



**Informe Final Integrador**

***“Estructura y diseño organizacional de una empresa familiar. Estudio de caso.”***

***“El Dante, pinturería”***

***Universidad de Flores- Subsede Comahue***

***Facultad de Psicología y Cs. Sociales***

***Tutor temático y asesor metodológico: Silvia Mainou***

***Rectora Universidad de Flores: Ruth Fische***

***Vice rector regional: Christian Kreber***

***Decana: Beatriz Labrit***

***Vice decana regional: Silvia Mainou***

***Autora: Marianella Dominguez***

***Legajo N°: 9793***

***Ciudad de Cipolletti - Provincia de Rio Negro***

***Fecha de entrega: Agosto 2019***

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
Objetivo general .....	7
Objetivos específicos .....	7
Formulación del problema .....	8
Preguntas .....	8
<b>Estado del arte</b> .....	<b>9</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco teórico</b> .....	<b>16</b>
Empresa familiar y sus ciclos vitales .....	17
Estructura organizacional: diseño organizacional .....	19
Comunicación .....	20
Cambio organizacional .....	21
Cultura organizacional .....	21
<b>Análisis de caso</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusión</b> .....	<b>44</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>47</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>1</b>
Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante" .....	1
Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante" .....	5
Entrevista con gerente de logística y stock .....	10
Entrevista a empleado .....	14
Entrevista con gerente de ventas .....	16
Factores externos durante el periodo de estudio de la empresa .....	19
MISIÓN.....	29
VISIÓN .....	29
VALORES .....	29
Trabajo realizado a Pinturería el Dante por alumnas de la Universidad de Flores, en el año 2011 .....	31
Entrevista a Roberto Kertész .....	39

*"...aún estás a tiempo...  
de alcanzar y comenzar de nuevo,  
aceptar tus sombras,  
enterrar tus miedos,  
y retomar el vuelo..."*

*Mario Benedetti*

*A mis tres pilares...  
Lara, Gina y Mauro.*

# **Introducción**

El presente informe final de la carrera Licenciatura en Psicología, tiene como objetivo general conocer cómo adapta una empresa en particular de la provincia de Neuquén capital, su diseño organizacional a las influencia que ejercen las fuerzas externas, e internas en ella.

La elección de la empresa fue intencional, y el recorte de tiempo para su estudio abarca desde el momento en que se fundó la misma, hasta el año en que se realizó el estudio de campo.

La familia es considerada el primer grupo de pertenencia en el que una persona está inserta. A lo largo de la vida, va a ir formando parte de grupos secundarios tal como el de la empresa. Estos son considerados sistemas de interacción social.

Las personas nacen, crecen y se encuentran constantemente en interacción con organizaciones. Si tuviéramos que conceptualizar organización, diríamos que es la *"coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad"* (Schein, 1982, pág. 14).<sup>1</sup>

Existe un caso en el que estos subsistemas conforman uno: *La empresa familiar*. La empresa familiar se encuentra conformada por el subsistema empresa y el subsistema familia. Es aquella en la cual la propiedad y/o producción se encuentra en manos de una familia. (Leach, 2009)<sup>2</sup>

La empresa familiar tiene una particularidad, y es que la familia que la posee o la gobierna, sigue un esquema de principios y de valores concreto que le permite diferenciarla de una empresa no familiar. (Corona, 2017)<sup>3</sup>

Siguiendo a Corona (2017)<sup>4</sup>, usaremos la definición oficial de empresa familiar acordada en 2008 en Bruselas por las dos instituciones internacionales representantes de las empresas familiares. La definición es la siguiente:

---

1 Schein, E.: "Psicología de la Organización". Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1982.

2 Leach, P.: "La empresa Familiar". Granica, Buenos Aires 2009.

3 Corona, Juan Francisco. "Empresa Familiar: análisis estratégico". Grupo planeta. España, 2017.

4 Corona, Juan Francisco. "Empresa Familiar: análisis estratégico". Grupo planeta. España, 2017.

*"...compañía sin importar su tamaño, es considerada familiar si cumple con la siguiente condiciones:*

- *La mayoría de los votos son propiedad de la persona de la familia que la fundó, o son propiedad de herederos directos.*
- *Al menos un representante de la familia participa de las gestiones de la empresa.*
- *Posee vocación de continuidad, de transferir la empresa a generaciones venideras."*

Pinturerías "El Dante" es una empresa familiar neuquina, fundada un 2 de Septiembre del año 1992 por Dante. Proveniente de familia pinturera, su abuelo (inmigrante italiano) y varios de sus tíos fueron pintores de obra durante toda su vida. Como el apellido era bastante difícil de pronunciar, todos lo reconocían simplemente por "El Dante", y fue así que terminó eligiendo éste nombre para su empresa.<sup>5</sup>

Al momento de realizar el trabajo de campo, la empresa contaba con nueve sucursales distribuidas en toda la zona del Alto Valle, y tenía un total de 50 empleados.

Según Chiavenato (2001)<sup>6</sup>: *"La empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr el auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues garantiza la continuidad y permanencia del proceso. Las ganancias representan la retribución del proceso en sí, y es el estímulo primordial que garantiza la libre iniciativa de mantener o aumentar el tamaño de la empresa"*.

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos de las organizaciones no familiares, y funcionan de una manera muy distinta a ellas. Si una empresa familiar pretende desarrollar todo su potencial, es imprescindible que pueda ir adaptándose al medio y a los desafíos que éste genera. Además de tomar las decisiones comerciales correctas con respecto a los problemas que afectan a todas las compañías, las empresas

---

<sup>5</sup> Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

<sup>6</sup> Chiavenato, A.: Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la empresa. (Leach, 2009)<sup>7</sup>

El presente informe tiene como fin conocer cómo ha ido adaptando la empresa familiar su estructura y diseño organizacional a los cambios que se generaron en el ambiente externo e interno a la empresa, desde su fundación hasta el año 2012, momento en que se realizó el estudio de campo.

Abordaré estos temas siguiendo la metodología de estudio de caso, desde los aportes y estudios de la Psicología, basados particularmente en la Teoría Sistémica.

Si bien la empresa ha sido objeto de estudio en diferentes trabajos de investigación, no habría antecedentes de algún trabajo con corte transversal descriptivo como éste.

La elección del tema es debido al gran interés que siempre me produjo el crecimiento de las empresas familiares, y la capacidad que tienen los integrantes de la familia de origen fundadora de poder adaptar, reestructurar y redefinir su estructura a los cambios que se les presenten para poder superarlos y concretar uno de los objetivos que todas las empresas familiares y no familiares comparten: hacer crecer su empresa.

## Objetivos

### Objetivo general

- Conocer cómo ha ido adaptando la empresa familiar su diseño organizacional a las fuerzas tanto internas como externas, desde su fundación hasta el momento en que se realizó el estudio de campo, año 2012, desde la perspectiva de sus actores institucionales.

### Objetivos específicos

- Identificar en qué etapa del ciclo vital se encuentra la empresa al momento de realizado el trabajo.
- Investigar acerca de la estructura y diseño organizacional.

---

<sup>7</sup> Leach, P.: "La empresa Familiar". Granica, Buenos Aires 2009.

- Distinguir los cambios organizacionales más significativos desde su inicio, hasta el momento de realizado el trabajo de campo, año 2012.

### Formulación del problema

Identificar como ha ido cambiando la empresa su diseño organizacional para adaptarlo tanto a las fuerzas internas como externas, desde su fundación hasta el momento en que se realizó el estudio de campo en año 2012.

### Preguntas

- ¿Cómo cambió el diseño organizacional de la empresa desde su fundación, hasta el estudio de campo?
- ¿En qué etapa del ciclo vital se encuentra la empresa al momento de realizado el trabajo?
- ¿Cómo es la estructura y diseño organizacional de la empresa?
- ¿Cuáles han sido los cambios organizacionales más significativos desde su inicio, hasta el momento de realizado el trabajo de campo, año 2012?

## **Estado del arte**

Con respecto al estado de arte del presente trabajo final, se pueden encontrar diversos trabajos que contengan el mismo objetivo general que éste posee; siendo el mismo conocer cómo ha ido adaptando la empresa familiar su diseño organizacional a las fuerzas tanto internas como externas, pero hacia otro objeto de estudio.

Si bien la empresa ha sido objeto de estudio en diferentes trabajos de investigación, no habría antecedentes de algún trabajo con corte transversal descriptivo como éste.

Se ha encontrado un trabajo final anterior al año de estudio en que se realizó el presente, también de la Universidad de Flores, pero posee distintos objetivos. De igual modo, se adjuntará como anexo.

En una entrevista realizada al Doctor Roberto Kertész<sup>8</sup>, para eLeVe<sup>9</sup> en el año 2011, éste explica que la empresa familiar es una de las organizaciones comerciales más antiguas en el mundo, constituyendo la mitad de la actividad económica en nuestro país.

Muchas veces desconocemos el origen de las mismas, y por ende ignoramos que tienen un origen familiar, como es el caso de la empresa dedicada al mismo rubro que la elegida para el presente trabajo, “Colorín”.

Colorín es una de las empresas líderes en el mercado Argentino de Pinturas. Hace más de 70 años nacía como una empresa familiar ubicada en la provincia de Buenos Aires. A lo largo del tiempo fue creciendo y desarrollándose como empresa líder y de gran renombre en el mercado, lo que llevo a programar la construcción de una planta exclusiva de pintura en el año 1988, ubicada en la provincia de San Luis.

Noté que las empresas familiares no son un objeto de estudio que se elija con frecuencia, hay muy pocos trabajos sobre ellas. Infiero que puede ser por desconocer que la mayoría de las grandes empresas tienen un origen familiar, y se deja de lado el estudio de la historia en las mismas y se eligen temas que urgen más al desempeño y progreso de las mismas en el día a día.

---

<sup>8</sup> Roberto Kertész, (1929-2018).

<sup>9</sup> Biblioteca virtual de temas relacionados a organizaciones, empresas y economía

## **Metodología**

El presente trabajo es de tipo *descriptivo*, ya que (...) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (...) “se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”. (Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. “Metodología de la investigación”. Mc Graw Hill, México, 1998, Pág. 60.)<sup>10</sup>

Es un diseño *transversal descriptivo*, ya que se recolectan datos en un momento único y se analizan las incidencias en ese momento dado. (Sampieri, 1998)<sup>11</sup>

La investigación es de tipo *no experimental* (Sampieri, 1998)<sup>12</sup>, ya que no se manipulan las variables, sino que se estudia el fenómeno en su contexto natural sin construir ninguna situación.

Se trata de un estudio de caso, ya que según Sampieri (1998)<sup>13</sup> es una investigación sobre un individuo, grupo u organización, que mediante procesos cuantitativos, cualitativos o mixtos, analizan una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis, y desarrollar una teoría.

El objetivo del presente estudio de caso es conocer cómo ha ido adaptando la empresa familiar su diseño organizacional a las fuerzas tanto internas como externas, desde su fundación hasta el momento en que se realizó el estudio de campo, año 2012, desde la perspectiva de sus actores institucionales.

La investigación se presenta bajo los lineamientos del *enfoque cualitativo*, ya que las preguntas que se realizarán en el mismo, están sujetas a un proceso de interpretación. En el mismo se describen fenómenos sociales, donde la recolección de datos consiste en obtener la perspectiva de más de un participante dentro de la empresa. (Sampieri, 1998)<sup>14</sup>

---

10 Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P. “Metodología de la investigación”. Mc Graw Hill, México, 1998

11 *Ibidem*.

12 *Ibidem*.

13 *Ibidem*.

14 *Ibidem*.

Los recursos metodológicos aplicados para la realización del trabajo son los siguientes:

*Técnicas cualitativas de recolección de datos:*

- Entrevistas semidirigidas al fundador de la empresa "Pinturerías El Dante". La primera para conocer la historia de la empresa, y dar cuenta de la etapa de ciclo vital de empresa familiar en la que se encuentra la misma. La segunda para conocer los cambios más significativos que ha sufrido la estructura, desde su inicio.
- Entrevista semidirigida con gerente de logística y stock para conocer la estructura, y la comunicación en la empresa.
- Entrevista a uno de los empleados más antiguos de la empresa para conocer su visión sobre la estructura y comunicación de la empresa.
- Observación pasiva no participante de la empresa y sus actores sociales.

(El muestreo es intencional)

Cabe destacar que la recolección de datos se realizó bajo consentimiento informado, explicando previamente a los actores instituciones entrevistados la finalidad del trabajo y la metodología del mismo. Las entrevistas fueron semidirigidas y los actores institucionales estuvieron de acuerdo que así sea. Se les explicó que en el mismo no iban a aparecer apellidos, si nombres reales. La explicación de la metodología, y el consentimiento de las personas entrevistadas, fue antes del comienzo de cada entrevista de manera verbal, es decir, no poseo nada por escrito que certifique el consentimiento que cada uno me dió de poder llevar a cabo el trabajo.

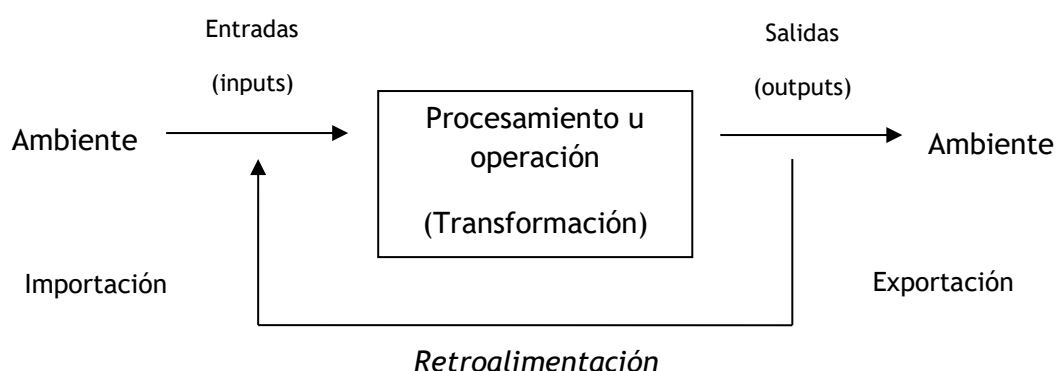
Abordaré el presente informe final desde los aportes y estudios de la Psicología, basados particularmente en la *teoría general de los sistemas*.

Entiendo que las organizaciones se reestructuran y se redefinen constantemente; son un organismo social vivo y cambiante.

Según el autor Chiavenato (2001)<sup>15</sup>, entendemos por *sistema* al conjunto de elementos que se encuentran relacionados de modo dinámico, para alcanzar un determinado objetivo o propósito.

Siguiendo a Robbins y Coulter<sup>16</sup> hay distintos tipos de sistemas según si las fronteras que lo dividen son más o menos permeables. Los *sistemas cerrados* no tienen contacto con el entorno y por lo tanto no interactúan con él. Por el contrario, los *sistemas abiertos* reciben influencia del entorno e interactúan con él.

Todo sistema requiere información del ambiente para poder operar. Las *entradas* proporcionan al sistema los recursos necesarios para poder funcionar, siendo analizadas por los distintos *subsistemas* que componen el sistema, y devueltas al ambiente como *salidas*. Siguiendo con el mismo autor, la *retroalimentación* es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el *equilibrio del sistema*.



Por último, Chiavenato (2001)<sup>17</sup> explica que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos. Las mismas se reestructuran y redefinen, a medida que los objetivos propuestos se van logrando o se descubren mejores medios para obtenerlos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

---

15 Chiavenato, A.: Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

16 Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". Editorial Prentice Hall (6ta. Edic.) México, 2000.

17 Chiavenato, A.: Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

Lo interesante de mantener esta visión, es que entendemos la organización como un sistema, es decir, como un todo. De esta forma lo que resulta relevante no son los procesos aislados, sino la dinámica entre las partes en interacción.

## **Marco teórico**

A continuación expondré los principales conceptos para el mejor entendimiento del presente informe final.

En primer lugar, definiré lo que es una empresa familiar, y los distintos ciclos de vida por los que ella atraviesa. Luego desarrollaré el concepto de diseño organizacional, dando lugar al concepto de comunicación y estructura. Por último, desarrollaré el concepto de cambio organizacional y cultura organizacional.

