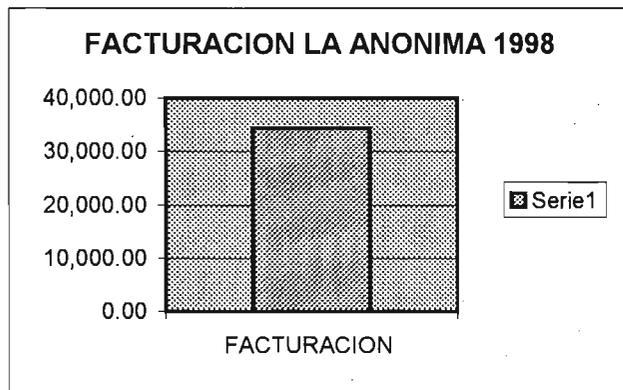
**CONCEPTOS DE NOTAS DE CREDITO 1999 (hasta el 18/10)**

CONCEPTO	IMPORTE \$
Por Publicidad	2,402.00
Dev. de Mercadería	760.99
Por Dif. De Precio	343.14
Por Apertura	10,000.00
Por Bonific.	688.42
Dev. de Merc. Det.	373.15
<b>TOTAL</b>	<b>14,567.70</b>



## FACTURACION LA ANONIMA 1998

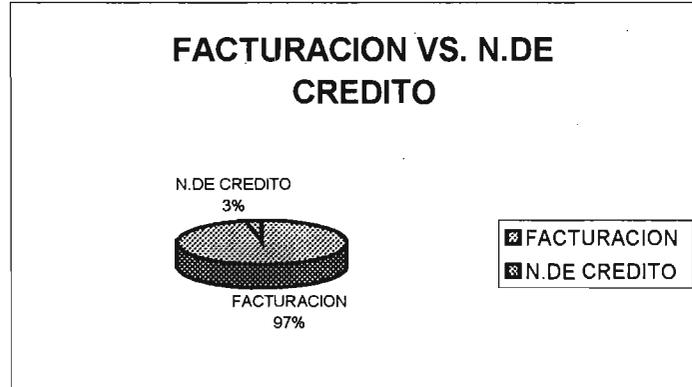
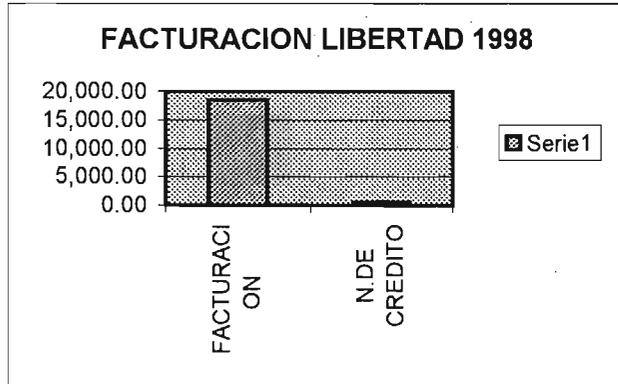
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO	
CENTRAL	34,353.00		
<b>TOTAL</b>	<b>34,353.00</b>	<b>0.00</b>	<b>34,353.00</b>



**NOTA: LOS IMPORTES NO INCLUYEN IVA.**

POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN LA GESTION DE PYMES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-UBA  
**FACTURACION LIBERTAD S.A. 1998**

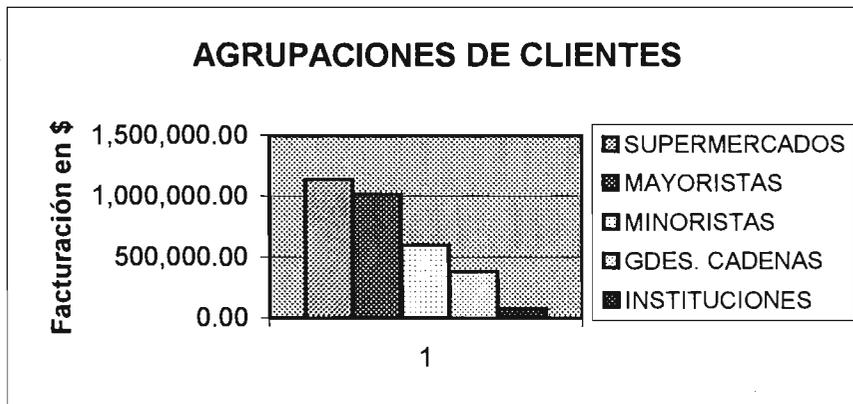
SUCURSAL	FACTURACION	N.DE CREDITO	
CENTRAL	18,479.70	584.00	
<b>TOTAL</b>	<b>18,479.70</b>	<b>584.00</b>	<b>19,063.70</b>



## AGRUPACIONES DE CLIENTES

Periodo : 01/01/1999 hasta 31/12/1999

AGRUPACION	FACTURACION NETA \$
SUPERMERCADOS	1,139,239.27
MAYORISTAS	1,018,236.19
MINORISTAS	600,921.43
GDES. CADENAS	383,424.68
INSTITUCIONES	72,525.58
<b>TOTAL</b>	<b>3214347.15</b>



## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Ayala, Juan Carlos; Enero/1998

Revista ÉNFASIS CALIDAD – Nº 39

Diario CLARÍN – Suplemento de Economía y Negocios

Buenos Aires, Domingo 30 de Enero/2000

Fainstein, Hector N.; 1997

La gestión de equipos eficaces – Ed. Macchi

Fresco, Juan C. – Renner, Mónica; 1994

Cambios en los Paradigmas – Ed. Macchi

Gardner, John W; Diciembre/1991

El Liderazgo – Grupo Editor Latinoamericana

Colección Estudios Políticos y Sociales

Hammer, Michael – Champy, James; Mayo/1995

Reingeniería – Grupo Editorial NORMA

Ivnisky, Aldo; 1

Cambio y Resistencia al cambio

Ivnisky, Aldo; 2

El trabajo en equipo en las organizaciones

?

Juguetes – Setiembre/1998

AÑO 52 – Nº 245 – nota Lic. Díaz Mónica

Lerch, Carlos – Ferraro, Ricardo; 1997

¿Qué es qué en tecnología? – Ediciones Granica S.A.

Maddux, Roberto

Delegación eficaz de facultades – Ediciones Granica S.A.

Revista Actualidad en Supermercados

Año XIV – Nº 166 – Diciembre 1999

Revista Actualidad en Supermercados

Año XV – Nº 167 – Enero 2000

Revista Empresar

Año II – Nº 16 – Diciembre 1999

Rothschild, William E.

Las cuatro caras del liderazgo estratégico – Ed. Machi

Srebrow, Carlos; Abril/1991

Empresa familiar

Office & business; 04/1991

Srebrow, Carlos; Junio/1991

Empresa familiar (parte II)

Office & business; 06/1991

Srebrow, Carlos; Septiembre/1994

Empresa familiar y reconversión de los mercados

Management y Gestión; 09/1994

Srebrow, Carlos; Mayo/1996

El diseño de nuevas empresas familiares

Management y Gestión; 05/1996

Srebrow, Carlos; Julio/1997

La gobernabilidad de la familia en la empresa

Stuhlman, Silvia; 1997

Empresa Familiar: Un modelo tridimensional de abordaje