



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



Pymes comerciales mayoristas el empleado como objeto o sujeto

Macri, Francisco

2000

Cita APA: Macri, F. (2000). Pymes comerciales mayoristas el empleado como objeto o sujeto. 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

118-0017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES

CATALOGADO

Col. 1502/0195

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE PYMES**

TESINA

**PYMES COMERCIALES MAYORISTAS
EL EMPLEADO COMO OBJETO O SUJETO**

FRANCISCO MACRI
ING. AGRÓNOMO
GRAL. PAZ 274
AVELLANEDA
TE-FAX: 4201-5233
E-MAIL: macri@esoriano.com.ar

TUTORES DE LA TESINA:
LIC. ADRIANA FASSIO
CPN ANGEL DE MENDOCA

BUENOS AIRES, DICIEMBRE DE 2000

Agradecimientos a:

Lic. Ana María Alvarez

Ing. y Lic. Daniel BARGUES

Lic. Cristina Erbaro

Lic. Adriana Fassio

Dr. Ernesto Ferrari

Lic. Juan Knoll

Dra. Mercedes López

CPN. Angel de Mendoca

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
I.a. Motivación	1
I.b. Justificación y viabilidad del tema	3
I.c. Reseña histórica de la conceptualización del hombre en las empresas	6
I.d. Contexto actual de las Pymes	9
II. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO	13
II.a. Empresa. Organización. Crecimiento y desarrollo	13
II.b. Pequeña y mediana empresa (Pyme)	16
II.c. Objeto. Sujeto	18
III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	26
III.a. Objetivo general	26
III.b. Objetivo específico	26
III.c. Hipótesis	26
III.d. Metodología	26
IV. PRESENTACIÓN DE CASOS	30
IV.a. Empresa “A”	30
IV.b. Empresa “B”	33
IV.c. Empresa “C”	36
IV.d. Análisis de casos presentados	38
V. CONCLUSIONES	40
V.a. Conclusiones o interrogante	40
V.b. Opinión personal	41
V. BIBLIOGRAFÍA	43

I. INTRODUCCIÓN

I.a. Motivación

He emprendido esta investigación motivado en la percepción, a través de los años de mi labor profesional, de que en estas empresas Pymes comercializadoras mayoristas, hay una falta casi total de políticas en el área de personal. También he percibido una tendencia, que he observado en varias de ellas gracias a la relación comercial que me une, donde el empleado es una variable de ajuste ante situaciones críticas que impone el escenario donde actúan. En otros casos estas empresas visualizan a su personal como una de las causas de la aparición de las crisis, con el agravante, que las erróneas o inexistentes políticas en el área de Recursos Humanos, desembocan en conflictos permanentes.

Apoyado en 25 años de experiencia en la gestión de una empresa pequeña que se ha convertido en mediana, estando bajo mi responsabilidad las áreas de administración, finanzas y personal, donde a través de los años y ante las sucesivas crisis que ha vivido el país en materia económica, se ha logrado encontrar las estrategias correctas para sobrellevar dichas crisis, evitando en todos los casos tomar al personal como variable de ajuste.

Hoy esta empresa exitosa que llevó adelante su lucha para sobrevivir en los últimos años, constituyéndose en líder en el mercado donde actúa, nunca olvidó que sus colaboradores son personas, sujetos susceptibles de pasar por distintas instancias y cambios que la vida nos impone.

Esta experiencia es la que me lleva a realizar la presente investigación, para constatarla con otras empresas con similares identidades, tiempo y espacio, pero distinta cultura o ideología empresarial.

En mi búsqueda de antecedentes sobre la investigación que he emprendido, no he encontrado trabajos sobre la conceptualización del empleado en las Pymes. Hablo de la visión que tienen los directivos de estas empresas del empleado como objeto o sujeto y cómo influye esto en la gestión de las mismas.

Esta tarea la llevé a cabo por medio de la búsqueda de trabajos en las bibliotecas de la Facultad de Psicología, en el área de Relaciones Humanas en las Organizaciones; de la Facultad de Ciencias Económicas, ambas de la Universidad de Buenos Aires y de la Asociación Psicoanalítica Argentina.

Si bien hay numerosa bibliografía sobre las relaciones humanas en las organizaciones, ninguna aborda el análisis desde la perspectiva que esta investigación pretende. La mayoría de estas, enfocan análisis hacia las grandes empresas y las estrategias a utilizar para alcanzar una mayor productividad de las personas en las organizaciones y la reducción de conflictos en las relaciones laborales.

Desde la Era de la Máquina, donde el trabajador era considerado masa muscular, que por insuficiencia tecnológica o por costos, reemplazaba aquellas tareas imposibles de mecanizar, hasta el presente donde a partir de la Posguerra comienza a tener auge la creación de departamentos de relaciones laborales en las empresas, cambiando la visión del empleado y donde comienza a tenerse en cuenta, además del propósito de la empresa, el propósito de sus integrantes, para llegar a un equilibrio y generar riqueza para ambos sectores, mucho se ha investigado y se ha elaborado como soluciones a los distintos conflictos de intereses.

Sin embargo, percibo que se ha tratado, solamente, de modernizar las relaciones laborales ante las nuevas necesidades del hombre en un mundo donde el conocimiento de otras culturas amplió sus expectativas, con la búsqueda de nuevas satisfacciones ante nuevas necesidades. Esto no ha logrado cambiar la concepción del empleado como un objeto, susceptible de adoptar distintas conductas a determinados estímulos, ya sean económicos, de reconocimiento, de prestigio.

Se han diseñado técnicas que, parecería, que únicamente tienen la finalidad de mediatizar el factor humano para un aumento del rendimiento. Pero en las distintas teorías de la administración, no he encontrado un tratamiento del empleado como un sujeto, un ser humano como un sistema complejo de sentimientos, de estados afectivos cambiantes, con angustias y con la necesidad de encontrar en donde actúa, un ambiente de contención, de respeto a su historia y de reconocimiento.

1.b. Justificación y viabilidad del tema

El objetivo de realizar esta investigación en Pymes comerciales mayoristas, se justifica desde la importancia que tienen las relaciones humanas y laborales que se entablan en dos ámbitos diferenciados pero altamente relacionados en este tipo de empresas:

1. Dentro de la empresa la estrecha relación que se entabla en una Pyme sugiere un tratamiento singular en lo que respecta a los empleados. El tamaño permite el conocimiento de todos los miembros entre si y la distancia jerárquica entre su dueño o ejecutivo principal y los empleados operativos, no supera los dos niveles. Esto hace que las relaciones personales entre y dentro de las distintas jerarquías sean cara a cara, lo que permite un intercambio fluido, contrario a las grandes corporaciones donde se entra en el mundo del anonimato, de relaciones orientadas en función de los roles abstractos, categorías ideales definidas en función de expectativas organizacionales centrales, independiente de las personas que las ocupan. *“...el mundo del anonimato, es el de las relaciones indirectas, aquellas orientadas en términos de “ellos”, en las cuales en el proceso de intercambio de mensajes (fundamentalmente escritos, con escaso contenido analógico) la gente se ve impulsada a “especular” acerca de presuntas*

intenciones (o motivaciones) del otro anónimo y distante, y a llenar los baches de información con proyecciones propias”¹

2. De la empresa hacia fuera, en el caso de Pymes comerciales mayoristas, también existe un trato frecuente y estrecho con sus clientes, generalmente pequeñas empresas manejadas por sus dueños. La relación es casi cotidiana y se produce cierta familiarización con sus componentes. El cliente conoce tanto a sus dueños, como a los empleados que atienden sus necesidades. En esta situación el empleado se transforma en la imagen de la empresa. Se afianza la relación entre ellos y ante pedidos, reclamos o consultas, escuchar la misma voz, encontrar la misma cara, son elementos de tranquilidad y confianza para el cliente.

Toda inquietud del cliente conlleva una carga implícita de incertidumbre, hasta verificar que su necesidad ha sido satisfecha. El primer contacto, de mutuo reconocimiento, si es tranquilizador, familiar, receptor, facilita las posteriores etapas de satisfacción y a medida que el proceso es recurrente, el vinculo se hace más fuerte y consolida la relación del cliente con la empresa.