### Empresa familiar y sus ciclos vitales

Una *organización*, según Chiavenato (2001)<sup>18</sup>, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común.

La *empresa familiar*, es una organización que se encuentra conformada por dos subsistemas: el de la *familia* y el de la *empresa*.

Neubeuer y Lank (1999)<sup>19</sup>, explican que una empresa familiar es aquella en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. Igualmente, no requiere que la gestión cotidiana esté en manos de la familia y admite la existencia de un gerente no familiar, a cargo de las operaciones de todos los días.

Estos dos sistemas que parecen antagónicos uno de otro, en las empresas familiares son realmente interdependientes. Es necesario que así sea, ya que la organización según Leach (2009)<sup>20</sup> debe ser un sistema dinámico, que se pueda reorganizar ante los cambios constantes que se producen en el medio para poder sobrevivir.

Siguiendo a Corona (2017)<sup>21</sup>, usaremos la definición oficial de empresa familiar acordada en 2008 en Bruselas por las dos instituciones internacionales representantes de las empresas familiares. La definición es la siguiente:

---

18 Chiavenato, A.: Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

19 Neubeuer, F.; Lank, A.: “La empresa familiar; cómo dirigirla para que perdure”. Editorial Deusto, Bilbao 1999.

20 Leach, P.: “La empresa Familiar”. Granica, Buenos Aires 2009.

21 Corona, Juan Francisco. “Empresa Familiar: análisis estratégico”. Grupo planeta. España, 2017.

*"...cualquier compañía sin importar su tamaño, es considerada familiar si cumple con la siguiente condiciones:*

- *La mayoría de los votos son propiedad de la persona de la familia que la fundó, o son propiedad de herederos directos.*
- *Al menos un representante de la familia participa de las gestiones de la empresa.*
- *Posee vocación de continuidad, de transferir la empresa a generaciones venideras."*

La empresa familiar atraviesa distintas etapas, ciclos de vida, desde su fundación. Esta transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa. Por otro lado, la empresa suele volverse más compleja con el paso del tiempo, y especialmente con la transición de una generación a la otra.

Según el autor Peter Leach (2009)<sup>22</sup>, la primera etapa de este ciclo es la denominada *"de la primera a la segunda generación"* o también conocida como *"etapa del patriarca y de la familia nuclear"*. Esta primera etapa se sitúa en el nacimiento de la empresa, hasta los cinco años de la misma aproximadamente. El comando de la organización es único y se encuentra en manos del fundador. Posiblemente, éste ha dejado atrás un puesto bien rentado, resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo, para poder llevar a cabo su sueño como emprendedor; ya que el principal y primer objetivo de la empresa familiar, es poder consolidar la misma.

En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa.

Una vez que la misma atraviesa ésta primera fase de subsistencia, pasa a la siguiente etapa, denominada *"asociación de hermanos"* (segunda generación). Sitúa la misma cuando la empresa tiene entre 10-20 años, encontrándose mayor y más compleja que en un principio, teniendo que incorporar personal calificado. Si bien no hay ninguna duda

---

22 Leach, P.: "La empresa Familiar". Granica, Buenos Aires 2009.

que el fundador continúa al frente de la empresa, ésta comienza a adquirir una identidad propia. El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de management que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo potencial. La dimensión de la compañía hace necesario adoptar una estructura formal, debiendo incorporar individuos con capacidad de gestión y no sólo con habilidades funcionales.

Por último, tenemos la etapa denominada "*confederación de primos*" (tercera generación y sucesivas), ubicamos con 20-30 años la empresa. En éste momento el fundador se encuentra con otros intereses, semi retirado de la empresa, teniendo como objetivo armonía y unidad familiar.

A medida que pasan los años, la empresa familiar (en el mejor de los casos) se hace más grande y más compleja. Es por esta razón que se hace necesaria una estructura organizacional para establecer un esquema de orden dentro de la misma. El concepto de estructura organizacional, o bien diseño organizacional, es el que se desarrolla a continuación.

#### Estructura organizacional: diseño organizacional

Furnham (2001)<sup>23</sup>, hay una necesidad fundamental de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se puedan planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización. La estructura organizacional tiene que ver con esto mismo. Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales de la organización.

La *estructura organizacional* tiene que ver con la forma en que se divide el trabajo en una organización y cómo se asigna o coordina a varios individuos, grupos y departamentos. También se relaciona con la asignación de responsabilidades, la designación de canales formales de información y los sistemas y mecanismos subyacentes en la coordinación efectiva de los esfuerzos. (Randolph y Blackburn, 1989)<sup>24</sup>

---

23 Furnham, A. "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.

24 Furnham, A. "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.

Por un lado podemos hablar de división vertical, que tiene que ver con la autonomía, el control y las comunicaciones. Por otro, la división horizontal del trabajo se relaciona con el diseño de los puestos, la diferenciación y la departamentalización.

Generalmente, la estructura de una organización se representa en forma de *organigrama*. Esto es la representación gráfica del sistema estructural.

Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales. Es probable que el mal diseño de las estructuras provoque ineficiencia, mala motivación, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos y falta de desarrollo.

### Comunicación

Según los autores Robbins, S. y Coulter (2000)<sup>25</sup>, podemos decir que la comunicación es la transferencia y la comprensión de significados. La comunicación en una organización se describe con frecuencia como formal o informal.

La comunicación formal se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando. Entendemos por *cadena de mando*, la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos, y define quien informa a quien.

Por otro lado, la comunicación informal, es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

La autoridad es una forma de poder que ordena los actos de los demás mediante instrucciones efectivas, porque quienes las reciben consideran que son legítimas.

La responsabilidad es una obligación impuesta a quien ocupa un puesto.

La responsabilidad explícita es el acuerdo por parte de los subordinados de realizar determinada tarea porque pertenecen a la organización. Implica que las personas informen sobre el relevo en sus responsabilidades. (Johns, G, 1992)<sup>26</sup>

---

25 Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". Editorial Prentice Hall (6ta. Edic.) México, 2000.

26 Johns, G. Organizational behavior, Nueva York, 1992.

### Cambio organizacional

Para poder entender el *cambio organizacional*, es necesario primero entender que existen *fuerzas externas* (tales como sucesos económicos, políticos, sociales competencias económicas) a la organización que generan la necesidad de cambio en la misma. Los cambios organizacionales son cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología. (Furnham, 2001)<sup>27</sup>

Además, se puede hablar de *fuerzas internas* que también impulsan al cambio, como lo puede ser la incorporación de nuevo personal a la organización debido al crecimiento de la misma.

El cambio es un ciclo de etapas múltiples. A la primera etapa, la denominamos de *descongelamiento*. En la misma, tiene que existir una motivación para cambiar y abandonar conductas o actitudes ya formadas que dejaron de ser funcionales.

La segunda etapa, es la denominada etapa de *cambio*. El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar a la persona para que confronte nuevas fuentes de información y nuevos conceptos o nuevas formas de ver la información que ya tenía (redefinición cognoscitiva).

La tercer y última etapa es la que se denomina de *recongelamiento*, es la etapa de estabilización de cambios.

A veces las organizaciones tienen resistencia al cambio, probablemente por la incertidumbre que produce el mismo o por desconocer lo que puede llegar a venir.

### Cultura organizacional

Citando al autor Etkin (2000)<sup>28</sup>, todas las personas tenemos rasgos relativamente permanentes y estables, que determinan la forma en que nos conducimos y nos relacionamos con los otros. Denominamos a éstos, rasgos de personalidad. Podemos decir que las organizaciones también poseen rasgos de personalidad, y la denominamos cultura.

---

27 Furnham, A. "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.

28 Etkin, J. y Schvarstein, L. "Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio". Edit. Paidós, Buenos Aires 2000.

(...) *“La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, que tiene características, cultura y sistema de valores propios”* (...). (Chiavenato, A. “Administración de Recursos Humanos”. Mc Graw Hill. Colombia, 2001 Parte VI, Cap. 15, Pág. 589).<sup>29</sup>

Según Robbins y Coulter (2000)<sup>30</sup>, la cultura organizacional sería los modos de pensar, creer y hacer dentro del sistema como organización, se encuentren éstos formalizados o no. Estos modos de acción son aplicados por los integrantes del sistema, siendo un marco de referencia compartido y aceptado por la mayoría de ellos. Esto se debe a que coexisten culturas y subculturas dentro de la misma organización.

(...)”El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, y esto significa que coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización”. (Etkin, J. y Schvarstein, L. “Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio”. Edit. Paidós, 2000.Cap.11, Pág.201).

Resulta necesario realizar una diferenciación entre cultura e identidad organizacional. Etkin (2000)<sup>31</sup> dice que, si bien los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, existen diferencias entre ambos conceptos:

- La identidad es una condición de existencia para la organización, y como tal no necesita adaptarse a los cambios que se producen en el medio; por otro lado, la cultura puede cambiar para adaptarse al medio.
- La cultura, al ir cambiando, se va actualizando, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La identidad no se produce por el intercambio con el contexto. La misma es fundacional.
- La cultura puede “leerse” en la organización, mientras que los rasgos de identidad no se vinculan necesariamente a modos visibles de acción.

---

29 Chiavenato, A.: Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.

30 Robbins, S. y Coulter, M. “Administración”. Editorial Prentice Hall (6ta. Edic.) México, 2000.

31 Etkin, J. y Schvarstein, L. “Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio”. Edit. Paidós, Buenos Aires 2000.

- La identidad es todo aquello que nos permite hacer una distinción entre una organización y otra, ya que se trata de lo singular y particular de cada una de ellas. La transformación de ella, implicaría la aparición de una nueva organización: refundación. (Etkin, 2000)<sup>32</sup>

---

32 Etkin, J. y Schvarstein, L. "Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio". Edit. Paidós, Buenos Aires 2000.

## **Análisis de caso**

Para realizar el análisis de la empresa familiar "Pinturerías EL Dante", es fundamental realizar en este primer momento, una contextualización de la empresa. La misma se encuentra en la provincia de Neuquén capital, y tiene sus comienzos en el año 1992.

A continuación haré un breve análisis de la situación socioeconómica de Argentina de los últimos años.

La Argentina, desde la década del 40, desarrolló políticas de salario mínimo, y contó con un fuerte movimiento sindical que representaba y defendía los intereses de los trabajadores.<sup>33</sup>

En el momento en que se funda la empresa "El Dante", año 1992, Menem había ganado las elecciones (1989), con un discurso populista, que prometía la "revolución productiva" y un "salariazó". Sin embargo, durante la campaña había tejido en privado alianzas que lo alejaban del peronismo histórico y lo llevaban a plantear un modelo económico orientado hacia el liberalismo. Menem se declaró a favor de la Economía de Mercado, renegó del estatismo, y exaltó la "apertura" al proclamar la necesidad de "privatizar" empresas y servicios básicos estatizados.<sup>34</sup>

El dueño de la empresa "Pinturería El Dante" en la primera entrevista<sup>35</sup>, cuenta que pinturerías "El Dante" es una empresa familiar neuquina, fundada un 2 de Septiembre del año 1992 por Dante. Proveniente de familia pinturera, su abuelo (inmigrante italiano) y varios de sus tíos fueron pintores de obra durante toda su vida. Como el apellido era bastante difícil de pronunciar, todos los reconocían simplemente por "El Dante", y fue así que terminó eligiendo éste nombre para su empresa.

Asimismo también comenta en esta primera entrevista, que *"en el año 1979 mi papá abre un negocio que era ferretería y pinturería, muy chiquito. Estaba en este mismo lugar físico en el que está hoy la casa central de la pinturería. Yo trabajaba con él, siempre me gustó mucho el tema de la pintura. Mi papá tuvo el negocio unos años, y luego alquiló la parte de la pinturería. Yo trabajé un tiempo con el hombre que alquiló*

---

33 Saborido Jorge, Rodríguez Ana María y otros en "Historia Argentina y Latinoamericana siglo xx" Buenos Aires. Ed. Puerto de Palos. 2005.

34 Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa. "Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5º Año Secundaria". Ituzaingo. Ed. Maipue. 2011.

35 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

*el negocio, y después me fui....*"<sup>36</sup>, "*Me entero que el hombre que le alquilaba a mi papá está por cerrar el negocio, entonces hablo con mi papá y me vuelve a dar la oportunidad... y me alquila el local para poder abrir mi empresa*"<sup>37</sup>. Con estos datos se podría decir que estaríamos hablando en realidad de una refundación de la empresa, es decir, sería el dueño de la empresa en cuestión quien refundó la empresa que en el año 1979 fundó su padre. Esto mismo implicaría la modificación de la identidad de la empresa, que es lo que nos permite hacer una distinción entre una organización y otra. (Etkin, 2000)<sup>38</sup>

Posiblemente Dante, el dueño de la empresa, al haberla hecho crecer tanto (pasó de tener dos empleados a tener, al momento de realizado el trabajo, cincuenta) y darle a la misma una nueva identidad, es que no tenga en cuenta que fue él quien refundó la empresa que su padre fundó originalmente en el año 1979, ya que el ambiente le fue más facilitador en la década del '90, por lo menos en el comienzo, para poder lograr que su empresa crezca tanto.

Infiero que las posibilidades económicas del momento en que el padre fundó la empresa, año 1979, no eran facilitadoras para poder llevar adelante la misma.

En el año en que Dante refundó la empresa, la flexibilización era el eje en el mercado laboral. Inicialmente los empresarios, tanto grandes, como pymes, se sintieron incentivados, porque la Reforma Laboral se sintetizó en 4 medidas claves:<sup>39</sup>

- Promulgación de una Ley Nacional de Empleo, que se centró en la creación de nuevas modalidades de contratos temporales. (Hasta el momento sólo lo autorizaba en circunstancias excepcionales).
- Modificación de la legislación sobre accidentes de trabajo, por las que se redujeron las compensaciones. En algunos casos se convirtieron en pagos ocasionales, y sólo se cubrían las enfermedades enumeradas en una lista oficial de incapacidades. Los trabajadores ya no tenían derecho a interponer demandas civiles por daños y perjuicios, y se estableció un tope en la indemnización que debían pagar las empresas, por muerte o incapacidad absoluta del trabajador.

---

36 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

37 *Ibidem*.

38 Etkin, J. y Schvarstein, L. "Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio". Edit. Paidós, Buenos Aires 2000.

39 Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa. "Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5º Año Secundaria". Ituzaingo. Ed. Maipue. 2011.

- Determinó un Régimen especial de Regulaciones para PYMES, donde les permitía despedir temporalmente a los empleados para reducir costos, abonar aguinaldo en tres cuotas, pactar formas de despido basadas en ahorro previo y simplificar los registros de los contratos temporales.

- Se creó un sistema de Contrato a Prueba, por período de hasta 6 meses, y el establecimiento de nuevas formas de contratación temporal para mujeres, discapacitados, mayores de 40 años, veteranos de guerra, aprendices y estudiantes.

Las medidas implementadas por el gobierno de turno, facilitaron un crecimiento notable de sucursales, toma de empleados, aumento de las ganancias, disminución de riesgos por demandas judiciales y regulaciones respectivas. De hecho, el dueño de la empresa en cuestión, comenta que también fundó otra empresa, "HUMEDAN"<sup>40</sup>. En éste período de tiempo, el ambiente era facilitador para quien elegía ser emprendedor y obviamente muy visionario. La empresa existe aún al momento de realizado el estudio de campo, y es manejada por el hermano del dueño de la empresa seleccionada para su estudio.

La convertibilidad, logró frenar la inflación que había en ése momento, la reactivación económica fue significativa, impulsada por la reaparición del crédito a tasas accesibles.

En el momento que se refunda la empresa, la misma se encontraba conformada por un total de tres personas; el dueño y dos empleados. Si bien el dueño/refundador se encontraba a cargo del manejo de la pequeña empresa, también se dedicaba a la venta en el mostrador de pinturas, al igual que sus dos empleados.