Estos dos puntos tienen una estrecha relación que nos lleva a plantear otras hipótesis secundarias a desarrollar en otra investigación, como las siguientes:

- a) Si el empleado se desempeña en un ambiente relajado, sin presiones, donde la relación con los directivos de la empresa esté lo más subjetivada posible, seguramente la relación que entablará con el cliente también será de sujeto a sujeto afianzando la relación comercial.

¹ SCHLEMENSON, Aldo, "El Cambio de las Organizaciones", en *Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo*. Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo, tomo 5 n.1. Buenos Aires 1982.

- b) El cliente será alguien con nombre propio, que necesita ser comprendido en su totalidad. No siempre se satisface al cliente solamente con una entrega correcta y rápida.
- c) El ambiente que se vive dentro de la empresa, es percibido por sus clientes, trasciende el ámbito interno, facilita y estimula las transacciones del cliente con la empresa.

Estos distintos ámbitos donde juegan las relaciones humanas, descritas más arriba, son factores estratégicos que dan una identidad a una Pyme comercial mayorista ante sus clientes. Esto, sumado a correctas estrategias de ventas, compras, stock, servicio, etc., sin lugar a dudas, será uno de los factores que determinen el desarrollo de la empresa. Tratar al empleado como un sujeto, es una política que se irradia por todos los sectores de la empresa y la identificación con el objetivo de satisfacer al cliente como estrategia para llegar a los resultados buscados, es asumida sin resistencias.

Las personas o los grupos de trabajo realizarán mejor sus tareas, cuando estén convencidos y consustanciados con ellas y no cuando estén obligados a cumplir órdenes emanadas de la autoridad de un superior, sobre todo si esta autoridad se ejerce con el sometimiento de una persona por otra. *".....hay aspectos del sistema de autoridad que resultan enriquecedores y promotores del desarrollo de los individuos y hay otros en cambio que resultan persecutorios y alienantes.....La manera como la gente se siente tratada por su organización determina sus reacciones hacia ella. La autoridad tiene así un efecto potencialmente continente de ansiedades y conflictos o favorecedor de la emergencia de los mismos. Llamamos aspectos "filogénicos" de la autoridad, a aquellos que promueven relaciones de confianza, fe, colaboración, que favorecen la interacción, el desarrollo y el aprendizaje. En cambio consideramos "paranoigénicos" a aquellos aspectos que favorecen la desconfianza, la destructividad, el individualismo, la suspicacia, el resentimiento, la rivalidad, la envidia y la competencia"*²

² SCHLEMENSON, Aldo, "El Cambio de las Organizaciones", en *Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo*. Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo, tomo 5 n.1. Buenos Aires 1982.

Determinar entonces, en estas empresas cómo influye la conceptualización del empleado con los objetivos de desarrollo y crecimiento, -entendiendo por desarrollo el que se produce en todos los niveles de la misma, donde confluyen los propósitos de empresa y empleados- es el tema a investigar. Veremos si es posible en definitiva un desarrollo de la empresa, conjuntamente con el desarrollo de sus integrantes.

I.c. Reseña histórica de la conceptualización del hombre en las empresas

Para hacer una breve reseña del hombre en las empresas es aconsejable comenzar con el proceso de la Revolución Industrial, donde se dio la incorporación masiva de mano de obra para una producción a gran escala.

Esto consistió en el reemplazo de la fuerza humana por la fuerza de la máquina. Se redujo el trabajo total a tareas simples, donde cada una de ellas, podían ser llevadas a cabo por una sola persona sin ningún grado de preparación.

Como mencioné en el punto I.a., el hombre y la máquina, realizando cada uno labores elementales, componían una línea de ensamble para un trabajo completo. *“Esto trajo como consecuencia que el mismo hombre fue obligado a comportarse como máquina, al realizar tareas simples y repetitivas. El trabajo se deshumanizó. Es el origen de uno de los problemas más críticos que encaramos en la actualidad: la enajenación del trabajo”*³

A fines del siglo XIX, Taylor comienza a desarrollar su obra, donde busca maximizar la productividad de los obreros, analizando cada tarea de producción por separado, a través del estudio de tiempos y movimientos, tomando como único

³ ACKOF Russell L., *Planificación de la Empresa del futuro*, Editorial Limusa S.A., México DF, 1994

motivador la recompensa material, mediante incentivos salariales y premios por producción. Es esta la teoría de “La Administración Científica”.

En el desarrollo de su trabajo, Taylor aseguraba que los propósitos del empleador y sus trabajadores podían ser idénticos, aumentando para ambos sectores la riqueza, con el aumento del rendimiento en las tareas mediante la utilización de correctos sistemas de producción y la capacitación acorde a las necesidades de cada sector, tanto de directivos como de trabajadores. *“...y que es posible dar al obrero lo que más desea –altos salarios- y al patrón lo que más busca: mano de obra barata”⁴*

No obstante, que Taylor revolucionó con su estudio la concepción de los sistemas de administración, sin olvidar que uno de sus fines, era también mejorar sensiblemente las condiciones físicas de los trabajadores, logrando sobre todo, disminuir la fatiga del obrero en sus tareas, la crítica más importante que recibió, fue haber considerado al trabajador como un instrumento pasivo, que carecía de iniciativas propias y creatividad. *“... así como se construye una máquina con una serie de piezas y ciertas especificaciones, también se construye la organización de acuerdo con un proyecto.”⁵*

A principio del siglo XX comenzó a darse una serie de acontecimientos que provocó un cambio en la visión de la empresa:

- El crecimiento de las compañías, superaba las posibilidades de financiamiento de sus actividades, y muchas de ellas pasaron al público con la aparición de las sociedades anónimas.
- La administración era desempeñada por personas ajenas a los propietarios.
- El crecimiento de las instituciones sindicales.

⁴ TAYLOR, Frederick W., *Principios de la Administración Científica*, El Ateneo, Buenos Aires, 1994

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, Bogotá, 1999

- El incremento de la mecanización determinó, la necesidad de obreros mejor capacitados.
- Comenzó a crecer el nivel de educación de la población y se elevaron las aspiraciones de los que se incorporaban a la fuerza laboral.

Ante estos cambios, después de la Primera Guerra Mundial, comenzó a consolidarse la visión de la empresa como un organismo, con propósitos propios: la supervivencia y el crecimiento, donde las utilidades eran como el oxígeno para los organismos vivos, pero no la razón de su existencia. La administración era el cerebro y los empleados sus órganos. Las empresas comenzaron a preocuparse por la salud y seguridad de sus empleados.

En este tipo de concepción de la empresa como organismo, se reconocía un solo propósito. No se tenía en cuenta los propósitos propios de sus órganos (empleados) ni tampoco el propósito del sistema con el cual interactuaba (la sociedad).

A medida que se incorporaban nuevas tecnologías en los procesos, la capacitación de los empleados elevaba su nivel educacional. Ya no podían seguir siendo tratados de modo mecanizante y surgía la necesidad de ser tomados como individuos, con aspiraciones propias y diversidad de valores. Empieza a tenerse en cuenta también las relaciones que se establecen en los grupos de trabajo y la importancia de estas relaciones como elementos favorecedores de la creatividad y factor potencializador del conocimiento de las personas que lo componen, así también como un espacio favorable para el aprendizaje y mejorador de capacidades.

Comienza también una preocupación por el perjuicio que la gran actividad industrial causaba en el medio ambiente, con la aparición de movimientos de interés ecológico.

Estos procesos, hacen que la conceptualización de la empresa como organismo comience a perder fuerza y surge un nuevo concepto de la empresa como organización, con las siguientes características:

1. La organización, como un sistema con propósito propio.
2. La organización, como parte de un gran sistema con algún propósito.
3. La organización, como un conjunto de partes múltiples con propósitos propios.

Aquí interaccionan tres niveles de propósitos: el social, el organizacional y el de los individuos. Es la etapa de la humanización del trabajo. El gran desafío para los administradores es conjugar estos tres propósitos.

Realizo esta breve reseña, a título de conocer como ha cambiado la situación del trabajador en las empresas. Desde ser considerado una pieza mecánica, hasta la actualidad, donde aunque queden resabios de etapas anteriores es imperante llegar a la conjunción de los distintos intereses.

1.d. Contexto actual de las Pymes

La década del '90 comenzó con cambios significativos en el ámbito mundial y en particular en las configuraciones sociales, que han predominado en el escenario de la sociedad del siglo pasado.

Los más importantes son: por un lado, el impresionante avance científico-tecnológico en el área de la informática y en medios de comunicación masivos; y por otro lado, la implementación en muchos países de América Latina, de un modelo basado en el Consenso de Washington. La liberalización financiera, de la Cuenta de Capital y la desregulación del comercio exterior, resultaría en la estabilización de los indicadores macroeconómicos y el crecimiento sostenido.

Sin entrar en el análisis de los resultados enunciados precedentemente, la aplicación de dicho modelo, se tradujo entre otros efectos, en la gran concentración económica con la aparición de grandes empresas transnacionales compitiendo por el mercado, donde su finalidad era, la de maximizar la rentabilidad, sin atender el desarrollo de sus integrantes; política opuesta a la instrumentada en los países donde residen sus casas matrices.

En este nuevo escenario, son las Pymes las que se encuentran con dificultades para acceder a las nuevas reglas del mercado, donde las grandes empresas tienen el poder económico necesario para fijar esas reglas. La forma de sobrevivir y el éxito de las Pymes, dependerá de encontrar pequeños nichos de mercado donde actuar, con la necesaria implementación de estrategias apropiadas, dependiendo el logro de estas, generalmente, de la instrumentación de políticas de recursos humanos acordes, para que sus empleados identifiquen estos objetivos como un beneficio para la empresa y para sus integrantes.

En esta nueva etapa de la globalización, las empresas requieren de la ejecución de importantes cambios tecnológicos para no perder competitividad. Son las Pymes, las que en muchos casos no se adaptan al nuevo escenario tecnológico, peligrando así su supervivencia.

En este terreno existen dos elementos fundamentales: por un lado la cultura de la empresa, que generalmente es la cultura de su dueño, irradiada a toda la empresa.

En este tipo de empresas y hasta comienzos de la década del '90, los procesos perduraron durante años, sin necesidad de cambiarlos. No se miraba hacia fuera de la empresa, lo producido se vendía sin necesidad de crear nuevas estrategias o de seducir a los clientes a través de su satisfacción.

Las decisiones, por el tipo de estructura de estas empresas, descansan en una sola persona, que generalmente es el fundador, y ante los cambios impuestos

por el nuevo escenario globalizador, se hace más complicado la toma de decisiones que generen un cambio en la estructura de la empresa, en la utilización correcta de sus recursos y en la implementación de nuevas estrategias enfocadas hacia la satisfacción del cliente. Ya no se trata de aumentar la producción, sino producir de acuerdo a las demandas del mercado.

Otro elemento que restringe la implementación de nuevas tecnologías en informática y comunicación, es la inversión que se debe realizar en términos económicos, tanto en hard y soft, como en capacitación de su personal, agravado esto por el acceso limitado de las Pymes al crédito, sobre todo a tasas competitivas y de largo plazo.

Esta situación esta provocada por varios factores:

- La falta de profesionalización de muchas de estas empresas, ocasiona un desconocimiento de la forma en que debe establecerse la relación con una institución financiera. Existe un desconocimiento de las premisas que estas instituciones tienen en cuenta para el otorgamiento de líneas de crédito.
- Generalmente la actividad de estas empresas no está totalmente reflejada en sus balances, efectuando gran parte de su actividad en forma ilegal, por lo tanto los informes que brindan a las instituciones financieras son incompletos y no reflejan la realidad económica de la empresa, disminuyendo sus ratios de análisis económicos y financieros, resultando esto, en una pérdida de la asistencia crediticia o de lo contrario en el acceso al crédito a tasas elevadas, que disminuyen la rentabilidad de cualquier proyecto o lo hace inviable.
- Los planes de fomento y crédito por parte del Estado, no tienen la difusión necesaria para que lleguen en forma clara a todos los posibles destinatarios.

Estos tres puntos descriptos precedentemente, podrían formularse como otras hipótesis de interés, para analizar el desempeño de las Pymes en nuestro país, pero no forman parte de los objetivos de la presente investigación.

En el contexto actual, el desafío de los directivos de las Pymes, es encontrar los caminos y las estrategias para posicionarse en nichos que hagan posible su sobrevivencia y desarrollo. Como he comentado en el punto I.c., este tipo de empresas cuentan con una ventaja comparativa en el área de los Recursos Humanos, para cerrar filas tras un objetivo y lograr una buena ejecución de las estrategias delineadas. *“...una pequeña compañía puede hacer progresos en las relaciones humanas mucho más rápidamente que una firma grande. Los éxitos actuales de algunas grandes empresas demandaron una generación para lograrlos. He visto la virtual transformación de las relaciones humanas en varias pequeñas compañías en un corto período de meses.”*⁶

Conceptualizar a sus empleados como sujetos, quizás sea el mejor camino para lograrlo.

⁶ PERRY, John, *Las Relaciones Humanas en la Industria*, Editorial Selección Contable, Buenos Aires, 1961.

II. MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

II.a. Empresa. Organización. Crecimiento y Desarrollo

Antes de abordar la definición de la Pequeña y Mediana Empresa, es necesario definir el concepto de **empresa**, a los fines de esta investigación, como toda **organización** con fines determinados, -que en este caso es la obtención de lucro- donde se realizan las actividades planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas, llevadas a cabo por las personas que la componen y aprovechando eficientemente otros recursos, como materiales, financieros, tecnológicos, etc.

Según este enunciado, la empresa tendría ese único objetivo. Pero retomando la concepción de la empresa como una organización, este objetivo debe estar compatibilizado con los propósitos enumerados en el ítem I.c..

Resumiendo esto, las organizaciones, deben atender a su propósito, el de los individuos y grupos que la componen y el de la sociedad como sistema donde están insertadas. *“Dicho objetivo es no servir a un solo grupo de interesados excluyendo a los demás. Debe servir a todos ellos, aumentando su capacidad para alcanzar sus objetivos más eficaz y eficientemente”*.⁷

Sintetizando, puedo decir que la empresa, encontrará el mejor camino para alcanzar su crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo, conjuntamente con el de sus componentes, favoreciendo de esta manera el **crecimiento y desarrollo** de la sociedad donde realiza sus actividades. Las empresas más desarrolladas pertenecen a las sociedades más desarrolladas.

⁷ ACKOF Russell L., *Planificación de la Empresa del futuro*, Editorial Limusa S.A., México DF, 1994

Vale hacer una diferencia entre crecimiento y desarrollo. Generalmente se habla del crecimiento empresarial, queriendo significar con esto al desarrollo empresarial, y los dos términos no tienen el mismo significado.

Se puede crecer sin desarrollo y viceversa. El crecimiento se refiere al aumento en tamaño o en número. No nos da idea de desarrollo. El desarrollo, es un proceso que aumenta las habilidades, las capacidades y el conocimiento. *"El desarrollo está más estrechamente relacionado con la calidad de vida que el nivel de la vida. Si se proporciona riqueza a un pueblo subdesarrollado, nada cambia. En cambio, si se le proporciona conocimientos, es posible que sí salga de su estado de subdesarrollo."*⁸

El crecimiento tiene límites, mientras que el desarrollo es ilimitado.

Asumiendo que el desarrollo de las empresas esta fuertemente ligado al de sus integrantes, podemos entender mejor el desarrollo del hombre, a partir de los cuatro objetivos identificados por los griegos: la *verdad*, la *abundancia*, el *bien* y la *belleza*.

1. La búsqueda de la *verdad*, es una función científica y tecnológica de la sociedad. Las empresas pueden contribuir a esto, mediante planes de investigación y desarrollo o apoyando el esfuerzo de organismos públicos.
2. La búsqueda de la *abundancia*, es una función económica de la sociedad, que resulta de alentar y producir los bienes para la provisión de los recursos físicos y mentales de sus integrantes. Este es uno de los principales papeles de las empresas: producir y distribuir los bienes y servicios para el consumo de la sociedad.
3. En la búsqueda del *bien*, las empresas no contribuyen en forma significativa. Esta función, depende del estado, a través de sus

⁸ ACKOF Russell L., *Planificación de la Empresa del futuro*, Editorial Limusa S.A., México DF, 1994

instituciones educativas, religiosas, psiquiátricas, legales, y por supuesto la familia.

4. La búsqueda de la *belleza*, es la que se refiere a la función estética de la sociedad.

Es en este punto, la búsqueda de la *belleza*, es donde las empresas tienen una función importante, y está directamente relacionada con el desarrollo de sus integrantes y en consecuencia en el desarrollo propio.