Cabe destacar que uno de estos empleados, era su prima hermana. Al momento de realizar el estudio ya no se encuentra trabajando en la empresa. El otro empleado, llegó a la pinturería desde la empresa "Humedan", que también fue fundada por Dante, y continúa hoy en día trabajando con él. Cometa en una de las entrevistas, que es una de sus mayores personas de confianza dentro de la empresa. *"Trabajaba con una prima hermana mía, y un empleado que me traje de la otra empresa que también fundé... de "Humedan". Ese empleado todavía trabaja conmigo, se está por jubilar ya.*

---

40 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

*Cuando cumplimos 20 años con la empresa, hicimos un festejo, y le dimos un reconocimiento a él, por ser el empleado más antiguo de la empresa... el más leal. Si te fijas abajo en el local, hay un cuadro de reconocimiento... "41*

Según la clasificación de las organizaciones según Werther (2000)<sup>42</sup>, podemos decir que, de acuerdo a su formalidad, estaríamos hablando en este primer momento de una organización informal. La estructura organizacional en éste momento es plana, no hay nivel de intervención de gestión entre el personal y el directivo. La comunicación interpersonal es informal, principalmente porque al comienzo de la empresa existía una relación personal y afectiva entre el dueño de la misma y cada uno de sus dos empleados. Uno de ellos es prima hermana, y el otro, es un amigo que trabaja hacía varios años con Dante, y que aún en el momento de estudio de campo, lo continuaba haciendo.

Por otro lado, gracias a los datos obtenidos en la primera entrevista, puedo decir que la autoridad en cuanto a la toma de decisiones es centralizada. Por más que es una estructura informal en cuanto a su complejidad y comunicación, la toma de decisiones está a cargo sólo del dueño de la empresa.

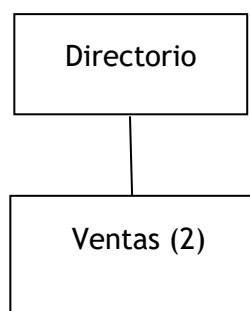
Con respecto a la Cultura en este primer momento podemos decir que estamos frente a una cultura paternalista. Las relaciones entre sus miembros son de tipo jerárquica. Los líderes, que generalmente son miembros de la familia, retienen todo el orden, tomando las decisiones más importantes de la empresa. La familia desconfía de todo aquel ajeno a la empresa y supervisa estrechamente su actividad laboral. La mayoría de las empresas están orientadas al pasado, lo que implica un gran respeto por las tradiciones y los valores implantados en su momento por el fundador de la empresa. Este modelo funciona bien cuando el líder de la empresa tiene la experiencia y la información necesaria para el manejo de la misma. Así es más probable que este tipo de cultura se adopte durante los primeros años de vida, cuando la dimensión de la empresa es reducida y el entorno en el que desarrolla su actividad es relativamente estable.

A través de los datos obtenidos en las entrevistas con el fundador de la empresa por un lado, y con el gerente por otro, es que puedo decir que la estructura de los primeros años de la empresa, es la siguiente:

---

41 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

42 Werther, W. Administración de personal y recursos humanos. España, 2000.



Podría inferir que esta estructura era funcional en los primeros años de trabajo, ya que la misma era una empresa chica y no existía la necesidad de formalizarla. Si bien su fundador hace una distinción entre el directorio y la parte de ventas, su empresa en el comienzo es chica, con una estructura plana e informal, sin diferenciación explícita entre un departamento y otro.

A medida que transcurren los años, la empresa crece y se hace necesaria la incorporación de personal a la misma. *“Arrancamos en 1992 siendo tres personas nada más, y pasados diez años ya teníamos la cantidad de sucursales que tenemos hoy, nueve. Eso no es lo ideal, los cambios se tienen que dar más lento... pero bueno, fue así, y supimos adaptarnos a eso. Pensé que llegue a tener 64 empleados, y bueno, después fuimos recortando porque las ventas bajaban y no quedaba otra. Había que echar gente...”*<sup>43</sup>. Se puede observar un importante crecimiento de la organización, la cual contaba, al momento de realizado el trabajo, con nueve sucursales distribuidas en toda la zona del Alto Valle, y un total de 50 empleados.

El ambiente de euforia que el gobierno se preocupaba por destacar en la década del '90, tenía sin embargo sus sombras. El aumento de las importaciones y las dificultades de muchos sectores para exportar, debidas a la sobrevaloración del peso, generaban un déficit en la balanza comercial. Esto, sumado al pago de los intereses de la deuda externa, provocaba una continua salida de divisas. Para cubrirla era necesario que siguieran ingresando capitales del exterior. Mientras en el mercado internacional existieran fondos disponibles y dispuestos a venir a la Argentina, a tasas de interés razonables, la situación no era preocupante. Pero esa posibilidad, dependía de circunstancias financieras internacionales y de la confianza externa en la Argentina.

---

43 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa familiar.

Se inició un proceso de estancamiento de la economía argentina. A su vez las privatizaciones habían sido un gran negocio para los empresarios y funcionarios, pero pésimos servicios y falta de inversiones.

En síntesis, el tejido social se volvió muy vulnerable, la década del '90 había dejado nuevas dimensiones de la pobreza; a los pobres estructurales se sumaban los "nuevos pobres", estos provenían de las clases medias empobrecidas.

El Menemismo se fue desgastando; las denuncias sobre corrupción gubernamental, el deterioro cada vez mayor de la economía, la desocupación en aumento, y la pobreza, terminaron por minar el apoyo popular.

Mientras tanto había ido en alza el peso de "La Alianza", una agrupación política creada en 1997. En las elecciones presidenciales de 1999 la Alianza, con su fórmula Fernando De la Rúa – Carlos Álvarez, obtuvo el 48,5 % de los sufragios, superando al binomio justicialista Duhalde-Ortega.<sup>44</sup>

Desde su aparición en la escena política, la Alianza se presentó como una organización que se proponía superar las falencias del menemismo, especialmente el tema de la corrupción que envolvía a funcionarios estatales. Pero nunca cuestionó abiertamente los pilares centrales del modelo, de hecho mantuvo la vigencia de la convertibilidad.

El inicio de la presidencia de De la Rúa<sup>45</sup> estuvo marcado por severos problemas: un desempleo de cerca del 15%, niveles de pobreza que se habían triplicado, serias dificultades en materia educativa y sanitaria, una deuda externa que superaba los 150.000 millones de dólares. Pero el nuevo presidente no estaba dispuesto a llevar a cabo una revisión central de las políticas de su predecesor, ni en el plano interno ni en el internacional. De hecho, para conseguir mayores préstamos del FMI para hacer frente a los vencimientos de los pagos de la deuda externa, la Argentina se subordinó aún más a las directivas del organismo, que condicionaba el envío de dinero a cuestiones tales como mayor flexibilidad en la economía a partir de rebajas salariales, aumento de impuestos y nuevos recortes en el gasto público.

---

44 Andujar Andrea y otros. "Historia: Argentina y el mundo: la segunda mitad del siglo XX". CABA. Ed. Santillana. 2015.

45 *Ibidem*.

Esto fue provocando que tempranamente comenzaran a producirse tensiones en el interior de la coalición gobernante, mientras simultáneamente, la conflictividad social iba en aumento.

Con el objetivo de profundizar la flexibilización laboral, el presidente envió un proyecto de ley al Congreso, que luego de varias negociaciones, fue finalmente aprobado. Nuevamente la parte más golpeada resultaba ser la masa de los trabajadores; eliminación de convenios colectivos, baja de salarios, contratos basura, reemplazo de maquinaria y tecnología por mano de obra, no pago de horas extras, abandono de aportes previsionales y sociales; en definitiva, reducción del costo laboral a cualquier precio.

Plagado de sospechas de soborno en torno al voto de algunos senadores, desembocó en la ruptura del gobierno y la renuncia del vicepresidente.

El aislamiento político del gobierno y el rechazo popular a lo que estaba sucediendo, fueron claramente visibles en las elecciones legislativas de octubre del 2001. Muchos ciudadanos no fueron a votar, se multiplicaron los votos nulos, en blanco, el llamado “voto bronca”, o frases como “que se vayan todos”, eran el presagio de una ciudadanía asqueada en su pérdida de confianza hacia sus representantes.<sup>46</sup>

Con la pretensión de evitar la fuga de capitales, Cavallo, como ministro de economía en el gobierno de turno, impuso restricciones que implicaban el congelamiento de los fondos depositados en los Bancos. La medida fue conocida como el “corralito”. Se promulgó el 1 de Diciembre y estipulaba que sólo se podían sacar de los bancos 250 pesos en efectivo semanales, la prohibición de enviar dinero al exterior y la obligación de realizar las operaciones comerciales mediante cheques, tarjetas de crédito o débito.<sup>47</sup>

La medida, totalmente impopular sobre todo entre los sectores medios, se sumaba a la crítica situación de los desocupados y de miles de familias que ya no podían acceder siquiera a comprar comida. Las primeras acciones fueron pedidos de comida a supermercados, especialmente mujeres, niños, ancianos. La situación de amplios sectores de la población era realmente desesperante.

---

46 Eggers Bras, Teresa. “Política y ciudadanía: 5 ° Año secundario” Ituzaingo. Ed. Maipue, 2011.

47 Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa. “Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5° Año Secundaria”. Ituzaingo. Ed. Maipue. 2011.

El 19 de Diciembre, pocos días antes de las Fiestas de fin de año, la situación era incontrolable. En las principales ciudades miles de personas se movilizaron saqueando supermercados y desafiando las fuerzas de seguridad. Al día siguiente, las movilizaciones y saqueos habían desbordado distintos puntos del país, especialmente las grandes ciudades (a las que Neuquén no fue ajeno); por lo que el presidente decretó el "Estado de Sitio". Esta medida caldeó los ánimos de la población, que al grito de "que se vayan todos, que no quede ni uno sólo" y "piquete y cacerola, la lucha es una sola", salió a enfrentar al gobierno, carente de toda legitimidad; y a las fuerzas represivas, dejando un saldo de 28 muertos a lo largo del país.<sup>48</sup>

El presidente, totalmente aislado y carente de poder, presentó su renuncia el 20 de Diciembre.

Podemos identificar como fuerza externa los cambios políticos, sociales, y económicos que se presentaron en todo lo anteriormente relatado, y que influenciaron notablemente en todo el país, y en cada una de las organizaciones y empresas que habitaban en el mismo, siendo la de éste informe una de ellas.

Estas fuerzas externas que atravesaba el país durante ese periodo de tiempo, influyeron en la empresa en el cierre de sucursales y por ende en la reducción de personal, tal como dice su refundador, pasaron de tener 64 empleados a tener 50. Era imposible que semejante párate no impactara negativamente en la actividad comercial. Nuevamente la coyuntura nacional atravesaba lo local, y lo particular, entendiéndose que la empresa es un sistema abierto, el cual recibe influencias del entorno e interactúa con el constantemente de un modo dinámico.

La salida política a éste momento histórico, se dió por la vía institucional (por suerte en ningún momento se planteó el camino de un golpe militar); al renunciar el presidente, se aplicaría la Ley de Acefalía; el vicepresidente ya había renunciado, por ende debía seguirse la línea sucesoria, pero nadie quería hacerse cargo del manejo del país.

Conclusión, en 10 días se sucedieron 5 presidentes. Resultó electo por la Asamblea Legislativa, Eduardo Duhalde, quien debería completar el mandato del presidente saliente. Este gobierno de emergencia, debería restaurar el orden público y afrontar la

---

48 *Ibíd.*

crisis. Su presidencia logró reencauzar la institucionalidad, poniendo freno a las protestas sociales, ya sea concediendo asistencia gubernamental a los sectores más vulnerables, como también haciendo uso de la represión. El hecho generó indignación y condujo al gobierno a llamar elecciones para los primeros meses del 2003.<sup>49</sup>

Casi desde su asunción el gobierno de Duhalde inició negociaciones con el FMI, para salir del default. Cada vez eran más las exigencias del organismo, sin arribar a acuerdos.

El nuevo equipo económico<sup>50</sup> (conducido por Lavagna) propuso una renegociación de la deuda externa con los acreedores privados. En el segundo semestre de ese año comenzaron a notarse síntomas de recuperación. Con un dólar que respondía más a la realidad del mercado y las posibilidades de importar trabadas por la falta de divisas, las actividades vinculadas al mercado interno, desarrollaron una leve sustitución de importaciones.

En un marco de absoluta "crisis de representatividad" se realizaron las elecciones (27/4/2003), quedando Menem con un 23,9% y Néstor Kirchner con un 21,9% de los votos, el camino era un ballottage; el menemismo totalmente consciente del rechazo social a su figura, decidió bajarse, por ende Néstor Kirchner sería el nuevo presidente argentino.<sup>51</sup>

Su modelo se fue perfilando claramente hacia un Estado de Bienestar, con intervencionismo estatal, regulación del mercado, incentivo a las industrias, fuerza a las Pymes, construcción de un mercado interno activo, redistribución del ingreso, inversión en políticas sociales, programa de repatriación de científicos; etc., lo que generó mucha popularidad.

Una serie de medidas activaron el mercado laboral: aumentó la tasa de empleo, por ende más puestos de trabajo, mayor consumo; disminución paulatina del desempleo, construcción e industria fueron dos sectores dinamizadores de la economía, hubo una recomposición del salario real, doble indemnización por despido, programas de capacitación, planes de viviendas, etc.

---

49 Andujar Andrea y otros. "Historia: Argentina y el mundo: la segunda mitad del siglo XX". CABA. Ed. Santillana. 2015.

50 Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa. "Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5º Año Secundaria". Ituzaingo. Ed. Maipue. 2011.

51 Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa. "Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5º Año Secundaria". Ituzaingo. Ed. Maipue. 2011.

Estas políticas fueron continuadas y profundizadas por su esposa, dos veces electa Presidenta (2007 y 2011), Cristina Fernández de Kirchner.

Sus medidas económicas, la mayoría de las veces de confrontación con las grandes Corporaciones Empresariales, su estilo de conducción, denuncias sobre casos de corrupción; fueron minando el camino de gobernabilidad y se fue generando una "grieta" dentro de la sociedad respecto de apoyos o rechazos al gobierno de turno.

Volviendo al caso de la empresa de estudio en particular, la recuperación económica del país repercutió lenta, pero positivamente en la empresa. Sus ventas se reactivaron beneficiados por la suba del consumo y la reactivación de la construcción.

Con respecto a la etapa de ciclo vital en la que se encuentra la empresa, se puede decir que, por un lado, la empresa se encontraría en la etapa denominada "del patriarca y de la familia nuclear". Según el autor Peter Leach (2009)<sup>52</sup>, en esta etapa el comando de la empresa se encuentra en manos del fundador, aunque como la misma ha crecido considerablemente durante estos años, se hizo necesario la incorporación de empleados y personal calificado para poder seguir brindando un buen producto a sus clientes.

Por otro lado, se puede entender que la empresa también se encontraría en la etapa denominada "asociación de hermanos" (segunda generación) porque la empresa tiene más de 20 años, encontrándose actualmente más compleja que en los primeros años. Si bien Dante, el refundador de la empresa, se encuentra al frente de la misma, ésta comienza a necesitar un diseño organizacional más formal, con incorporación de personal especializado en cada una de las funciones que debe ejercer dentro de la empresa.

Vemos esto reflejado en que el gerente de ventas, Eduardo, es ajeno a su círculo familiar y ocupa un puesto importante en la empresa. Por otro lado, al momento de estudio del presente trabajo, se encontraban en una transición del mando entre Dante, dueño y gerente general, y Laura su esposa, quien ocuparía el puesto de gerente general, ya que posee conocimiento y manejo para una empresa con las dimensiones que tiene la del estudio. Vemos con el tiempo la imperiosa necesidad de incorporar personal especializado en cada función a la empresa, para que la misma pueda seguir creciendo y obteniendo mejores resultados.

---

52 Leach, P.: "La empresa Familiar". Granica, Buenos Aires 2009.

Furnham (2001)<sup>53</sup> explica que hay una necesidad fundamental de establecer un esquema de orden y un sistema de mando mediante los cuales se puedan planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de una organización. Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales de la organización. Tanto el fundador de la empresa, como el gerente de logística y stock, manifiestan que existió la necesidad de un cambio organizacional, para que la empresa pudiera seguir creciendo. Debieron formalizar más su trabajo, principalmente los canales de comunicación, tanto entre los sistemas que conforman la empresa, como así también con el entorno.

*"Tenemos un chat interno en la empresa, es decir, todas las máquinas tienen un chat, y cada empleado su contraseña para el acceso a él. Ahí hablan todas las dudas que tengan. Yo no tengo acceso, no me parece coherente tenerlo. Es solo para los empleados. Le quisimos dar un medio de comunicación simple y bueno, pero a veces sirve para pasar chusmeríos también."*<sup>54</sup>

*"También hay 25 celulares en líneas corporativas para poder comunicarnos sin estar pensando en el gasto. Pero estos celulares lo tienen sólo algunos empleados, yo tengo uno, la secretaria, los gerentes, hay uno en cada sucursal, cada encargado..."*<sup>55</sup>

*"Después, mail a cada gerente para que sean ellos los que se encarguen de comunicar a cada empleado. Este comunicado lo deben dar impreso, y cada empleado debe firmarlo y devolver al gerente porque se adjunta en los legajos de cada uno."*<sup>56</sup>

*"Después, cada reunión que tengo con los gerentes, ellos están encargados en pasar todo escrito lo que se charló, y los puntos a hacer. Se firma, y de esa manera queda todo claro."*<sup>57</sup>

Si bien parecería ser clara la necesidad que tiene esta empresa de tener una estructura definida, y canales de comunicación formales, aun ésta no cuenta (al momento del estudio) con un organigrama formalmente escrito. Esto traería como consecuencia, que no todos sus empleados conozcan la estructura como el directorio manifiesta tener.

---

53 Furnham, A. "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.

54 Ver anexo 2. Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante".

55 Ibídem.

56 Ver anexo 2. Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante".

57 Ibídem.

Vemos que los canales de comunicación a los que el dueño hace referencia en su empresa, no conciben con lo que menciona el gerente de logística y stock.

*"Acá somos pocos... cara a cara. No estamos dentro de todos los medios de comunicación del resto de la empresa. Y bueno, está todo claro, no tenemos ningún inconveniente. Sé que con el resto de las sucursales por ahí hay cadena de mails, y demás. Pero acá somos pocos y nos comunicamos cara a cara."*<sup>58</sup>. Infero que al ser pocos en la sucursal en la que este gerente se encuentra físicamente, pueden no existir problemas en la comunicación entre ellos, por ende no se haría presente la necesidad de formalizar canales de comunicación.

Por otro lado, el dueño declara que tuvieron que hacer cambios con respecto a éste tema.

En la primer etapa de cambio, descongelamiento, tiene que existir una motivación y una necesidad de cambiar conductas que dejaron de ser funcionales. *"Antes por ejemplo lo hacíamos informal... y en cualquier momento. Te dije que soy primo de Dante, y por ahí nos juntábamos en alguna reunión familiar, y nos encontrábamos hablando de trabajo. Encima, el tesorero es otro primo nuestro, y el padre de él, o sea mi tío, es el que maneja el camión. Entonces nos dimos cuenta que si nos veíamos fuera del horario de trabajo, nos poníamos a hablar de cosas del trabajo y no... no terminas más."*<sup>59</sup>

En la segunda etapa, la de cambio propiamente dicho, se prepara a la persona para que confronte nuevas formas de hacer, de ver, lo que dejó de ser funcional y necesitó de un cambio. La tercer y última etapa es la que se denomina de recongelamiento, es la etapa de estabilización de cambios. *"Entonces ahora solo se habla de trabajo en el horario de trabajo y listo. A veces igual es difícil, pero como todos tenemos claro esta "norma" intentamos respetarla bastante, y no mezclar las cosas."*<sup>60</sup>

Siguiendo con Furnham (2001)<sup>61</sup>, la estructura explícita proporciona la armazón de las organizaciones. Se necesita de la estructura para lograr el desempeño efectivo de las actividades principales. Es probable que el mal diseño de las estructuras provoque

---

58 Ver anexo 3. Entrevista con gerente de logística y stock.

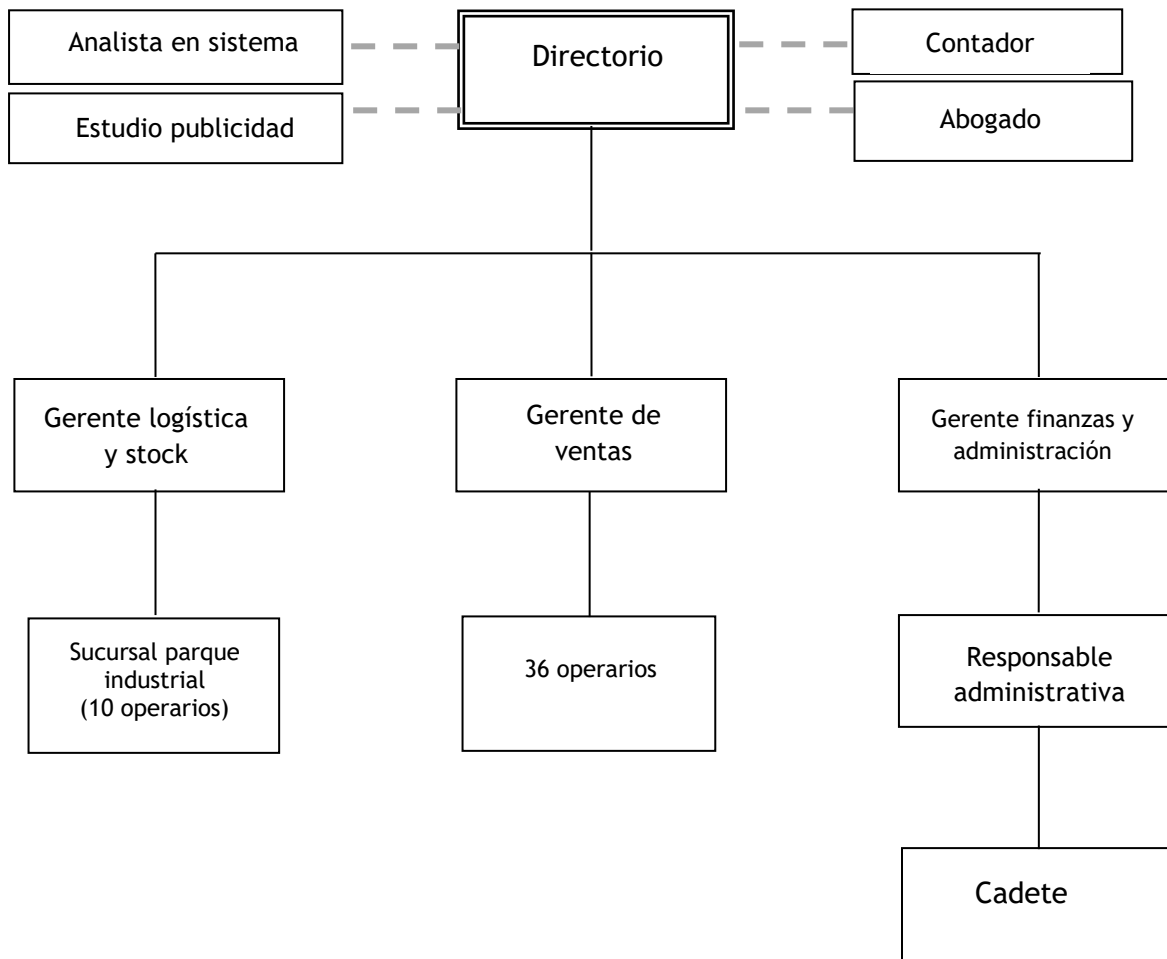
59 Ver anexo 3. Entrevista con gerente de logística y stock.

60 *Ibidem*.

61 Furnham, A. "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.

ineficiencia, mala motivación, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos y falta de desarrollo.

A continuación, teniendo en cuenta todos los datos aportados, expondré el organigrama que los actores institucionales, tanto el dueño de la empresa como el gerente de logística stock, manifiestan poseer. El mismo no se encuentra formalmente graficado al momento de realizado el estudio.



La organización cuenta con un directorio a cargo del dueño de la misma. La toma de decisiones se encuentra a cargo de él, y en todas las líneas lo reconocen de esa manera. La misma va a cambiar en los próximos meses, ya que va a ser su mujer quien pase a encargarse del directorio.

*"Este... hay un directorio que está a cargo de Dante, y tres gerencias. Es decir, la gerencia de ventas, otra gerencia de finanzas y administración, y la gerencia de logística, que es la que está a cargo mío.*

*No está escrita la estructura... ahora en marzo hay un cambio en la estructura. Va, un cambio en la estructura... Dante se va a encargar de la gerencia de finanzas, va a estar más a cargo de lo que son las ventas. Y la señora de Dante va a pasar a manejar*

*el directorio... no cambia la estructura, porque va a seguir siendo la misma, simplemente ellos cambian de roles, de funciones..."<sup>62</sup>*

Luego cuenta con tres gerencias, una de logística y stock, otra de ventas y una de finanzas y administración.

*"El gerente de logística y stock está a cargo de parque industrial. Tiene a cargo 10 personas que trabajan ahí. Ellos realizan el stock que tenemos ahí en el galpón, y proveen a las sucursales cuando lo necesitan."<sup>63</sup>*

*"El gerente de ventas tiene a cargo las otras ocho sucursales. Él visita cada sucursal y está en contacto permanente con cada una de ellas. Si algún empleado tiene que decir algo, pedir algo, lo hace con él y el luego me lo comunica, igual el empleado puede comunicarse directamente conmigo; pero cuando lo tiene que saber el gerente de ventas también, no me gusta que pasen por arriba de él, y hago que primero se lo comuniquen."<sup>64</sup>*

*"¿De qué se encarga la gerencia de finanzas y administración? Esa gerencia se encuentra en pleno contacto con el directorio, es decir conmigo. Igual, a partir de Abril cambia porque se empieza a encargar mi esposa de eso.*

*Hay una empleada administrativa, y mi esposa, que es contadora. La administrativa se encarga de los papeles del día a día, si vos tenés que arreglar alguna entrevista conmigo, ella lleva mi agenda. Lleva los legajos ordenados. También puede recibir algún pago, con mi autorización previa.*

*Y mi esposa tiene a cargo todo lo que es cuenta corriente de la empresa. Cuando sale alguna venta con cuenta corriente, es ella quien la tiene que autorizar antes. Ella es contadora, y aparte trabajó muchos años en una empresa multinacional, tiene mucha experiencia, y hace ya seis años que trabaja con nosotros.*

*Ah, y también hay un cadete, que podremos decir que se encuentra en la gerencia de finanzas y administración, pero lo manejo yo."<sup>65</sup>*

---

62 Ver anexo 3. Entrevista con gerente de logística y stock.

63 Ver anexo 2. Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante".

64 Ibídem.

65 Ibídem.

En la entrevista al empleado, el mismo manifiesta que en la empresa se encuentran ocho responsables de sucursales, siendo él uno de ellos. *"Conoce la estructura jerárquica de la empresa? Si más vale... (Lo dice entre risas). Esta Dante a cargo del directorio, hay tres gerencias, gerencia de ventas, otra gerencia de finanzas y administración, y la gerencia de logística, que es la que se encuentra acá en parque. Después hay ocho responsables de sucursales, yo soy uno de ellos."*<sup>66</sup> Lo que dice el empleado, no se ve graficado en el organigrama que hace el dueño en el momento en que se realiza la segunda entrevista. Vemos reflejado en esto, uno de los inconvenientes que genera no tener una estructura formalmente graficada conocida por cada uno de los integrantes de la empresa.

Siguiendo con el análisis de la estructura jerárquica que el dueño manifiesta, vemos que además la organización cuenta con un analista en sistema, encargado principalmente de los sistemas de comunicación, tales como chat interno de la empresa. El mismo es un auxiliar externo a la empresa.

Cuenta con un estudio de publicidad que se encarga de las publicidades que la empresa realiza; el mismo es también un auxiliar externo a la misma.

También cuentan con un abogado, al cual recurren en caso que se presente alguna situación que así lo requiera. Este también es un auxiliar externo a la empresa.

Por último, cuenta con un contador, también externo a la empresa, encargado de todos los temas contables relacionados a la misma.

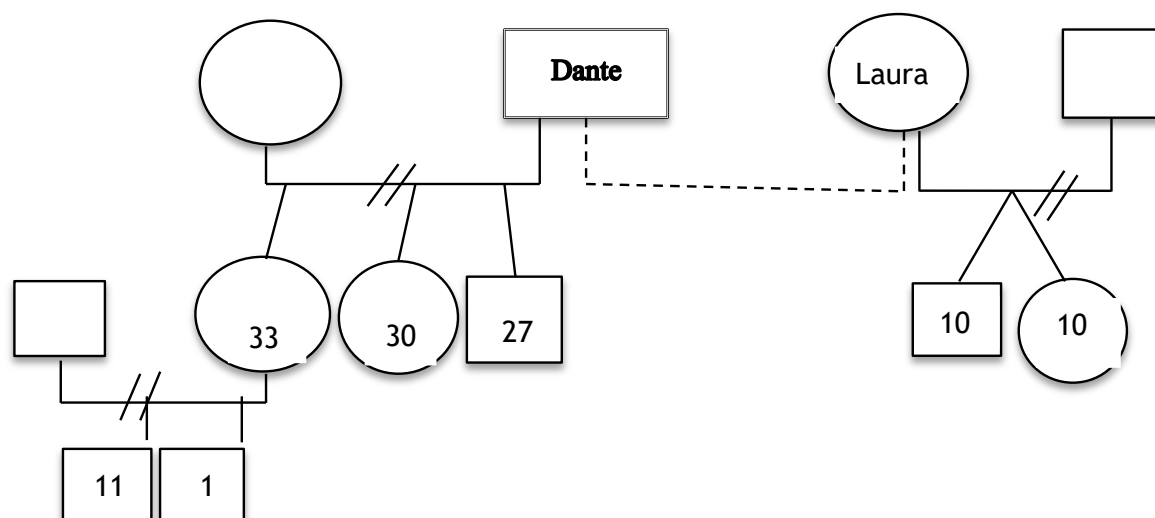
El organigrama, además, refleja los circuitos de comunicación entre los subsistemas y la cadena de mando.

Se puede observar que si bien todas las partes entrevistadas manifiestan conocer la estructura jerárquica que posee la empresa, no es coincidente en el discurso de uno y de otro este tema. Infiero que esto se puede deber a que no existe un organigrama formalmente escrito al que tengan acceso todos los empleados para su conocimiento, y de esta forma poder evitar todos los inconvenientes que conlleva no tener en claro la estructura jerárquica de la empresa: poder dar cuenta de la función, delimitación, cadena de mando que a cada puesto le confiere, etcétera.

---

<sup>66</sup> Anexo 4. Entrevista a empleado.

Considero importante poder superponer el organigrama, con el genograma de la familia del dueño de la empresa, para un mayor y mejor entendimiento de los integrantes de la misma.



Podemos observar que Dante tiene tres hijos de su primer matrimonio. Luego, Laura, su mujer actual tiene dos hijos mellizos que al momento del estudio tenían 10 años.

Dos de los tres hijos de Dante, han trabajado en la empresa, aunque no especifica cuanto tiempo la han hecho. Su actual mujer es con quien estaban atravesando un proceso de sucesión en la empresa en el momento en el que se realizó el trabajo.

Luego, Daniel, el gerente de logística y stock es primo hermano de Dante. Así también trabaja un tío de Dante, haciendo repartos. Y en los comienzos de la empresa, trabajó una prima hermana, quien al momento del estudio ya no lo continuaba haciendo, por motivos que se desconocen.