Los administradores de las empresas, tienen idea sobre qué significa la ciencia, la economía y la ética, pero rara vez tienen una idea acabada sobre el significado de la estética. Asimismo, las sociedades desarrolladas han conseguido progresos significativos en la ciencia y la economía, pero nadie asegura que han alcanzado un alto nivel de moral, y menos aún se dice sobre el alcance o progresos en la estética. *“..la falta de progreso en este sentido es responsable de uno de los problemas sociales más críticos: la degradación de la calidad de vida”*⁹

Las empresas son responsables del proceso que mejore la calidad de vida de sus integrantes, y es esta una opción prioritaria a seguir, para la concreción de los objetivos de la empresa: el crecimiento y el desarrollo. En la medida en que el empleado se conceptualice como sujeto, como una persona activa, creativa, participativa, se activará en ella una necesidad de crecer en el conocimiento y en la creación de nuevas alternativas, elevando su calidad de vida, y de esta manera enriquecerá su aporte y producción para el desarrollo de la empresa.

Definido para esta investigación los conceptos de empresa, organización, por cuanto el universo de análisis estuvo integrado por 4 Pymes, y los conceptos de crecimiento y desarrollo, como variables dependientes, abordaré la definición del concepto de la Pequeña y Mediana Empresa, Pyme.

⁹ ACKOF Russell L., *Planificación de la Empresa del futuro*, Editorial Limusa S.A., México DF, 1994

II.b. Pequeña y Mediana Empresa. (Pyme)

Hay distintos criterios para la definición cuantitativa de una Pyme. Tomo como ejemplo las dos más importantes que se tienen en cuenta en nuestro país, para facilitar la comprensión de esta investigación. Por un lado el que se aplica en la Ley 24.467, que dispone el marco legal del Régimen Laboral para las Pymes.

En su sección primera sobre el Objeto nos dice en el artículo 1) *“La presente ley tiene por objeto promover el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes”.*

Para categorizar a una empresa como Pyme, esta ley lo hace en el artículo 83), donde se establecen dos parámetros que deben reunirse como condición para ello:

- a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.*
- b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de esta Ley.*

Finalmente el Ministerio de Trabajo fijó los siguientes parámetros de ventas anuales según la Resolución 1/95.

<i>Sector Rural</i>	<i>\$ 2.500.000.-</i>
<i>Sector Industrial</i>	<i>\$ 5.000.000.-</i>
<i>Sector Comercio</i>	<i>\$ 3.000.000.-</i>
<i>Sector Servicios</i>	<i>\$ 4.000.000.-</i>

Por otro lado tenemos la definición cuantitativa establecida por la ley 24.467, reglamentada por el decreto 908/95, que remite en su artículo 2 a las disposiciones de la resolución 401/89 y sus modificatorias 208/93 y 52/94, los siguientes indicadores reflejados en el cuadro 1.

En el artículo 4 de la resolución 401/98, establece una relación de estos valores, que mediante una fórmula se determina la calificación en Micro empresas, Pequeña empresa y Mediana empresa, que no es determinante para este trabajo.

También se puede tener en cuenta otras características para determinar indicadores cualitativos, como escaso desarrollo tecnológico, fragilidad financiera, escasa planificación y uso de herramientas de gestión, que en realidad no nos permite la confección de una escala precisa para identificar a las Pyme por lo difuso de los límites para su calificación. Sirven a modo de enumerar las características de este tipo de empresas.

CUADRO 1

ATRIBUTOS SECTOR	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES (\$)	ACTIVOS PRODUCTIVOS (\$)	CANTIDAD DE HABITACIONES
INDUSTRIA	300	18.000.000(a)	10.000.000	
COMERCIO Y SERVICIOS	100	12.000.000(a)	2.5000.000	
MINERO		18.000.000(a)	10.000.000	
TRANSPORTE	300	15.000.000(a)		
AGROPECUARIO	300	1.000.000(b)	3.000.000	
SUBSECTOR FRUTIHORTICOLA		9.000.000(b)	7.000.000	
HOTELES DE TURISMO	100	6.500.000(a)		130

(a) Ventas anuales sin IVA e Impuestos internos.

(b) Ingresos brutos anuales sin IVA e Impuestos Internos.

II.c. Objeto. Sujeto

Para poder tener una idea acerca del significado de objeto y de sujeto, es mi necesidad tratar estos dos conceptos unidos, pues, para las relaciones humanas, no existe uno sin la existencia del otro. Dicho de otra manera, no se puede explicar un concepto en forma separada sin relacionarlo con el otro.

Mucho se ha escrito y teorizado en el área de la filosofía, para entender estos dos términos, y sería hartó dificultoso tratar de mencionar todos estos significados que han sido tratados en forma distinta y con distintas acepciones desde el latín medieval, Aristóteles, los estructuralistas, etc.

Para tratar de encontrar un significado correcto a los fines de esta investigación, nos apoyaremos en los conceptos de Baumgarten y Kant:

“..se ha usado con frecuencia ‘objetivo’ para designar lo que no reside (meramente) en el sujeto, en contraposición a ‘subjetivo’, entendido como lo que está en el sujeto. El objeto es entonces equiparado a ‘realidad’ –‘realidad objetiva’, la cual, una vez más, puede ser declarada cognoscible o incognoscible- en contraposición con el sujeto, el cual visto así decirlo ‘desde fuera’ es un objeto, pero visto ‘desde dentro’ es lo que conoce, quiere, siente, etc. el objeto”¹⁰

Para ampliar esto, puedo agregar que sujeto es aquel que ejerce una acción, a través del conocimiento, sobre el objeto; hay uno que actúa en forma activa y otro que asume en forma pasiva. El sujeto piensa, razona, y decide y el objeto realiza la acción por el sujeto decidida. El objeto no piensa ni decide, solo hace.

Haciendo un análisis sobre las consecuencias de la disyuntiva en la conceptualización del empleado, y por ende a los grupos de trabajo en las organizaciones, que trataré más adelante en las organizaciones, es adecuado hacer una breve mención sobre la dinámica instituido-instituyente.

¹⁰ FERRATER MORA, José, *Diccionario de Filosofía*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1968.

Toda organización opera en un orden institucional que se percibe como exteriorregulación y donde se reconocen varios niveles:

1. El conjunto de valores, reglas y creencias que los individuos toman como referencia en sus comportamientos sociales.
2. Los grupos institucionales, como el poder judicial, legislativo, ejecutivo, sindical, etc.
3. Las organizaciones concretas con entidad y autonomía, como una empresa, una escuela, un hospital, etc.
4. Los grupos o unidades de base, como un taller, un aula; donde se concretan las relaciones de poder y donde las prácticas cotidianas están penetradas por las instituciones de los restantes niveles.

Esto permite comprender lo instituido "*... como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social*"¹¹

En toda organización se opone al orden instituido otras fuerzas antagónicas, que se definen como instituyentes. "*..se definen como la actividad instituyente de los miembros y de las unidades básicas que componen la organización. Lo instituyente proviene de enfrentamientos de intereses, las disfuncionalidad de ciertas acciones, la innovación tecnológica, es decir, que reconoce como fuente tanto la actividad racional, como también el azar y la imprevisión. Se trata siempre de una actividad endógena, no de una imposición del medio.*"¹²

¹¹ SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.

¹² ETKIN, Jorge y SCHVASTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1994.

Esta transversalidad de las instituciones en las organizaciones, determinará las distintas relaciones de poder que se establecerán en ella; una empresa está atravesada verticalmente por las posibles instituciones:

- Vendedor - cliente
- Directivo – empleado
- Maestro – alumno (cuando en ella se instrumenta capacitación del personal)

En el caso que nos interesa para este trabajo, la relación directivo (jefe) – empleado, relación de poder asimétrica, instituido-instituyente, permitirá a la empresa contar con una dinámica de participación, creatividad y posibilidad de cambios, si el empleado tiene lugar a ejercer esa fuerza instituyente.

Como dijimos más arriba en cuanto a la conceptualización del empleado como objeto, no pensar y decidir, solo hacer, estamos, con esta actitud, sometiendo al empleado a una posición pasiva y anulando la fuerza instituyente creadora, innovadora y participativa, pudiendo, en este caso, aparecer una fuerza instituyente negativa, con la aparición de conflictos que perjudiquen la productividad del individuo.