Con respecto a la Cultura que posee en el momento de realizado el estudio, en este momento podemos decir que estamos frente a una cultura *laissez faire*. Según Corona (2017)<sup>67</sup>, en este tipo de cultura, las relaciones son jerárquicas, confían en sus empleados, pero los miembros de la familia que integran la empresa tienen un trato preferencial, en los que se delegan cierta responsabilidad para tomar decisiones. Vemos esto reflejado en que uno de los gerentes es el primo hermano, mientras que su esposa es quien lo va a suceder en la conducción empresarial. Aunque por otro lado, manifiesta

67 Corona, Juan Francisco. "Empresa Familiar: análisis estratégico". Grupo planeta. España, 2017.

que su único hijo varón trabajo con él en la empresa, ordenando latas en sus comienzos. *"... él estuvo un tiempo trabajando conmigo, ordenando latas. Empezó bien de abajo, yo quería eso, que no tenga un puesto más alto solo por ser el hijo del dueño"* <sup>68</sup>

El gerente de logística y stock<sup>69</sup>, Daniel y primo hermano del dueño, comenta que *"hasta hace dos años compartía la gerencia con el hijo de Dante, con Emiliano. Él se encargaba de las ventas para obras, edificios y ventas de esa índole. Pero luego se fue y quedé yo a cargo."* observamos que en ninguna de las entrevistas con el dueño, hace referencia a que su hijo ocupó una gerencia, ni por qué decidió dejar de hacerlo.

Por otro lado, una de las hijas también trabajó en la empresa por un tiempo (no precisa cuánto lo hizo), pero cuenta que al tiempo de hacerlo empezó a recibir quejas de varios de los empleados, de los gerentes, hasta que decidió apartarla de la empresa. *"El tiempo que estuvo trabajando, empecé a recibir quejas de varios de los empleados... y bueno. Después las quejas fueron de los gerentes... y lo último fue una discusión grande que tuvo con una de los gerentes, y me vino a pedir que lo despida, sin poder darme motivos significativos, ni tener intención de arreglar la situación. Parecía que solo lo tenía que echar porque lo decía ella, y ella era la hija del dueño. Entonces no... Pero bueno, con ella la relación es difícil, viste como son los hijos del medio... me culpa de lo que le pasa, le pasó... y le va a seguir pasando. Dice que no tuvo una infancia linda, fácil..."*<sup>70</sup>

La hija mayor tiene una pinturería también, pero remarca que nada tiene que ver con la que es objeto de estudio en el presente trabajo. *"La más grande tiene 33 años, y vive en El Bolsón. Tiene una pinturería allá, que se la administra mi hijo porque ella fue mamá hace poco, entonces mi otro hijo la está ayudando. Pero la pinturería de ella no tiene nada que ver con ésta."*<sup>71</sup>

Parecería ser que la relación con los hijos fuera de éste ámbito es difícil, y se vio reflejado en los momentos en que quisieron formar parte de la empresa familiar, invadiendo el subsistema empresa con los inconvenientes que existían en el subsistema familiar. El dueño de la empresa, muy sabiamente pudo separarlos a tiempo, y de esta

---

68 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa familiar.

69 Ver anexo 3. Entrevista con gerente de logística y stock

70 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa familiar.

71 Ver anexo 1. Entrevista con el fundador de la empresa familiar.

forma mantener íntegra la relación con sus hijos mayores por un lado, y la empresa por otro.

La empresa en sus comienzos requiere de mucho tiempo y energía para que dé sus frutos en el futuro. Infiero que posiblemente una de las desventajas que tuvo fue no haber podido generar una buena relación con sus hijos mayores cuando estos eran pequeños, lo que conlleva a que hoy en día tenga los problemas con ellos que manifiesta tener. *"Si si, yo no soy la mamá de los chicos, dice su mujer actual...yo tengo dos hijos, son mellizos. (Me muestra una foto. Una nena y un varón. En la oficina hay un gran cuadro de ellos con Dante, no hay fotos de los otros tres hijos del primer matrimonio, ni de los nietos de él.). Tienen diez años ellos, son nuestros mellizos. Yo me separe cuando ellos tenían un año y medio, y el papá de los nenes vive en Buenos Aires. Es difícil..."*<sup>72</sup>

Infiero que al momento de sucesión de la empresa se pudieron haber presentado diversos inconvenientes en el sistema familiar por la función que va a tener la actual mujer del dueño, si es que aun continúa la mala relación con la hija del medio de su primer matrimonio, ya que creo que lo que ella necesitaba era un lugar y un reconocimiento por parte del padre.

Siguiendo con Corona (2017)<sup>73</sup>, podemos identificar en este momento un modelo de familia colaboradora. Acostumbran a tener más confianza en cada uno de los integrantes, apoyándose en ellos para tomar decisiones, intentando desarrollar el trabajo en forma cooperativa. Vemos reflejado esto en que es la mujer del dueño quien lo sucederá a él. *"Cambiamos el puesto, ella empieza en el directorio, y yo obviamente la voy a ayudar en todo lo que necesite, pero va a ser ella la cara visible."*<sup>74</sup>

Se identifica en esta última etapa de estudio, un gran cambio en la empresa: la sucesión del dueño de la misma, a su mujer. Se notaba que estaban en la etapa de descongelamiento, y que se estaban preparando para asumir todos los cambios. La mujer poseía conocimientos del manejo de la misma, y por otro lado, tenía una profesión que la ayudaría a poder mantener las riendas de la empresa.

---

72 Ibídem.

73 Corona, Juan Francisco. "Empresa Familiar: análisis estratégico". Grupo planeta. España, 2017.

74 Ver anexo 2. Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante".

## **Conclusión**

Las organizaciones son sistemas que se encuentran en constante interacción con el medio. Las fuerzas internas y externas a las que se ven expuestas hacen que tengan que experimentar cambios muy seguidos, y por ende reestructurar y redefinirse constantemente.

Argentina hace años se encuentra en una búsqueda intensa y constante de estabilidad económica, lo que influye directamente también en los otros subsistemas que lo conforman, tales como el social, político, etc.

Pude deducir que las trayectorias empresariales y la de los mercados laborales, son totalmente permeables a los vaivenes político-económicos que atraviesa un país en cada momento histórico.

Las empresas familiares, lejos de ser un sistema estático, están en continuo cambio para que puedan ir haciendo frente a las nuevas necesidades y demandas surgidas de las transformaciones acontecidas en el medio circundante.

Durante el recorte de tiempo elegido para analizar y estudiar la empresa pude observar que la misma se adaptó bien a las fuerzas a las que se vio expuesta, ya que pudo, básicamente, permanecer en el tiempo y obtener resultados positivos.

Considero que logré llegar a cada objetivo específico que me planteé al comienzo, logrando identificar en qué etapa del ciclo vital se encuentra la empresa al momento de realizado el trabajo. En el recorte de tiempo elegido para su estudio, podría sostener que, por un lado, la empresa se encontraría en la etapa denominada "del patriarca y de la familia nuclear". En esta etapa, el comando de la empresa se encuentra en manos del fundador, aunque como la misma ha crecido considerablemente durante estos años, se hizo necesario la incorporación de empleados y personal calificado para poder seguir brindando un buen producto a sus clientes.

Por otro lado, puedo entender que la empresa se encontraría en la etapa denominada "asociación de hermanos" (segunda generación) porque ésta tiene más de 20 años, encontrándose actualmente más compleja que en los primeros años.

Otro de los objetivos específicos fue investigar acerca de la estructura y diseño organizacional de la empresa familiar elegida para este estudio de caso, logrando

identificar que ha ido mutando y adaptando la misma a los cambios organizacionales más significativos desde su inicio, hasta el momento de realizado el trabajo de campo, (año 2012) logrando así cumplimentar ambos objetivos específicos.

Viendo el trabajo a la distancia, considero que hubiese sido productivo poder indagar más acerca de determinados cambios, específicamente el cambio que se estaba produciendo justo en el momento del estudio, es decir, transición en el mando de la empresa. Por otro lado, también hubiese sido bueno poder indagar más acerca del sistema familiar, y de esa forma poder inferir si hoy en día posiblemente éste invadiendo este subsistema al sistema empresa ya que parecería que habría cuestiones entre el dueño y principalmente una de las hijas del primer matrimonio con la que tenía una relación tormentosa y varias cuestiones sin resolver.

También, hubiese sido necesario y fructífero realizar una encuesta a diversos empleados, para identificar que conocimiento tenían ellos mismos acerca de la estructura organizacional, y ver de ésta forma si era coincidente con la que manifestaban conocer los actores institucionales que se entrevistó.

Para concluir con el trabajo, considero que obtuve los datos necesarios para lograr el objetivo general que me planteé al comienzo, ya que pude observar los cambios organizacionales más significativos que efectuó la empresa durante los años que elegí de análisis.

Con el crecimiento de la empresa, la adaptación a los cambios, y la incorporación de gente idónea para cada sector como estaban haciendo al momento del estudio, infiero que la empresa se encuentra por buen camino de crecimiento.

Es una empresa familiar que ha logrado crecer considerablemente en un medio muy cambiante, por lo tanto recomiendo, de ser posible, poder continuar con su análisis en la actualidad, ya que considero que es una de la pocas empresas familiares que ha logrado crecer tanto a través del tiempo, sin perder de vista que ha arrancado siendo una empresa familiar.

### **Bibliografía**

- **Andujar Andrea y otros.** "Historia: Argentina y el mundo: la segunda mitad del siglo XX". CABA. Ed. Santillana. 2015.
- **Chiavenato, A.:** Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill. Colombia, 2001.
- **Corona, Juan Francisco.** "Empresa Familiar: análisis estratégico". Grupo planeta. España, 2017.
- **Etkin, J. y Schvarstein, L.** "Identidad de las Organizaciones –Invariancia y Cambio". Edit. Paidos, Buenos Aires 2000.
- **Eggers Bras, Teresa.** "Política y ciudadanía: 5 ° Año secundario" Ituzaingo. Ed. Maipue, 2011.
- **Furnham, A.** "Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones". Oxford University Press, México 2001.
- **Gallego Marisa, Eggers –Brass Teresa.** "Argentina, América y el mundo en la segunda mitad del Siglo XX, 5° Año Secundaria". Ituzaingo. Ed. Maipue 2011
- **Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P.** "Metodología de la investigación". Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1998.
- **Johns, G.** Organizational behavior, Nueva York, 1992.
- **Kertész, Roberto.** (2004) "Los Consejos de Familia: Con y para la familia: El Protocolo Familiar"
- **Leach, P.:** "La empresa Familiar". Granica, Buenos Aires 2009.
- **Neubauer, F.; Lank, A.:** "La empresa familiar; cómo dirigirla para que perdure". Editorial Deusto, Bilbao 1999.
- **Robbins, S. y Coulter, M.** "Administración". Editorial Prentice Hall (6ta. Edic.) México, 2000.
- **Robbins, S y Judge T.** "comportamiento organizacional" México 2009
- **Saborido Jorge, Rodriguez Ana María y otros en** "Historia Argentina y Latinoamericana siglo xx" Buenos Aires. Ed. Puerto de Palos. 2005.
- **Schein, E.:** "Psicología de la Organización". Prentice Hall Hispanoamericana, México. 1982.
- **Valiente, Marcela.** Sucesión. Trabajo presentado en la cátedra asesoramiento a pymes y empresas familiares, Octubre, Argentina, 2010.

- **Werther, W.** Administración de personal y recursos humanos. España, 2000.
- **<https://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>**

## *Anexos*

## Anexo 1

### Entrevista con el fundador de la empresa "Pinturería el Dante"

*Dante, dueño de "El Dante pinturería"*

*Gerente General en el momento de la entrevista, y se encontraban haciendo la transición de la gerencia con su mujer, Laura.*

**Dante, en este primer encuentro me gustaría conocer sobre tu empresa. ¿Podrías contarme la historia de la empresa "Pinturería El Dante"?**

Si... la empresa ya va a cumplir este año 22 años desde que la fundé.

En realidad todo empieza porque provengo de una familia "pinturera". Mi abuelo, que era inmigrante italiano, y varios de mis tíos fueron pintores de obra.

En el año 1979 mi papá abre un negocio que era ferretería y pinturería, muy chiquito. Estaba en este mismo lugar físico en el que está hoy la casa central de la pinturería.

Yo trabajaba con él, siempre me gustó mucho el tema de la pintura.

Mi papá tuvo el negocio unos años, y luego alquiló la parte de la pinturería. Yo trabajé un tiempo con el hombre que alquiló el negocio, y después me fui. Fue ahí cuando fundé "*Humedan*", no sé si conoces la empresa de la que te hablo... todavía está, porque en este momento la maneja mi hermano.

Me entero que el hombre que le alquilaba a mi papá está por cerrar el negocio, entonces hablo con mi papá y me vuelve a dar la oportunidad... y me alquila el local para poder abrir mi empresa.

Bueno, en el año 1992, un 2 de Septiembre, abro la empresa "Pinturerías El Dante". Mi apellido es bastante difícil... y yo soy fanático de mi nombre, entonces que mejor que mi empresa se pueda llamar como yo? Fue así como termino eligiendo este nombre para mi empresa.

Primero arranqué trabajando con dos personas, éramos tres en total. Trabajábamos en lo que era un garaje, ya está todo refaccionado... pero era un lugar chiquito, me acuerdo que tenía 3x10. Teníamos un mostrador y ahí trabajábamos.

Trabajaba con una prima hermana mía, y un empleado que me traje de la otra empresa que también fundé... de "Humedan". Ese empleado todavía trabaja conmigo, se está por jubilar ya.

Cuando cumplimos 20 años con la empresa, hicimos un festejo, y le dimos un reconocimiento a él, por ser el empleado más antiguo de la empresa... el más leal. Si te fijas abajo en el local, hay un cuadro de reconocimiento...

### **¿Trabajó algún integrante de la familia en la empresa?**

En éste momento trabaja conmigo un primo hermano, que es uno de los gerentes; y un tío, que es el que maneja el camioncito haciendo los repartos. Y bueno, mi esposa...

Ha trabajado más familia... pero la verdad que es difícil separar lo que es la familia, y lo que es la empresa.

Con estos integrantes que te digo que trabajan conmigo en este momento, no he tenido nunca ningún problema. La verdad que ellos nunca mezclaron las cosas, y nunca tuve que explicarles nada. La verdad que se re bien con ellos.

### **Dante, ¿usted tiene hijos?**

Sí, tengo tres, grandes ya...

Dos hijas mujeres, y un varón. La más grande tiene 33 años, y vive en El Bolsón. Tiene una pinturería allá, que se la administra mi hijo porque ella fue mamá hace poco, entonces mi otro hijo la está ayudando. Pero la pinturería de ella no tiene nada que ver con ésta.

Mi hijo, tiene 27. Está en El Bolsón también. Él estuvo un tiempo trabajando conmigo, ordenaba las latas. Empezó bien de abajo, yo quería eso. Que no tenga un puesto más alto solo por ser el hijo del dueño. En cambio, mi otra hija, la del medio... ella tiene 30 años, y estuvo trabajando un tiempo en la empresa también, pero no funcionó. Ella quería... no sé qué quería.

El tiempo que estuvo trabajando, empecé a recibir quejas de varios de los empleados... y bueno. Después las quejas fueron de los gerentes... y lo último fue una discusión grande que tuvo con una de los gerentes, y me vino a pedir que lo despida, sin poder darme motivos significativos, ni tener intención de arreglar la situación. Parecía

que solo lo tenía que echar porque lo decía ella, y ella era la hija del dueño. Entonces no...

Pero bueno, con ella la relación es difícil, viste como son los hijos del medio... me culpa de lo que le pasa, le pasó... y le va a seguir pasando. Dice que no tuvo una infancia linda, fácil... porque ella no es la mamá de mis tres hijos (la mujer estaba presente, y dice ésta frase señalándola a ella), ella es mi mujer de segunda nupcias.

Sisi, yo no soy la mamá de los chicos, dice su mujer actual... yo tengo dos hijos, son mellizos. (Me muestra una foto. Una nena y un varón. En la oficina hay un gran cuadro de ellos con Dante, no hay fotos de los otros tres hijos del primer matrimonio, ni de los nietos de él.). Tienen diez años ellos, son nuestros mellizos. Yo me separe cuando ellos tenían un año y medio, y el papá de los nenes vive en buenos aires. Es difícil...

Si, dice Dante. Mi hija la más grande se está separando ahora. La mamá de los nenes. Tiene un nene de 11 años, y el bebé que tuvo ahora, que tiene un año y medio.