Llevando esto al tratamiento colectivo, ocurre lo mismo en la conformación de los distintos grupos y sus características. Podemos dividir a estos, en grupos-objeto y grupos-sujeto.

El grupo-objeto es reproductor del orden establecido, es una materialización de lo instituido. Aquí lo dominante es el atravesamiento vertical de la organización.

Cuando a la dimensión vertical de la organización, puede añadirse una referencia horizontal a sus propias coherencias internas, nos encontramos con un grupo-sujeto. Mayor compromiso personal con la tarea y con los demás miembros,

una responsabilidad reflexiva sobre los procesos internos y en su relación con el resto de la organización. Estos grupos se caracterizan por su capacidad instituyente. Por supuesto, esto no es absoluto sino que depende de las circunstancias de tiempo y espacio.

Estamos aquí ante la presencia de grupo producido (objeto) y grupo productor (sujeto). *“A un grupo-objeto se lo instruye. La relación del coordinador con el grupo es de uno a uno. Con un grupo-sujeto se trabaja. La relación es en este caso de uno con todos y de todos entres sí. Un grupo-objeto suma. Un grupo-sujeto multiplica.”*¹³

También es menester internarme en el terreno de la Psicología para hacer una síntesis del comportamiento individual del empleado ante la objetividad o subjetividad de la relación planteada, según el concepto abordado filosóficamente al comienzo de este ítem.

Para ello, es necesario hacer una reseña de la estructura del aparato psíquico del ser humano, según la obra del Dr. S. Freud, tratando de analizar esto en forma apropiada para su comprensión, no siendo el objetivo de este trabajo la investigación en el campo de la psicología, pero considerando de suma importancia la enunciación de algunos conceptos, para entender los distintos comportamientos del individuo en el campo de las organizaciones.

Según las investigaciones científicas del Dr. S. Freud, podemos resumir que la estructura psíquica del individuo, esta compuesta por tres instancias que denomina: “ello”, “yo” y “superyó”. Estas instancias, van estructurando la psiquis del individuo a medida que crece y se relaciona con los afectos primarios y la realidad.

La primera instancia que se constituye en el aparato psíquico del ser humano es el “ello”, a partir de su nacimiento, y está formado por todas las pulsiones e

¹³ SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 2000.

impulsos instintivos, provenientes del cuerpo y regidas por el principio del placer. *“.. el ello no conoce valoraciones, ni el bien ni el mal, ni moral alguna.”*¹⁴

El “yo” se va construyendo a partir del “ello”, en contacto con la realidad. En la evolución de la psiquis, aparece el “yo” como una diferenciación del “ello” apropiada para manejar al individuo en la realidad.

El “superyó” se construye a partir de la experiencia heredada de la especie, que se repite de alguna manera en la experiencia individual. Surge a través del crecimiento y del aprendizaje en el medio social. Es también la herencia de la historia del individuo a partir de su nacimiento, en donde se constituye la conciencia moral, sobre todo a través de la imagen paterna. *“..ocupando el puesto principal el padre omnipotente de la infancia y sus sustitutos posteriores (maestros, guías espirituales, líderes de todo tipo, autoridades).”*¹⁵

El “yo” es la instancia del aparato psíquico que acciona en la realidad, además regula la interacción entre los impulsos instintivos regidos por el principio del placer del “ello”, y el “super yo” donde residen las normas, valores, el orden instituido, la conciencia moral. *“El yo es zarandeado desde el ello y sus pulsiones que demandan satisfacción, desde el superyó que le exige lo que debe ser y lo que no debe ser, también lo tironea la realidad”*¹⁶

Podemos hacer una analogía del “superyó” con las fuerzas instituidas que se ejercen sobre los individuos en toda organización, o sea los valores, las normas, las pautas y las leyes que atraviesan toda organización, es decir el orden establecido, que en la estructura psíquica, está representada por lo heredado a partir del símbolo de la autoridad, mediante prohibiciones, represiones e inhibiciones.

¹⁴ VALLS, José Luis, *Diccionario freudiano*, Juan Yebenes S.A., Buenos Aires, 1995.

¹⁵ Idem 14.

¹⁶ Idem 14.

El “ello”, siguiendo la analogía desarrollada en el párrafo anterior, es la fuerza instituyente que se enfrenta al orden establecido del “superyó”.

A partir de los conceptos aquí desarrollados y de la entrevista mantenida con un profesional miembro adherente de la Asociación Psicoanalítica Argentina, Lic. Juan Knoll, describiré los comportamientos más habituales del individuo en el ámbito laboral cuando la relación jefe-empleado se encuentra objetivada, como queda anulada la fuerza instituyente, y como incide esto sobre la calidad de vida del individuo y por ende en su desarrollo y productividad en el trabajo.

Cuando un empleado es tratado como objeto, esto atenta directamente contra su estructura “yoica” (instancia del “yo”), vía la estructura “superyoica” (instancia del “superyó”).

Las fuerza del instituido alimenta y refuerza la estructura superyoica. En tal medida, podemos pensar que en una estructura de la personalidad en la que ya hay conflictos intra-psíquicos que predisponen a una patología, o una estructura de la personalidad en donde una patología ya este presente, el engrandecimiento del “superyó” precipitará la patología en ciernes, o acentuará la ya desarrollada.

El sesgo que en la evolución tomará, estará enmarcado en lo que se llama “patologías del superyó, patologías del “ideal del yo”. Entre las patologías del “superyó” caben destacar: las enfermedades psicosomáticas, las adicciones, la accidentología. Más inespecíficamente se podrán acentuar, grados de neurosis, tales como la neurosis obsesiva, conductas psicopáticas, etc.

Estas patologías, necesariamente tendrán expresión más o menos leves dentro del ámbito laboral, además del total de la vida de relación del sujeto. Las enfermedades psicosomática no solo deterioran la calidad de vida del sujeto, sino que además afectarán el rendimiento laboral en virtud de probable crecimiento del ausentismo.

Las enfermedades psicosomáticas más leves, serán desórdenes gástricos, problemas respiratorios, posible incremento de patologías somáticas preexistentes. Las adicciones se desarrollarán en consonancia con el medio cultural al cual el individuo pertenezca, pero cualesquiera sea su condición, disminuirá la calidad de vida del individuo, generando problemas de las relaciones inter-subjetivas, tanto en el medio familiar como en el medio laboral.

Especial atención merece la accidentología; un accidente puede pensarse como la manera eficaz para resolver un conflicto intra-psíquico. La sobrexigencia superyoica deja al "yo" sin herramientas para dominar el "ello", por lo cual el "yo" puede verse reducido a una mínima expresión, tal que en el más grave de los casos, decida retirarse de la realidad (psicosis), o alterar algo en la realidad de modo tal que le sirva para zanjar el conflicto con el "superyó". Esta acción en la realidad puede ser un accidente.

Está claro que lo que aquí describo como acciones del "yo", son naturalmente inconscientes. En tanto que el "yo" en su desarrollo une sus raíces en la estructura corporal, el accidente, por un tiempo saca al "yo" del juego con la realidad, dado que el narcisismo yoico, en lugar de ocuparse de cómo maniobrar en la realidad, pasa a ocuparse de cómo restaurar el cuerpo.

De otro lado cabe considerar la disminución de la capacidad creativa del individuo, sin que ello necesariamente pueda ser tipificado como patología. La presión superyoica desarrolla en el "yo" el sentimiento constante de frustración, culpa por no cumplir con los mandatos del ideal y sensación de sometimiento. El conjunto de estos afectos, bloquean la interacción fluida entre el "yo" y el "ello" lo cual redundaría en una disminución de la capacidad creativa. La creatividad para ser tal, debe ser sentida por el "yo" como placentera. Los contenidos inconscientes, son derivados de las pulsiones eróticas del "ello", tamizadas por el "yo" en acuerdo relativo con las premisas sociales de las cuales el "superyó" es representante. Sin embargo, esto funciona eficazmente si el "yo" conserva cierto grado de libertad de los contenidos superyoicos. Ante una exagerada presión del "superyó", al "yo" no le queda más

remedio que reprimir férreamente los impulsos eróticos del "ello", perdiendo eficacia su potencialidad creadora.

III. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

III.a. Objetivo General

Analizar si en las empresas Pymes observadas existe una planificación de políticas de los recursos humanos con que ellas cuentan, para llevar a cabo las distintas estrategias, y qué herramientas se utilizan para el cumplimiento de dichas políticas.

III.b. Objetivo específico

Analizar la visión que los responsables de esas empresas tienen sobre los empleados, a partir de la concepción planteada de objeto o sujeto y cómo influye esto sobre la gestión y resultados de la empresa.

III.c. Hipótesis

En esta investigación, se parte del supuesto que cuanto más subjetivada sea la visión que tengan los responsables de las Pymes de sus empleados, mayor será el éxito en la gestión de dichas empresas, y que a partir de la existencia de relaciones subjetivadas, es posible el desarrollo de las empresas conjuntamente con el desarrollo de sus empleados.

III.d. Metodología

El abordaje metodológico de esta investigación, se realizó sobre la base de la observación de cuatro Pymes Comerciales Mayoristas, identificando indicadores que me permitieron la valoración cualitativa de aquellas variables que aportan elementos para la obtención de resultados comparativos.

El universo de observación comprendió a empresas Pymes, dedicadas a la distribución mayorista, ubicadas geográficamente en el área de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Las unidades observadas fueron cuatro empresas Pymes, que aún no perteneciendo al mismo ramo, tienen en común los siguientes rasgos que hacen a su identidad, siendo la dimensión temporal desde el año 1990 hasta el 2000.

- Son distribuidoras de productos nacionales e importados, teniendo como clientes a comercios minoristas en varias provincias del país.
- Sus productos son llevados al cliente con movilidad propia y de terceros.
- Tienen vendedores que visitan a sus clientes periódicamente.
- La dirección está llevada por su/s dueño/s fundadores, y su composición societaria no supera los dos socios.
- Tienen una antigüedad en el ramo de alrededor de 25 a 30 años.
- La cantidad de empleados en el año 1990 era de 20 a 40 personas, incluyendo cargos de jerarquía intermedia.

Con respecto al último punto, quiero hacer una aclaración en cuanto al período establecido desde el año 1990. La investigación trata de comparar el desarrollo a partir del fenómeno de la globalización. Esta variable, está enmarcada por un proceso dinámico y para su valoración, es imprescindible comparar la evolución a través de los años comprendidos en el análisis.

Ante la imposibilidad de conseguir entrevistas con sus dueños, los datos fueron recabados a través de distintas entrevistas con asesores externos, que han sido lo más objetivos posible en responder el cuestionario confeccionado a tal fin.

Este cuestionario abierto, se realizó tratando de enmarcar los ítems a relevar, dividiéndolos en dos dimensiones:

Primero, en lo que hace a la posible relación entre las partes componentes de la organización, de acuerdo a las siguientes variables independientes:

1. Descripción del lugar físico donde desarrollan sus actividades: como condiciones de higiene y seguridad, iluminación, sistemas de climatización, distribución de los lugares de trabajo, áreas para descanso y almuerzo, etc.
2. Cómo se entablan las relaciones de los dueños con sus empleados y si estos tienen alguna participación en las decisiones o en el modo de ejecutar sus tareas.
3. Si hay un conocimiento de la situación familiar y condiciones de vida de los empleados por parte de los directivos.
4. Trabajo en grupo de los empleados en el desempeño de sus tareas y responsabilidades compartidas.
5. Nivel de salarios pagados promedio por empleado.
6. Asistencia al empleado ante situaciones críticas de su vida personal, tanto materiales como emocionales.

El segundo ámbito trata de valorar los resultados de la empresa en cuanto a las siguientes variables dependientes:

1. Frecuencia de conflictos de los empleados con la empresa.
2. Cómo se resolvieron esos conflictos.
3. Porcentaje de inasistencias.
4. Frecuencia de accidentes laborales.
5. Implementación de nuevas tecnologías en distintas áreas.
6. Cursos de capacitación en la implementación de nuevas tecnologías.
7. Tendencia de los resultados de la empresa en el período analizado.
8. Crecimiento de la empresa en espacio físico de la planta, dedicado a la actividad, que tenían al inicio de este período.
9. Antigüedad promedio de su personal. Movilidad.

10. Evaluar si el desarrollo de la empresa fue acompañado por el desarrollo de sus empleados en cuanto a estudios emprendidos y crecimiento económico.

IV. PRESENTACIÓN DE CASOS

IV. a. Empresa "A"

La empresa bajo análisis fue fundada en el año 1975, comenzó sus actividades con una dotación de personal de 7 empleados, y una superficie de planta de 200 metros cuadrados. La actividad principal en sus inicios era la distribución de artículos nacionales a comercios minoristas de todo el país.

La empresa creció lentamente en épocas inflacionarias, hasta que a partir del Plan de Convertibilidad y la apertura a los mercados internacionales, comenzó a posicionarse como importador en este ramo y abrió el canal de venta a pequeños mayoristas regionales del país, con una dotación de 25 empleados y realizando su actividad en una superficie de 1500 metros cuadrados.

Desde su inicio la empresa está a cargo de sus dos socios, quienes comparten el gerenciamiento, teniendo uno de ellos la gestión de las áreas de comercio exterior y ventas y el otro, las de administración, finanzas y personal.

Desde que fue creada, sus socios establecieron como premisa, la participación de sus empleados en los logros económicos de la empresa como compensación extra, y el compromiso de la fijación de una remuneración mensual mínima que garantice las necesidades básicas de sus empleados, con independencia del nivel de utilidades de cada ejercicio. Además de instrumentar mecanismos de ayuda ante necesidades críticas de cualquiera de sus empleados, como facilidades para la compra de viviendas en muchos casos.

La relación de los dueños con sus empleados ha sido siempre estrecha, conociendo aquellos los problemas que enfrentan los integrantes en su vida personal, estando al tanto de la situación habitacional como también del desarrollo familiar, sobre todo en lo que se refiere a la educación de los hijos. Constantemente mantienen reuniones personales ante cambios en la conducta de los empleados, ya

sea para dar soluciones a situaciones críticas materiales o tratar de contenerlos afectivamente, en el caso de situaciones emocionales, orientando los caminos a tomar para posibles soluciones.

En las tareas, tanto en administración y en producción, sobre todo en las áreas críticas donde la prioridad es la salida rápida de los pedidos, su preparación y facturación, la responsabilidad del cumplimiento de los procesos en tiempo y forma es de responsabilidad de los integrantes de cada sector, no habiendo un responsable en cada proceso. Cuando aparecen momentos críticos por falta de tiempo, todos asumen el objetivo, organizándose ellos mismos en el cambio de tareas.

El sueldo promedio actual neto de descuentos de los empleados es de \$ 1.400.- en el caso de casados y \$ 900.- para solteros.

En todos los casos observados, estas empresas pertenecen al gremio mercantil, donde el sueldo de convenio, neto de descuentos, es de \$ 350.-, aumentando muy poco de acuerdo con la antigüedad, más las asignaciones familiares de ley.

En toda su historia, la empresa enfrentó un solo juicio laboral que se solucionó en la etapa conciliatoria, no existiendo conflictos en temas materiales y menos aún con participación del sindicato. Ante algún pequeño conflicto de tipo disciplinario, nunca se resuelve optando por despidos, más bien se trata de tener reuniones con la persona en cuestión indagando en los motivos de tal comportamiento.

El nivel de inasistencias es de 3 días por persona y por año en la administración y de 5 días por persona y por año en el área de depósito. Generalmente estas inasistencias están motivadas en permisos especiales para trámites, con muy pocas inasistencias causadas por enfermedades leves.

Si bien la actividad no es de alto riesgo en lo que respecta a accidentes laborales, en esta empresa se verifican muy pocos accidentes, siendo los ocurridos de índole leve, como problemas musculares en el área de depósito.

A partir de 1991 la empresa comenzó a crecer en forma importante. En los primeros años, la rentabilidad fue afectada por los costos financieros adicionales originados por la gran inversión en productos importados, para alcanzar el nivel de stock necesario para una distribución eficiente. Luego de logrado esto, la empresa obtuvo una rentabilidad promedio en los últimos cinco años entre el 25 y el 30% sobre el patrimonio neto.