Ahora viajo para allá, voy solo. Me voy a ir unos días con mi nieto más grande y mi hijo en carpa, a pescar... pensando más que nada en mi nieto, para sacarlo un poco de esta situación de la separación y todo... primero el nacimiento de la hermana, y ahora la separación. No dice nada. La última vez que lo vimos, lo vimos re bien, re adulto, pero no quiere decir que no pueda estar sufriendo.

Creo que esto se transformó en una sesión de psicoanálisis, dice Dante. Si dice la mujer, y juntos se ríen. Sos buena para la clínica... los silencios justos y todo haces.

**Hablando de cambios... ¿han pasado por alguna crisis o cambio brusco en la empresa?**

Si muchos...en este momento por ejemplo, con el dólar y todo, las empresas enviaron mail para comunicar que han cerrado sus puertas, hasta que se esta situación se tranquilice. Ya avisaron que se viene un gran aumento, no sabemos de cuanto... algunos hablan del 25-30%.

Nosotros por ejemplo lo que hicimos fue informarle a cada uno de nuestros empleados, y cerrar las cuentas corrientes... porque la verdad no sabemos qué hacer, ni en qué va a terminar esto.

Después la crisis del 2001 también se sintió. Igualmente yo después de esa crisis, para el 2003 pude abrir tres locales más. Ese fue un gran cambio en la empresa. Creció muy de golpe y no es lo ideal.

Arrancamos en 1992 siendo tres personas nada más, y pasados diez años ya teníamos la cantidad de sucursales que tenemos hoy, nueve sucursales. Eso no es lo ideal, los cambios se tienen que dar más lento... pero bueno, fue así, y supimos adaptarnos a eso. Pensá que llegue a tener 64 empleados, y bueno, después fuimos recortando porque las ventas bajaban y no quedaba otra. Había que echar gente...

### **¿Cuántos empleados son en éste momento en la empresa?**

Hoy son 50 empleados aproximadamente... pero (se levanta de la silla, y cierra la puerta.). Ahora voy a tener que cerrar la sucursal de Rincón porque no está funcionando muy bien, y bueno. Tengo dos empleados allá, que les voy a proponer que se vengán para acá, la idea no es dejarlos sin trabajo. Pero bueno, sé que uno posiblemente acepte, porque es un chico joven que recién está comenzando. Pero el otro es un empleado que lleva muchos años con nosotros, ya es grande y tiene su vida prácticamente armada allá, sé que no va a aceptar lo que le voy a proponer... así que bueno, no me va a quedar otra más que echarlo si no quiere aceptar, porque lo de allá ya no da más.

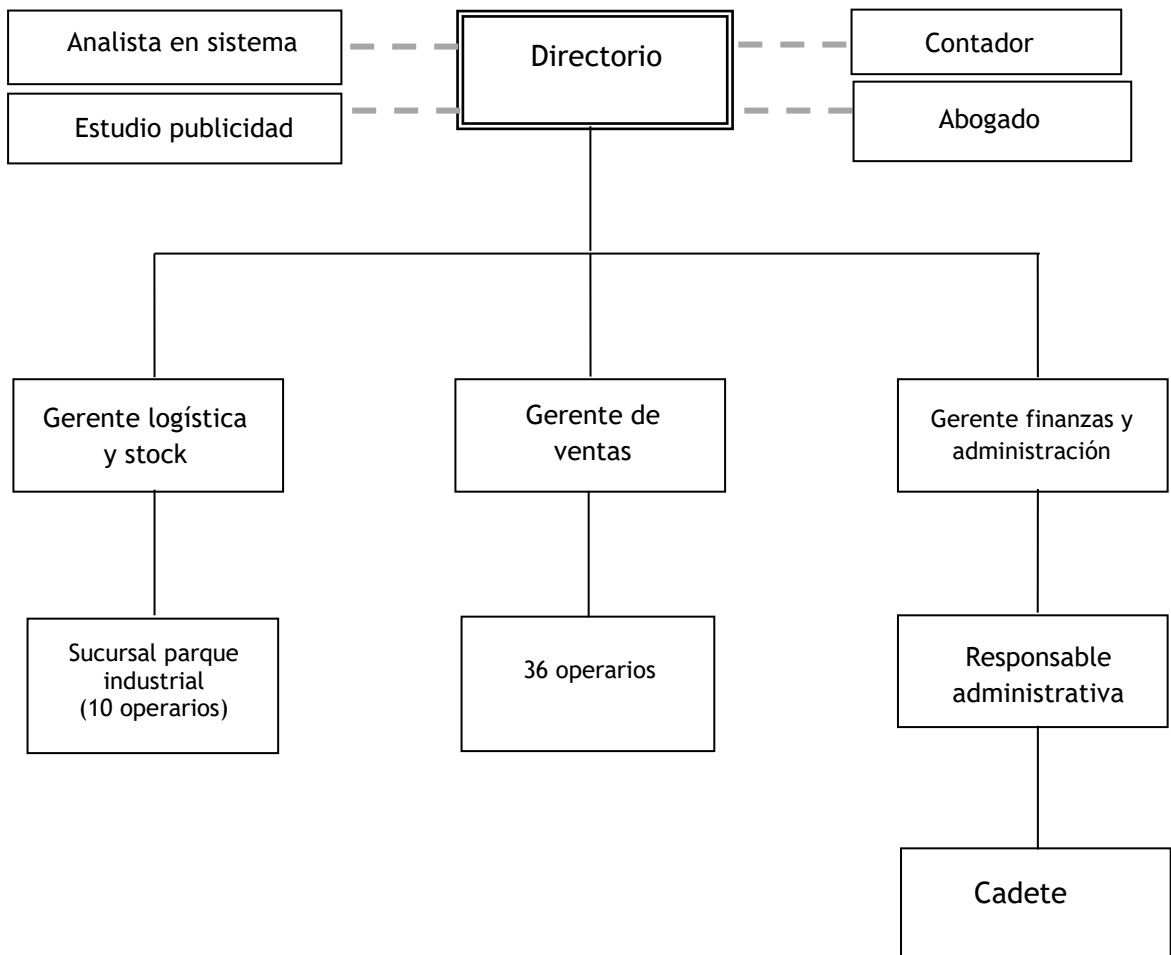
Anexo 2

Entrevista con fundador de la empresa familiar "Pinturería el Dante".

Dante, dueño y gerente general de "El Dante, pinturería"

**¿Podrías contarme cual es la estructura jerárquica de la empresa, y si posee un organigrama escrito?**

No tengo escrito, te lo puedo hacer en éste momento. En algún momento hubo, pero no está actualizado.



### **¿De qué se encarga cada gerencia?**

El gerente de logística y stock está a cargo de parque industrial. Tiene a cargo 10 personas que trabajan ahí. Ellos realizan el stock que tenemos ahí en el galpón, y proveen a las sucursales cuando lo necesitan.

El gerente de ventas tiene a cargo las otras ocho sucursales. Él visita cada sucursal y está en contacto permanente con cada una de ellas. Si algún empleado tiene que decir algo, pedir algo, lo hace con él y el luego me lo comunica, igual el empleado puede comunicarse directamente conmigo; pero cuando lo tiene que saber el gerente de ventas también, no me gusta que pasen por arriba de él, y hago que primero se lo comuniquen.

Tiene el manejo de las ventas, y después me las comunica.

### **¿De qué se encarga la gerencia de finanzas y administración?**

Esa gerencia se encuentra en pleno contacto con el directorio, es decir conmigo. Igual, a partir de Abril cambia porque se empieza a encargar mi esposa de eso.

Hay una empleada administrativa, y mi esposa, que es contadora. La administrativa se encarga de los papeles del día a día, si vos tenes que arreglar alguna entrevista conmigo, ella lleva mi agenda. Lleva los legajos ordenados. También puede recibir algún pago, con mi autorización previa.

Y mi esposa tiene a cargo todo lo que es cuenta corriente de la empresa. Cuando sale alguna venta con cuenta corriente, es ella quien la tiene que autorizar antes. Ella es contadora, y aparte trabajó muchos años en una empresa multinacional, tiene mucha experiencia, y hace ya seis años que trabaja con nosotros.

Ah, y también hay un cadete, que podríamos decir que se encuentra en la gerencia de finanzas y administración, pero lo manejo yo.

Es un ex empleado, jubilado de la policía que necesita seguir trabajando. Entonces un día me pidió trabajo, y decidí que sea él quien se encargue de ir a hacer los trámites, a pagar alguna que otra cosa... tareas del día. Yo lo ayudo, y él también a mí.

**Me dijo que a partir de abril se encargara su esposa del directorio...**

Si... ya llevo muchos años yo manejando la empresa, y creo que es algo muy difícil hoy porque los empleados te conocen mucho. Es decir, conocen tu punto débil, y yo no puedo decir que no si me piden algo y me termino involucrando por demás en lo que le puede llegar a pasar a cada uno de ellos en su vida personal.

A mi señora la conocen porque hace seis años que trabaja con nosotros, hace cinco que estamos juntos. Ella es más fría, se podría decir, para el trato con los empleados, y los empleados la tienen como "la mala"... (Se ríe). Entonces creo que va a ser mejor, aparte ella conoce re bien la empresa, no solo porque trabajó acá, sino porque es mi pareja, tiene herramientas para poder hacerlo.

### **¿Usted va a seguir con alguna vinculación activa en la empresa?**

Si... cambiamos el puesto, ella empieza en el directorio, y yo obviamente la voy a ayudar en todo lo que necesite, pero va a ser ella la cara visible.

Yo quedo a cargo de la gerencia de finanzas a administración, que es lo que a mí me gusta. Tiene cierto contacto con la gente, es decir, con la parte de ventas que a mí me apasiona. No lo pude seguir haciendo porque la empresa creció, y yo debía ocuparme de otras cosas, pero me gusta el trato con el cliente.

La estructura es bien clara, sencilla.

Aparte trabajamos con un contador externo, un abogado, un analista en sistema, y con un estudio de publicidad. En algún momento también fue parte una licenciada en Recursos Humanos, y un ayudante que tenía ella, pero no resultó.

Los del estudio de publicidad son los que se encargan de que las propagandas y todo lo que hacemos se vea bonito, y esté bien hecho.

### **Me comentaste que hubo una chica de recursos humanos. ¿Qué función tenía ella en la empresa? ¿Hay alguien que ocupe su tarea hoy día?**

Se encargaba de llevar bien al día los legajos de cada empleado, de ver bien esto que estamos haciendo ahora de la estructura, quería ser un nexo en la comunicación entre el directorio y la gerencia.

Estaba bárbara la propuesta, pero se terminó cuando comencé a recibir quejar por parte de varios empleados, de los gerentes... es como que empezó a decidir cosas que

no le correspondían. Empezó a decidir cuál era una noticia importante, y cual no, para que llegue a mí. Y eso lo tengo que decidir yo.

Creo que es necesario alguien que se ocupe de todo eso, pero no resultó... igual, si en alguna otra oportunidad debemos incorporar a alguna Licenciada en Recursos humanos, yo no tendría ningún inconveniente en hacerlo... me parece que es algo necesario, pero que simplemente a mí no resulto en ése momento.

### **¿Hay alguien que se encargue de la selección de personal?**

Mi esposa.

Sacamos una solicitada en el diario, con un mail que creamos solo para esa ocasión, y ahí llegan cerca de 500 mails cada vez que lo hacemos. Mi esposa estudia cada uno de ellos, selecciona alguno, busca las referencias, y después tengo la entrevista con esa persona y algún gerente.

También en varias oportunidades contraté para que se encarguen de éste tema alguna consultora... siempre tuve buena experiencia con esto. Se encargan de la búsqueda ellos, y yo abono un mes de lo que cobraría la persona que va a ocupar el puesto. Eso es lo que me sale.

Después yo me encargo de tener la entrevista con la persona, y soy el que decido a quien elijo.

También últimamente me resulta, buscar en una bolsa de trabajo que genera nación... ahí se encuentran los datos de personas en busca de trabajo. Vos pones el lugar para donde estarías solicitando la persona, y para que puesto estarías buscando, y te da los datos de las personas que se ofrecen.

### **Cambiando de tema. Cuando tiene que comunicar algún tema a sus empleados, ¿de qué manera lo hace?**

Tenemos un chat interno en la empresa, es decir, todas las máquinas tienen un chat, y cada empleado su contraseña para el acceso a él. Ahí hablan todas las dudas que tengas. Yo no tengo acceso, no me parece coherente tenerlo. Es solo para los empleados. Le quisimos dar un medio de comunicación simple y buena, pero a veces sirve para pasar chusmeríos también.

También hay 25 celulares en líneas corporativas para poder comunicarnos sin estar pensando en el gasto. Pero estos celulares lo tienen solo algunos empleados, yo tengo uno, la secretaria, los gerentes, hay uno en cada sucursal, cada encargado...

Después mail a cada gerente para que sean ellos los que se encarguen de comunicar a cada empleado. Este comunicado lo deben dar impreso, y cada empleado debe firmarlo y devolver al gerente porque se adjunta en los legajos de cada uno.

Después, cada reunión que tengo con los gerentes, ellos están encargados en pasar todo escrito lo que se charló, y los puntos a hacer. Se firma, y de esa manera queda todo claro.

**Por último, si los empleados tienen que comunicarle algo a usted, ¿de qué manera lo pueden hacer?**

Si los empleados me tienen que comunicar algo, lo hacen de la misma manera. Me pueden mandar mail, pedirle al gerente que me lo comunique, por chat no porque yo no tengo.

### Anexo 3

#### Entrevista con gerente de logística y stock

*Daniel, gerente de logística y stock en la empresa "El Dante, pinturería"*

*Primo hermano de Dante, dueño de la empresa.*

#### **Daniel, ¿cuánto tiempo hace que trabajas en la empresa?**

Hace nueve años que soy parte de la empresa.

#### **¿Cómo fue su ingreso a la empresa?**

Y... mi ingreso a la empresa no fue muy feliz.

Es decir, yo ingresé a la empresa porque yo tenía otro negocio, una pinturería también que... simplemente se fundió. Es decir, una empresa petrolera quebró, y me llevo a mí de la mano. Y bueno, quebré.

Si hubiese querido, podría haber trabajado desde que arrancó Dante con la pinturería. Pero yo quería intentar lo mío, tener mi negocio también. Me duró 4 años y medio. Igual, valió la pena intentarlo.

Cerré, y a la semana comencé a trabajar con Dante, que es mi primo hermano. Entré en la parte de ventas, es decir, como vendedor. Luego fui encargado, y después gerente. Primero me encargaba de las ventas industriales digamos, y de la reposición de stock en sucursales. Me encargaba de que no le falte nada a las nueve sucursales. Ocho ahora, porque hace diez días cerramos la de rincón.

Hasta hace dos años compartía la gerencia con el hijo de Dante, con Emiliano. Él se encargaba de las ventas para obras, edificios y ventas de esa índole. Pero luego se fue y quedé yo a cargo.

**¿Cómo es la estructura jerárquica en la empresa? ¿Existe algún organigrama escrito?**

Este... hay un directorio que está a cargo de Dante, y tres gerencias. Es decir, la gerencia de ventas, otra gerencia de finanzas y administración, y la gerencia de logística, que es la que está a cargo mío.

No está escrita la estructura... ahora en marzo hay un cambio en la estructura. Va, un cambio en la estructura... Dante se va a encargar de la gerencia de finanzas, va a estar más a cargo de lo que son las ventas. Y la señora de Dante va a pasar a manejar el directorio... no cambia la estructura, porque va a seguir siendo la misma, simplemente ellos cambian de roles, de funciones...

### **¿Cuántos empleados son trabajando en este momento en la empresa?**

Son cincuenta en éste momento.

Acá somos diez trabando –en parque industrial-, contándome a mí.

### **¿Han pasado por alguna crisis o cambio brusco en la empresa?**

Por varios... es decir, empezamos siendo una empresa chica, y crecimos muy de golpe. Así como crecimos, después bajamos. No es lo ideal hacer todo tan rápido. Por decirte algo, lo llamaban a Dante diciéndole que había un local libre en tal lugar, y sin pensarlo lo alquilábamos y poníamos una pinturería. Sin pensar nada... y bueno, eso no es fácil.

Necesitábamos cambiar... por este manejo tan informal en una empresa que ya era grande, casi fundimos. Eso fue lo que nos hizo empezar a cambiar.

Pero ahora se puede decir que estamos bien, con una estructura firme, mas organizados, ya no nos manejamos de esa manera.

### **¿Se produjo alguna modificación en la estructura durante estas crisis?**

Nos empezamos a manejar de otra forma, tuvimos que cambiar más que nada el trato con todos los empleados, es decir, hacerlo más formal. Ahora por ejemplo, tenemos una reunión, y se escribe lo que se dice para evitar tener problemas después. Ya no pasa... “vos me dijiste tal cosa...no otra y todo eso...”

Personalmente, me costó mucho eso... porque yo cuando tenía mi empresa, por ejemplo, llamaba y decía “prepara 2 de 20 litros que los pasa a buscar X persona, y mañana se los cobro”.

A Dante también le costó mucho el cambio... a la esposa de él no porque ya estaba acostumbrada, venía de trabajar muchos años en una empresa grande, una multinacional, y estaba acostumbrada a esto de la comunicación formal.

Nosotros estábamos desorganizados. En un momento estaba una chica de recursos humanos, que no trabajaba en la empresa... sino que era de afuera. Y bueno ella estaba solo en las reuniones y se encargaba de anotar todo lo que decíamos, y luego pasar ese escrito a cada uno entonces quedaba bien claro todo. Imaginate el lío que teníamos! Que una persona tenía que anotar todo lo que decíamos...

### **¿De qué forma se comunican con sus empleados?**

Acá somos pocos... cara a cara. No estamos dentro de todos los medios de comunicación del resto de la empresa. Y bueno, esta todo claro, no tenemos ningún inconveniente.

Sé que con el resto de las sucursales por ahí hay cadena de mails, y demás. Pero acá somos pocos y nos comunicamos cara a cara.

### **¿Y de qué manera se comunican con el resto de las gerencias? ¿Y con el directorio?**

Mails... o por teléfono. Pero estamos formalizando todo, y entonces intentamos tener todo por escrito.

Antes por ejemplo lo hacíamos informal... y en cualquier momento. Te dije que soy primo de Dante, y por ahí nos juntábamos en alguna reunión familiar, y nos encontrábamos hablando de trabajo. Encima, el tesorero es otro primo nuestro, y el padre de él, o sea mi tío, es el que maneja el camión. Entonces nos dimos cuenta que si nos veíamos fuera del horario de trabajo, nos poníamos a hablar de cosas del trabajo y no... no terminas más. Entonces ahora solo se habla de trabajo en el horario de trabajo y listo. A veces igual es difícil, pero como todos tenemos claro esta “norma” intentamos respetarla bastante, y no mezclar las cosas.

### **Cuando tiene que tomar alguna decisión, ¿a quién la consulta?**

Según que tenga que decidir, si es algo de acá... lo decido y listo, después lo anuncio. Si es algo que tiene que ver más con alguna venta, hablo con la gerencia de finanzas y con Dante seguro... pero si lo puedo resolver solo, sin tener que "molestarlo de alguna manera", lo hago y luego lo informo y listo.

### **¿Que considera necesario para que exista un buen clima laboral?**

Respeto. Es lo principal, después todo viene de la mano. Esa creo que es la base.

Es muy importante el empleado para nosotros, nunca se va a permitir que un empleado falte el respeto a otro, ni ninguno de nosotros a los empleados.

Ahora estamos creando un manual de uso interno, y uno de procedimiento... El de uso interno tiene todas las normas dentro de la empresa que hay que respetar, y la sanción que se genera si no se cumple. Lo conocen todos los empleados, y lo tienen que firmar cuando ingresan a la empresa.

Por ejemplo, una de las normas es que las camionetas tienen que estar siempre limpias, que no se puede fumar, que no se permiten juegos de manos... y las sanciones son por lo general suspensión de uno o dos días... pero mayormente no hemos tenido problema.

### **¿Cómo imagina a la empresa de acá a diez años?**

Que difícil esa pregunta estando en Argentina! La economía de nuestro país es muy inestable... sería difícil respondértela aunque me preguntes de acá a cinco años, o tres años te diría.

No... la verdad que la imagino la empresa de acá a cinco años, o diez años, en crecimiento... pero un crecimiento más firme que el que tuvimos años atrás. Porque veo que la empresa esta sólida en su estructura, eso es lo importante para poder crecer.

Anexo 4

Entrevista a empleado

**1. Cuanto tiempo hace que trabaja en la empresa?**

Hace 14 años que trabajo en la empresa. Yo era el responsable de la sucursal de Rincón de los Sauces, y ahora me vine para acá... ..  
.....

**2.Cuál es su función dentro de la empresa?**

Yo me encargo de la supervisión del colorista, y del reparto. Somos en total 8 responsables de sucursales. ....  
.....

**3. Conoce la estructura jerárquica de la empresa?**

Si más vale... (Lo dice entre risas). Esta Dante a cargo del directorio, hay tres gerencias, gerencia de ventas, otra gerencia de finanzas y administración, y la gerencia de logística, que es la que se encuentra acá en parque. Después hay ocho responsables de sucursales, yo soy uno de ellos. ....

**4. ¿Cómo es la comunicación entre jefes y empleados?**

Es muy buena, siempre de mucho respeto.....  
.....

**5. ¿Cómo es la comunicación entre compañeros?**

Buena, nos llevamos muy bien. ....  
.....

**6. ¿De qué forma son comunicadas las decisiones de la empresa?**

Nos comunicamos por mail, por teléfono... cara a cara acá. ....  
.....

**7. ¿Mediante qué vía se realizan éstas comunicaciones?**

.....  
.....

**8. Cuando le surge algún problema, ¿a quién recurre?**

Según el problema, si lo puede resolver solo, lo hago y no molesto a nadie. Si lo tiene que resolver Dante por ejemplo, le aviso y hablo con él. ....

.....

**9. ¿Cuáles son los valores que considera que tiene la empresa?**

.....  
.....

**10. Que considera necesario para que exista un buen clima laboral**

Respeto, comunicación... ..

.....

## Anexo 5

### Entrevista con gerente de ventas

*Eduardo, gerente de ventas en la empresa "El Dante, pinturería"*

*No tiene parentesco familiar con el dueño de la empresa.*

#### **Eduardo, ¿cuál es su puesto en la empresa "Pinturerías el Dante"?**

Yo soy el gerente de ventas de la empresa. Tengo a cargo, básicamente, el manejo de las ventas en cada sucursal, tenemos siete sucursales.

Visito las sucursales. Por ejemplo, hoy estuve toda la mañana en la de Plottier, y básicamente observo cómo está todo en cada una. Observo cómo se maneja el personal con los clientes, cómo asesoran... porque eso es lo más importante, asesorar bien al cliente, no solo la venta. Si hay algo que está fallando en esto, por ejemplo, informo que sería necesario capacitar en determinado tema a tal empleado.

También por ejemplo, fui cambiando la imagen en cada sucursal. Los mostradores, el color de las paredes... porque antes tenía todo el color azul, como el de la marca de la empresa, pero era muy apagado. Parecía que entrabas a una ferretería a comprar pintura... y no. Somos vendedores de color, nosotros también teníamos que poner color. Por eso fuimos cambiando el color de las paredes... cambiamos el color en los mostradores, en estos de casa central no cambiamos porque tienen una inscripción para los clientes, y nos pareció importante dejarlo. Pero por ejemplo en unos mostradores hicimos las franjas de cada color que ofrecemos para vender... tiene verde manzana, rojo... bueno, todos los colores. Y así de a poco mejoró, porque entras a los locales y se ve lindo con tanto color.

#### **¿Cómo fue su ingreso a la empresa?**

Yo toda la vida me dedique a trabajar en cadenas de supermercado. Trabajé 21 años en lo que era *casa tía*, que se fusionó con otra para luego transformarse en la cadena que hoy conocemos como Carrefour.

De ahí me salió una prepuerta en *Jumbo*, estuve trabajando ahí. Antes que cumpla el año en *Jumbo*, me llaman por una propuesta laboral de *La Anónima* que me interesaba mucho. Me piden el curriculum vitae, lo hago, y se lo doy a mi hijo mayor que trabajaba

ya en ese momento en El Dante, la sucursal de Roca, para que me lo imprima porque la impresora de mi casa no funcionaba.

Lo imprime y lo coloca dentro de un sobre de madera con mi nombre en el frente, yo le había pedido eso. Resulta que ese día va Dante a la sucursal, y ve el sobre ahí. Pregunta que es.... un curriculum le dicen, y lo abre.

Claro, mi curriculum tiene 26 páginas. Si bien solo tengo el secundario finalizado, tengo muchísima experiencia en lo que es el manejo dentro de las empresas en la que he estado. Porque siempre fui muy extrovertido, y eso me fue ayudando para ganar experiencia. Por ejemplo, yo tengo un ratito y voy arriba con las chicas de administración y les pido que me expliquen cómo usar tal programa, por ejemplo, y aprendo eso ahí. Después me voy al mostrador y aprendo otras cosas sobre lo que son las ventas, por ejemplo. Y bueno, de a poco voy a prendiendo... me queda un montón por aprender, pero de a poco voy...

Bueno, Dante ve mi curriculum y me empieza a llamar porque estaba muy interesado en conocerme. Para esto, yo ya me había comunicado con el dueño de la anónima y tenía una entrevista directa con él en Buenos Aires un día jueves. Acá ya había tenido entrevista con el gerente de la zona, me habían hecho un psicotécnico y demás.

También estaba realizando en este tiempo, que fue un mes más o menos, un trabajo que me había pedido Dante como para conocer cómo trabajaba. Yo le había avisado a él que estaba con entrevista para la anónima, y en la anónima había avisado que estaba haciendo un trabajo para otra empresa. Yo no quería ningún problema, quería que esté todo claro y que no crean que estaba usando a uno u otro...

Bueno, le hice a Dante un FODA de cada sucursal... y le encantó. Y bueno, hicimos más formal la propuesta laboral, la propuesta económica también, y decidí seguir con Dante. Desde la anónima lo entendieron bárbaro, y me dijeron que tenía las puertas abiertas por si quería volver.

Me intereso mucho el cambio en mi trabajo... tenía a cargo varias sucursales y no solo determinado sector, tenía ganas de aprender algo nuevo, también me gustaba el horario... hoy se más de pintura, me falta un montón porque solo se lo básico, pero aprendí. Y bueno, fue eso, el cambio. Económicamente, me convenía más la propuesta

de la anónima, pero quise probar acá, y bueno, ahora van a ser dos años que estoy en la empresa.

**¿Eduardo, conoces la estructura jerárquica de la empresa?**

Si... es más, tengo un archivo en la computadora que te lo voy a mandar por mail.

Pero básicamente, esta Dante arriba, es decir, en el directorio, esta Laura, su mujer que está en la parte de gerencia financiera, tiene a cargo lo que es administración, tesorería y clientes. Después está Daniel, con el que tuviste también una entrevista, que tiene a cargo la gerencia de logística y distribución, está en parque industrial. Ahora agregaron ahí mismo una sucursal en la que se va a vender lo que es pintura para las petroleras, es específica para esas empresas que se dedican al petróleo. Y bueno, estoy yo que tengo a cargo las siete sucursales. A su vez cada sucursal tiene un responsable.

Ahora igual se está modificando la estructura... Dante va a empezar a encargarse más de la venta a empresas, a las petroleras en particular, lo cual me parece muy bien. Su esposa Laura va a empezar a ocuparse más de lo que es el directorio. También ahora se incorpora a la empresa un chico que es contador. Antes había también, pero ahora se incorpora como parte de la empresa, es decir, va a cumplir horario acá dentro y demás. Antes venía sola a fin de mes, hacía los cierres y listo. No era parte de la empresa día a día.

**Factores externos durante el periodo de estudio de la empresa**

**CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL; Y SU IMPACTO EN EL MUNDO DEL TRABAJO, EN LA ARGENTINA, DESDE 1992 – 2012.**

El trabajo cumple un papel primordial en las sociedades, porque es la actividad que permite asegurar diariamente nuestra supervivencia.

El mercado laboral se entiende como el espacio en el que algunas personas (los trabajadores) ofrecen su fuerza de trabajo, y otros (los empleadores), la contratan. A cambio de la fuerza de trabajo, las personas trabajadoras reciben un pago en dinero que se denomina salario. Por otro lado, por la forma de organización de la sociedad actual, y sus variadas complejidades; tener un trabajo remunerado es fundamental para satisfacer las necesidades de los trabajadores y sus familias. Todas las familias tienen miembros dependientes en términos económicos. Ya sea por su edad, condición de salud, estudios, etc.; el nivel de vida de todas las familias, depende en gran parte del ingreso económico que generan los adultos responsables.

El trabajo es sin duda un organizador social; y por ende todas sus dinámicas no son ajenas a las variables macroeconómicas que imperen en el país, y/o región, en un momento determinado.

La Argentina, desde la década del 40 desarrolló políticas de salario mínimo, y contó con un fuerte movimiento sindical que representaba y defendía los intereses de los trabajadores. Además el ingreso a la sociedad asalariada, les proporcionó a los trabajadores estabilidad en sus empleos, gracias a una legislación laboral que protegía la permanencia del contrato de trabajo, un lugar de pertenencia (la fábrica, la empresa, la sucursal), una identidad (el trabajador asalariado), mayor seguridad frente a riesgos, como la pérdida del empleo, enfermedades, accidentes (debido al sistema de protección social, seguros de desempleo, licencias por enfermedad, etc.).

Durante muchos años se pensó, que si las economías de los países crecían, también aumentaría el número de puestos de trabajo, y de ese modo estaría asegurado el bienestar de la sociedad.

Pero, las experiencias "micro", no son ajenas o impermeables a los gobiernos que fueron conduciendo los destinos de nuestro país, (por voluntad popular). Es

imprescindible tener en cuenta, Partidos Políticos que fueron asumiendo la conducción del Estado, sus lineamientos ideológicos, el modelo de desarrollo a seguir.

En virtud de lo anteriormente señalado, estudiare el período 1992 – 2012. Trabajaré en torno a tres recortes temporales, claramente marcados:

- ✓ 1992 (Menemismo – modelo Neoliberal)
- ✓ 2001 (la Crisis del 2001, caída del gobierno de De la Rúa – quiebre del modelo Neoliberal)
- ✓ 2003 -2012 (Kirchnerismo – Intervencionismo estatal).

### Primer momento: 1992

Menem había ganado las elecciones (1989), con un discurso populista, que prometía la “revolución productiva” y un “salariazo”. Sin embargo, durante la campaña había tejido en privado alianzas que lo alejaban del peronismo histórico y lo llevaban a plantear un modelo económico orientado hacia el liberalismo. Muchos de los funcionarios designados, provenían de esa tendencia.

En un giro sin precedentes en el Justicialismo, Menem anunció la necesidad de “una cirugía mayor sin anestesia”, se declaró a favor de la Economía de Mercado, renegó del estatismo, y exaltó la “apertura” al proclamar la necesidad de “privatizar” (empresas y servicios básicos estatizados). Se burlaba de quienes se habían quedado anclados en los logros peronistas del 45; y permanentemente dio gestos de su convicción para aplicar las reformas; más allá de las presiones sectoriales. Las Relaciones Internacionales tomaron un cauce diferente, se afianzaron los lazos con los EEUU, y otros países del mundo Occidental.

Desde la segunda mitad de la década del '70, se venían ensayando en el mundo occidental (más precisamente Gran Bretaña y EEUU), experiencias “Neoliberales”, basadas en los postulados de la Escuela Monetarista, eran los tiempos de los “Chicago boys” (Cavallo). Comenzaría a aplicarse “El Consenso de Washington”, listado de políticas económicas neoliberales, que los asesores de la Casa Blanca y los organismos financieros internacionales fijaron en 1989 como programa para aplicar a los países

latinoamericanos que quisieran obtener nuevos préstamos. El objetivo era afianzar el nuevo orden mundial donde predominaba la libertad de mercado para operar.