La empresa cuenta en toda su operatoria con un aceptable nivel de informatización, sostenido por una red Novell para 15 usuarios, migrando en la actualidad hacia Window NT, contando con información inmediata para la atención al cliente (lista de precios, stock, seguimiento de pedidos, estado de cuenta corriente, límite de crédito, etc). Actualmente se está desarrollando la puesta de un servicio de Internet para sus clientes, para consulta de catálogo, precios y confección de pedidos.

Continuamente se realizan cursos de capacitación al personal sobre las nuevas herramientas en informática, atención al cliente, técnicas de venta, etc.

Actualmente cuenta con una dotación de 16 viajantes, distribuidos en todo el país, 10 empleados administrativos y 25 personas en depósito y distribución. La superficie actual utilizada para la actividad es de 4.000 metros cuadrados, contando con nuevas oficinas, y reorganización de su depósito de acuerdo a las necesidades de logística, mejorando asimismo las condiciones de los trabajadores para realizar sus tareas. Cuenta en la actualidad con modernas instalaciones destinadas a comedor y vestuarios, y un sistema de catering externo para el almuerzo de los empleados a cargo de la empresa.

La antigüedad promedio del personal es de 18 años, lo que indica poca movilidad laboral.

En cuanto al desarrollo de sus integrantes, se constata que la mayoría tiene un aceptable nivel de vida, con casa y vehículo propio en algunos casos. También se observa que algunas personas están en proceso de resolver situaciones de adicción que arrastraban antes de la incorporación a la empresa, sobre todo, los que ingresaron recientemente. También hay integrantes de la administración que han retomado sus estudios universitarios o están realizando cursos de idioma.

Es menester aclarar que esta actividad no necesita para su realización de personal especializado en el área de producción de pedido, siendo el sector social donde se nutre la demanda de mano de obra, de bajos recursos, y con escaso nivel educacional.

Esta aclaración, que es común en todas las empresas observadas, se hace para advertir que en este caso no se aprovecha esta realidad para ofrecer remuneraciones de convenio, sino teniendo como premisas las ya enunciadas más arriba. En muchos casos estos empleados vivían, al ingresar en la empresa, en asentamientos, y con el tiempo y ayuda de la empresa han conseguido tener una vivienda acorde a las necesidades mínimas para la vida de una familia.

IV. b. Empresa "B"

Esta empresa inició sus actividades en el año 1973, con una dotación de 15 personas y una superficie de planta de 500 metros cuadrados. La actividad principal consistía en la distribución de artículos nacionales a comercios minoristas de todo el país. Esta actividad es la que se mantiene hasta el momento de la investigación.

La empresa está a cargo de su dueño fundador, y a lo largo de todos estos años fue cambiando la persona que colabora en la dirección de la empresa,

recayendo prácticamente toda la gestión bajo su responsabilidad, compartida eventualmente con cada nuevo gerente contratado.

Desde su iniciación hasta principios de los años noventa, fue creciendo hasta tener una dotación de 35 empleados y una superficie de 1000 metros cuadrados, donde realizaba su actividad.

Las condiciones físicas para el desarrollo de las tareas, son acordes con las normas de seguridad e higiene, contando con aceptables vestuarios y comedor con servicio de catering externo a cargo de la empresa.

La relación del dueño con sus empleados es inestable, esto se debe a constantes cambios emocionales de aquel, lo que desubica generalmente a los empleados, provocando muchas veces conflictos innecesarios.

No hay un conocimiento claro de la realidades de vida de los integrantes de la empresa.

No se pudo constatar trabajo en equipo en las distintas secciones, sino que cada persona es responsable de su tarea, siendo el supervisor el que debe tomar las medidas necesarias en momentos críticos para la finalización de aquellas tareas diarias.

El sueldo promedio actual, neto de descuento, de los empleados es de \$ 500.- sin distinción entre solteros y casados, solo lo determinado por las asignaciones familiares.

Recordemos que en este tipo de empresas del gremio mercantil, el sueldo de convenio, neto de descuentos, es de \$ 350.- aumentando muy poco de acuerdo con la antigüedad.

Esta empresa enfrenta constantemente conflictos con su personal por distintos motivos, como atrasos en el pago de los sueldos, horas extras no reconocidas, y constantes cambios en las tareas de los empleados. En otros casos no se les reconoce el aguinaldo y las vacaciones en la porción del pago ilegal. Inclusive muchos de estos conflictos terminaron con participación del sindicato en su resolución.

Si bien no se pudo constatar en forma cuantitativa el nivel de inasistencias; de lo expuesto por el responsable del área de personal, este es un tema de discusión constante para tratar de buscar una solución, ante la alta frecuencia de las mismas.

No se constata un alto índice de accidentes laborales, aunque hay que remarcar, que en este tipo de empresas no se lleva estadísticas confiables en accidentología.

A partir de 1991, la empresa comenzó a tener problemas financieros y económicos, motivados, según el resultado de la entrevista con un asesor externo, por la falta de adecuación al nuevo escenario de estabilidad, donde las decisiones erróneas comenzaron a ser visibles con la desaparición de la inflación estructural que venía sufriendo la economía del país.

Esto provocó la presentación de la empresa en convocatoria de acreedores, de la cual está saliendo satisfactoriamente, si bien le queda por resolver un reclamo de la AFIP, que de concretarse, puede decretar la quiebra de la empresa.

En esta década y por lo expuesto en el párrafo anterior, la superficie ocupada se redujo a 500 metros, por el cierre de un depósito que se había anexado. El personal ocupado retrocedió a 20 personas, tratando con esto, acomodar sus costos a las caída de las ventas y la pérdida de mercado en los últimos años.

Su rentabilidad en estos años tuvo una tendencia negativa e incluso ejercicios con quebrantos.

En cuanto al desarrollo en informática, es poco lo que ha invertido en los años que se están analizando.

Se han realizado algunos cursos de capacitación al personal, pero en forma no estructurada y sin continuidad.

La antigüedad promedio del personal es de 5 años, lo que indica una movilidad constante, sobre todo provocada por los despidos, ocasionados por distintos conflictos laborales.

En cuanto al desarrollo de sus integrantes, no se puede hacer un análisis sobre el tema, solo mencionar que el nivel de sueldos, no cubriría las necesidades básicas. Por otra parte, el nivel de sus empleados, según el responsable del área de personal, sigue siendo de sectores de bajos recursos, sin constatarse mejoramiento en la calidad de vida.

IV. c. Empresa "C"

Esta empresa fue fundada en el año en el año 1970, con una dotación de 25 personas y una superficie de planta de 600 metros cuadrados. Como los casos anteriores, su actividad principal consiste en la distribución de artículos nacionales a comercios minoristas de todo el país.

La empresa fue vendida en los años ochenta, siendo gerenciada desde esa fecha por su actual dueño, con la colaboración de profesionales reemplazados en forma frecuente como en el caso "B".

A lo largo de los años de vida, mantuvo un aceptable nivel de actividad con ejercicios medianamente rentables, hasta fines de la década del ochenta, donde comenzaron los problemas financieros que se transformaron en económicos. Esto

fue provocado por la dificultad de encontrar estrategias correctas ante el nuevo escenario, como ha sucedido con el caso anterior.

Las condiciones físicas para el desarrollo de las tareas, son acordes con las normas de seguridad e higiene, contando con aceptables vestuarios y comedor con servicio de catering externo a cargo de la empresa.

La relación del dueño con sus empleados es distante, solo se entabla por cuestiones netamente laborales.

En este caso hay un total desconocimiento de la vida personal de los integrantes de la empresa.

Se percibe una falta notable en el control de las actividades del personal, la percepción de estos últimos años es la apatía del dueño para sacar a esta empresa de la crisis por la que está atravesando, dejando poco a poco, toda la conducción en manos del gerente de turno, que en la mayoría de los casos, no están preparados para tal función.

El sueldo promedio actual neto de descuentos de los empleados es de \$ 650.-, más las asignaciones familiares correspondientes.

Esta empresa también enfrenta constantemente conflictos con su personal por distintos motivos, pero sobre todo por reducciones de sueldos, demoras frecuentes en el pago de estos y despidos provocados por el acuciante momento de la empresa.

Si bien no se pudo constatar en forma cuantitativa el nivel de inasistencias, se verifica por lo antedicho en un párrafo anterior, una falta de control sobre las mismas incluyendo un alto índice de llegadas tarde y permisos continuos de abandono de tareas.

No se constata un alto índice de accidentes laborales. Como en todos los casos observados no se llevan estadísticas de este tipo de accidentes.

A lo largo de todos estos años, desde su fundación, ha desarrollado su actividad la misma superficie.

Hoy la empresa cuenta con 15 empleados, provocado esto por la caída de sus ventas.

Su rentabilidad en los últimos años fue negativa, y al momento de la entrevista, se considera el cierre inminente, pues su dueño no está dispuesto a seguir aportando capital propio para la subsistencia de la empresa.

En cuanto al desarrollo en informática y capacitación, es muy poco lo que se ha invertido en los años analizados.

La antigüedad promedio del personal es de 7 años, con una movilidad importante, aunque en los últimos años, ante el temor de perder el empleo, el empleado trata de conservar su puesto de trabajo, aún en condiciones no satisfactorias.

En cuanto al desarrollo de sus integrantes, es imposible hacer un análisis correcto, por el desconocimiento total que de la vida personal de los empleados tienen los directivos, aunque puede percibirse, como en el caso anterior, que el nivel de sueldos que paga la empresa, poco ayudaría a que esta variable sea aceptable.

IV. d. Análisis de casos presentados.

Antes de comenzar con el análisis y valoración de los datos obtenidos, quiero mencionar que de un primer análisis del relevamiento de un cuarto caso, los datos recogidos tenían en común muchas de las características de los casos "B" y

“C”, lo que me llevó a evaluar lo innecesario de su descripción y análisis, pues redundaría en una repetición de los mismos.

Para un mejor análisis y comparación de las distintas variables relevadas en los tres casos, me veo en la necesidad de sintetizarlas en el cuadro siguiente:

CUADRO COMPARATIVO DE CASOS INVESTIGADOS

VARIABLES	CASO A	CASO B	CASO C
Empleados al inicio de actividades	7	15	25
Política en Recursos Humanos	Aceptable	Ninguna	Ninguna
Relación dueños con empleados	Estrecha	Inestable	Ninguna
Conocimiento de vida personal empleados	Alta	Baja	Ninguna
Responsabilidad de realización de tareas	En equipo	Individual	Individual
Nivel de salarios (en pesos)	1.400 y 900	500	650
Conflictividad	Baja	Alta	Alta
Nivel de inasistencias	Baja	Alta	Alta
Inversión en tecnología y capacitación	Aceptable	Bajo	Bajo
Cantidad de empleados a 1990	25	35	25
Superficie de Instalaciones a 1990	1.500 m2	1.000 m2	600 m2
Cantidad de empleados actual	51	20	15
Superficie de Instalaciones actual	4.000 m2	500 m2	600 m2
Antigüedad promedio de empleados (años)	18	5	6
Rentabilidad de la empresa	Alta	Baja	Negativa
Desarrollo de sus empleados	Aceptable	Bajo	Bajo

V. CONCLUSIONES

V.a. Conclusiones o interrogantes

Como conclusión general, se observa que en las empresas del rubro investigado, no hay una idea clara de las herramientas con que se cuentan para una mejor utilización de los "Recursos Humanos"

Después de hacer un análisis de los datos recogidos en estos casos, una lectura a primera vista de la valoración cualitativa de las variables en juego, puedo decir que la empresa "A" ha logrado ser una Pyme exitosa, donde sus estrategias han dado resultados altamente positivos y donde la visualización del empleado como sujeto, no es un factor de disminución de su desarrollo, sino por el contrario, es esencial para lograr los objetivos de toda empresa Pyme.

Pero una lectura detenida de los casos descriptos y constatados con el cuadro resumido de comparación de casos, también me lleva a repensar lo afirmado en el párrafo anterior y abrir interrogantes que sería interesante, seguir investigando y quizás llegar a nuevas conclusiones, que sin ser opuestas a esta hipótesis, agregarían más claridad en cuanto a la gestión de este tipo de Pymes.

Entre estos interrogantes que se podrían plantear, estan entre otros, los aspectos concernientes a la capacidad del empresario o dueño de las Pymes investigadas para estar a cargo de estas, la elección de estrategias acordes ante los escenarios que se presentan, el uso de herramientas de gestión adecuadas, la instrumentación de políticas de recursos humanos, etc.

En la empresa "A" se alienta el desarrollo de sus integrantes, y por lo tanto tiende a que estos busquen elevar su calidad de vida. Por otro lado los empleados se sienten muy cómodos e involucrados en los objetivos de la empresa.

La antigüedad de los empleados es alta. Esto me lleva a pensar que en otros momentos, más accesibles para el cambio de empleo y buscando la mejora económica o mejores condiciones laborales no materiales, no se registró una salida del personal de la empresa a otras, deduciendo que en ella, se sentían satisfechos.

En definitiva, en la empresa "A", con la correcta utilización de las herramientas de gestión y la conceptualización de sus integrantes como sujetos, no solo se pudo sortear momentos de crisis externas, sino que el resultado actual es convertirse en una empresa con alta rentabilidad, donde sus integrantes participan de los logros obtenidos y alentando su desarrollo.

Analizando los demás casos, sería caer en un error de mi parte adjudicarle todos sus problemas a la falta de visión que tienen sus dueños sobre sus empleados, pero no hay ninguna duda que estos son tratados como objeto y esta es una de las tantas causales de su fracaso o pobre crecimiento y desarrollo.

V.b. Opinión personal

Como opinión personal después de haber transitado esta investigación me siento en la obligación de mencionar:

- La empresa "A" no ha utilizado, en forma involuntaria, ninguna de las técnicas de motivación estudiadas e investigadas por muchos especialistas en el tema. Personalmente creo que estas técnicas no hacen más que tratar al empleado como un objeto, que responde a tales incentivos mecánicamente. La única motivación que ha utilizado la empresa "A", es lograr que la relación con sus empleados sea lo más subjetivada posible.

- Lograr que el desarrollo de la empresa, sea acompañado por el desarrollo de sus empleados, es un tema que parecería innecesario para lograr el crecimiento de la empresa y en muchos casos se lo ve como antagónico con la rentabilidad de la misma. Este concepto, a mi modo de ver, es una falacia.

El desarrollo de los empleados y por lo tanto el aumento en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, no hace más que contribuir al desarrollo de la empresa. El desarrollo de la sociedad es imprescindible para crear un medio donde las empresas puedan crecer y desarrollarse. Quizás la disyuntiva está planteada entre la necesidad de las empresas de lograr rápida rentabilidad, a expensas de sociedades pobres, o lograr a través del tiempo una rentabilidad creciente y duradera. Me inclino por esta opción. La empresa "A" eligió crecer y desarrollarse, lenta pero constantemente, sin olvidar su función ante la sociedad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- ACKOF Russell L., *Planificación de la Empresa del futuro*, Editorial Limusa S.A., México DF, 1994
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, Bogotá, 1999
- ETKIN, Jorge y SCHVASTEIN, Leonardo, *Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1994
- FERRATER MORA, José, *Diccionario de Filosofía*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1968.
- GARDNER, B. B., MOORE, D. G., *Relaciones Humanas en la empresa*, Ediciones Rialp S.A., Madrid, 1971.
- HAIRE, Mason, *Psicología de la empresa*, Editorial Troquel S.A., Buenos Aires, 1974.
- JAQUES, Elliot, "El psicoanálisis y la crisis conómica del presente", AAVV, *El psicoanálisis y el pensamiento contemporáneo*, Biblioteca Psicologías del Siglo XX, Paidós, Buenos Aires, 1962.
- KLIKSBERG, Bernardo, *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Editorial Norma S.A., Buenos Aires, 1995.
- KOONTZ, Harold, O'DONELL, Cyril, *Curso de administración moderna*, Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, 1976.
- PERRY, John, *Las Relaciones Humanas en la Industria*, Editorial Selección Contable, Buenos Aires, 1961
- PETIT, Francois, *Psicosociología de las organizaciones*, Editorial Herder S.A., Barcelona, 1984.
- SCHLEMENSON, Aldo, "El Cambio de las Organizaciones", en *Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupo*. Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo, tomo 5 n.1. Buenos Aires 1982.
- SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.
- SIMON Herbert A., *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar S.A. de Ediciones, Madrid, 1962.
- TAYLOR, Frederick W., *Principios de la Administración Científica*, El Ateneo, Buenos Aires, 1994
- VALLS, José Luis, *Diccionario freudiano*, Juan Yebenes S.A., Buenos Aires, 1995.