El plan se puso en marcha, las bases eran: desregulación y liberalización de la economía acompañada por una amplia apertura comercial y financiera; la reforma laboral centrada en la flexibilización de las condiciones y relaciones de trabajo (eliminación de normativas que protegían a los trabajadores); la reestructuración del Estado que comprendía, entre otras cosas, su retiro de las funciones de protección y seguridad social y la privatización de las empresas públicas como YPF, Gas del Estado, ENTEL, OSN, Ferrocarriles. El objetivo era reducir el peso del sector público en el empleo, en la producción de bienes y en los servicios, y en la capacidad de intervención y regulación de la economía, y control de la inflación; para lo cual se aplicó el conocido “Plan de Convertibilidad” 1 peso=1 dólar.

El presidente pudo llevar a cabo este profundo ajuste mediante un conjunto de leyes que fueron aprobadas casi sin oposición por el Congreso Nacional.

Siendo la “flexibilización” el eje del mercado laboral; inicialmente los empresarios, tanto grandes, como pymes, se sintieron incentivados. La Reforma Laboral se sintetizó en 4 medidas claves:

- Promulgación de una Ley Nacional de Empleo, que se centró en la creación de nuevas modalidades de contratos temporales. (Hasta el momento sólo lo autorizaba en circunstancias excepcionales).
- Modificación de la legislación sobre accidentes de trabajo, por las que se redujeron las compensaciones. En algunos casos se convirtieron en pagos ocasionales, y sólo se cubrían las enfermedades enumeradas en una lista oficial de incapacidades. (Las más vulnerables las vinculadas a salud mental). Los trabajadores ya no tenían derecho a interponer demandas civiles por daños y perjuicios, y se estableció un tope en la indemnización que debían pagar las empresas, por muerte o incapacidad absoluta del trabajador.
- Determinó un Régimen especial de Regulaciones para PYMES (aquellas de hasta 120 empleados, luego se extendió a algunas de hasta 300 empleados), les permitía despedir temporalmente a los empleados para reducir costos, abonar aguinaldo en tres

cuotas, pactar formas de despido basadas en ahorro previo y simplificar los registros de los contratos temporales.

- Se creó un sistema de Contrato a Prueba, por período de hasta 6 meses, y el establecimiento de nuevas formas de contratación temporal para mujeres, discapacitados, mayores de 40 años, veteranos de guerra, aprendices y estudiantes.

Las medidas implementadas facilitaron un crecimiento notable de sucursales, toma de empleados, aumento de las ganancias, disminución de riesgos por demandas judiciales y regulaciones respectivas.

Todas estas medidas impulsaron procesos de precarización del empleo, y no constituían un futuro predecible, lo que generaba un constante estado de angustia y desesperanza en el mundo de los trabajadores.

No obstante, los primeros tiempos del modelo, fueron medianamente exitosos; la convertibilidad, logró frenar la inflación, la reactivación económica fue significativa, impulsada por la reaparición del crédito a tasas accesibles, y por el aumento inicial de los salarios reales. La reforma tributaria aumentó la recaudación del Estado. Se sumaron los recursos provenientes de las privatizaciones, muchos sectores de la economía aplaudieron la apertura del mercado invadida de productos extranjeros. Esta leve primavera perduró aproximadamente hasta 1994.

El ambiente de euforia que el gobierno se preocupaba por destacar, tenía sin embargo sus sombras. El aumento de las importaciones y las dificultades de muchos sectores para exportar, debidas a la sobrevaloración del peso, generaban un déficit en la balanza comercial. Esto, sumado al pago de los intereses de la deuda externa, provocaba una continua salida de divisas. Para cubrirla era necesario que siguieran ingresando capitales del exterior. Mientras en el mercado internacional existieran fondos disponibles y dispuestos a venir a la Argentina, a tasas de interés razonables, la situación no era preocupante. Pero esa posibilidad, dependía de circunstancias financieras internacionales y de la confianza externa en la Argentina.

Por otra parte, la estabilidad de precios había favorecido inicialmente a los sectores asalariados, pero la apertura económica y la desregulación, fueron acompañadas de una mayor concentración del ingreso.

Otros fenómenos internacionales, como la Crisis mexicana (efecto Tequila), Crisis en Brasil, aceleraron el proceso. Se agravaron los problemas: la alta desocupación, la dependencia de los capitales externos, el endeudamiento, creciente gasto público.

Se inició un proceso de estancamiento de la economía argentina, recesión, caída de producción, más y más desempleo, cierre de fábricas, muerte de la industria nacional, caída de recaudación impositiva. A su vez las privatizaciones habían sido un gran negocio para los empresarios y funcionarios, pero pésimos servicios y falta de inversiones.

El tejido social se volvió muy vulnerable. La década del 90 había dejado nuevas dimensiones de la pobreza, a los pobres estructurales, se sumaban los "nuevos pobres", estos pauperizados provenían de las clases medias empobrecidas. La mayoría de la población vio erosionada su condición de ciudadanos.

La "Resistencia" al modelo no tardó en aparecer; desde las experiencias conocidas como Club del Trueque, el Movimiento de Fábricas Recuperadas, el Movimiento Piquetero, ruptura dentro del Movimiento Sindical

#### Segundo momento: hacia la Crisis del 2001

El Menemismo se fue desgastando; las denuncias sobre corrupción gubernamental, el deterioro cada vez mayor de la economía, la desocupación aumentando, y la pobreza, terminaron por minar el apoyo popular al mandatario justicialista.

Mientras tanto había ido en aumento el peso de "La Alianza", una agrupación política creada en 1997, que reunía a la UCR, el Frepaso y otros partidos opositores. En las elecciones presidenciales de 1999 la Alianza con su fórmula Fernando De la Rúa – Carlos Álvarez, obtuvo el 48,5 % de los sufragios, versus el binomio justicialista Duhalde-Ortega.

Desde su aparición en la escena política la Alianza se presentó como una organización que se proponía superar las falencias del menemismo, especialmente el tema de la corrupción que envolvía a funcionarios estatales. Pero nunca cuestionó abiertamente los pilares centrales del modelo, tales como las privatizaciones, el grado de

apertura de la economía, la pérdida de derechos de los trabajadores; de hecho mantuvo la vigencia de la convertibilidad.

El inicio de la presidencia de De la Rúa estuvo marcado por severos problemas: un desempleo de cerca del 15%, niveles de pobreza que se habían triplicado, serias dificultades en materia educativa y sanitaria, una deuda externa que superaba los 150.000 millones. El nuevo presidente no estaba dispuesto a llevar a cabo una revisión central de las políticas de su predecesor, ni en el plano interno ni en el internacional, donde Argentina seguía los lineamientos de EEUU. De hecho para conseguir mayores préstamos del FMI para hacer frente a los vencimientos de los pagos de la deuda externa, la Argentina se subordinó aún más a las directivas del organismo, que condicionaba el envío de dinero a cuestiones tales como mayor flexibilidad en la economía a partir de rebajas salariales, aumento de impuestos y nuevos recortes en el gasto público.

Esto fue provocando que tempranamente comenzaran a producirse tensiones en el interior de la coalición gobernante, mientras simultáneamente, la conflictividad social iba en aumento.

Con el objetivo de profundizar la flexibilización laboral, el presidente envió un proyecto de ley al Congreso, que luego de varias negociaciones, fue finalmente aprobado. Plagado de sospechas de soborno en torno al voto de algunos senadores, desembocó en la ruptura del gobierno y la renuncia del vicepresidente.

Nuevamente la parte más golpeada resultaba ser la masa de los trabajadores; eliminación de convenios colectivos, baja de salarios, contratos basura, reemplazo de maquinaria y tecnología por mano de obra, no pago de horas extras, abandono de aportes previsionales y sociales; en definitiva reducción del costo laboral a lo que dé.

La continuidad económica neoliberal, generó la pérdida de apoyos al gobierno, no sólo de los trabajadores, sino de los sectores sindicales, y hasta de partidos políticos cercanos al gobierno.

El aislamiento político del gobierno y el rechazo popular a lo que estaba sucediendo, fueron claramente visibles en las elecciones legislativas de octubre del 2001. Muchos ciudadanos no fueron a votar, se multiplicaron los votos nulos, en blanco, el llamado

“voto bronca”, o frases como “que se vayan todos”, eran el presagio de una ciudadanía asqueada en su pérdida de confianza hacia sus representantes.

El malestar aumentó aún más durante la gestión de Domingo Cavallo en el Ministerio de Economía, convocado desde comienzos del 2001. Las medidas implementadas por el ministro no lograron revertir la crítica situación económica: la desocupación seguía en aumento, al igual que el déficit fiscal, las reservas del Banco Central caían cada vez más, como la inversión productiva. Con la pretensión de evitar la fuga de capitales, Cavallo impuso restricciones que implicaban el congelamiento de los fondos depositados en los Bancos. La medida fue conocida como el “corralito”. Fue promulgada el 1 de diciembre y estipulaba que sólo se podían sacar de los bancos 250 pesos en efectivo semanales, la prohibición de enviar dinero al exterior y la obligación de realizar las operaciones comerciales mediante cheques, tarjetas de crédito o débito.

La medida totalmente impopular sobre todo entre los sectores medios, se sumaba a la crítica situación de los desocupados y de miles de familias que ya no podían acceder siquiera a comprar comida. Las primeras acciones fueron pedidos de comida a supermercados, especialmente mujeres, niños, ancianos. La situación de amplios sectores de la población era realmente desesperante.

El 19 de diciembre pocos días antes de las Fiestas de fin de año, la situación era incontrolable. En las principales ciudades miles de personas se movilizaron saqueando supermercados y desafiando las fuerzas de seguridad. Al día siguiente, las movilizaciones y saqueos habían desbordado distintos puntos del país, especialmente las grandes ciudades (a las que Neuquén, no fue ajeno); por lo que el presidente decretó el “Estado de Sitio”. Esta medida caldeó los ánimos de la población, que al grito “que se vayan todos, que no quede ni uno sólo” y “piquete y cacerola, la lucha es una sola”, salió a enfrentar al gobierno, carente de toda legitimidad; y a las fuerzas represivas.

Los gremios se plegaron a la protesta convocando a huelgas generales, la reacción conocida como “el Argentinazo”, había abarcado a casi la totalidad de los sectores sociales. Y había dejado un saldo de 28 muertos a lo largo del país.

El presidente, totalmente aislado y carente de poder, presentó su renuncia el 20 de diciembre.

Por supuesto, todo lo anteriormente relatado, impactó de lleno en la situación de las pymes. Era imposible que semejante parate no impactara negativamente en la actividad comercial. Nuevamente la coyuntura nacional atravesaba lo local, y lo particular.

### Tercer momento: la salida de la crisis. Hacia la recuperación 2002 – 2012

La salida política al llamado Argentinazo, se dio por la vía institucional (por suerte en ningún momento se planteó el camino de un golpe militar); al renunciar el presidente, se aplicaría la Ley de Acefalía; el vicepresidente ya había renunciado, por ende debía seguirse la línea sucesoria, presidencias del Senado, Diputados, Corte Suprema, Asamblea Legislativa; nadie quería hacerse cargo. Conclusión en 10 días se sucedieron 5 presidentes. Resultó electo por la Asamblea Legislativa, Eduardo Duhalde, quien debería completar el mandato del presidente saliente. Este gobierno de emergencia, debería restaurar el orden público y afrontar la crisis. Su presidencia logró reencauzar la institucionalidad, poniendo freno a las protestas sociales, ya sea concediendo asistencia gubernamental a los sectores más vulnerables, como también haciendo uso de la represión. El hecho puesto en evidencia con pruebas contundentes, generó indignación y condujo al gobierno a llamar elecciones para los primeros meses del 2003.

Casi desde su asunción el gobierno de Duhalde inició negociaciones con el FMI, para salir del default. Cada vez eran más las exigencias del organismo, sin arribar a acuerdos.

El nuevo equipo económico (conducido por Lavagna) propuso una renegociación de la deuda externa con los acreedores privados. En el segundo semestre de ese año comenzaron a notarse síntomas de recuperación. Con un dólar que respondía más a la realidad del mercado y las posibilidades de importar trabadas por la falta de divisas, las actividades vinculadas al mercado interno, desarrollaron una leve sustitución de importaciones. Además los precios internacionales de la soja y el petróleo, empezaron a experimentar un aumento significativo. Sin embargo eran aún signos débiles que no mejoraban la situación de la mayoría de los argentinos.

En un marco de absoluta "crisis de representatividad" se realizaron las elecciones (27/4/2003), quedando Menem con un 23,9% y N:Kirchner con un 21,9% de los votos,

el camino era un ballottage; el menemismo totalmente consciente del rechazo social a su figura, decidió bajarse, por ende Néstor Kirchner sería el nuevo presidente argentino.

### El Kirchnerismo

Era una figura bastante desconocida en la escena nacional, no obstante desde sus comienzos empezó a hablarse de un estilo "K", rompiendo protocolos, removió la cúpula del Ejército, renovó los integrantes de la Corte Suprema de Justicia, demostró una activa política hacia los Derechos Humanos; en definitiva inició la construcción de su propio liderazgo, tomando distancia del peronismo tradicional.

En materia económica, mantuvo al Ministro de Economía, renegociando la deuda, lograron aumentar la recaudación impositiva (vía retenciones a las exportaciones).

Su modelo se fue perfilando claramente hacia un Estado de Bienestar, con intervencionismo estatal, regulación del mercado, incentivo a las industrias, fuerza a las Pymes, construcción de un mercado interno activo, redistribución del ingreso, inversión en políticas sociales, programa de repatriación de científicos; etc.

Fue afianzando su popularidad, no solamente con los sectores de las clases más bajas, sino también su discurso sintonizó con el de los sectores progresistas cuyas expectativas de cambio se habían frustrado en los 70.

Una serie de medidas activaron el mercado laboral: aumentó la tasa de empleo, por ende más puestos de trabajo, mayor consumo; disminución paulatina del desempleo, construcción e industria fueron dos sectores dinamizadores de la economía, hubo una recomposición del salario real, doble indemnización por despido, programas de capacitación, planes de viviendas, etc.

Estas políticas fueron continuadas y profundizadas por su esposa, dos veces electa Presidenta (2007 y 2011) Cristina Fernández de Kirchner; como por ejemplo un programa de nacionalizaciones de servicios (Correo, Ferrocarriles, Aerolíneas, etc.).

Sus medidas económicas, la mayoría de las veces de confrontación con las grandes Corporaciones Empresariales, su estilo de conducción, denuncias sobre casos de

corrupción; fueron minando el camino de gobernabilidad y se fue generando una "grieta" dentro de la sociedad respecto de apoyos o rechazos.

*Datos obtenidos a través de la página web de la organización*

## **MISIÓN**

- *Comercializar* en forma segura y cuidando el medio ambiente con Productos de Calidad.
- *Satisfacer* las necesidades y expectativas de los clientes.
- *Potenciar* la formación, crecimiento y motivación de nuestro Equipo de Trabajo.

## **VISIÓN**

*Trabajo Mancomunado del Equipo* para ser el comercializador de pinturas más competitivo de la *Región Patagónica*.

## **VALORES**

**INTEGRIDAD:** Los trabajadores *Pinturerías El Dante* siempre actuamos de buena fe y con nuestros mejores propósitos. Todas nuestras acciones están enmarcadas en lo ético y moral.

**RESPECTO Y CONFIANZA:** En *Pinturerías El Dante* confiamos en las capacidades e intenciones de los demás. Profesamos el respeto mutuo en todas nuestras relaciones con clientes internos y externos.

**INNOVACIÓN:** En *Pinturerías El Dante* anticipamos las necesidades del mercado.

**EXCELENCIA:** Nuestra gestión está orientada a aumentar constantemente nuestra competitividad.

**COMPROMISO MUTUO:** *Pinturerías El Dante* se compromete a brindar a sus trabajadores la oportunidad para que cada uno potencie su desarrollo personal y profesional, limitado solo por la habilidad y el deseo individual.

Promovemos a nuestros trabajadores únicamente considerando su capacidad y calidad de trabajo.

Asimismo, *Pinturerías El Dante* se compromete a ofrecer condiciones de trabajo seguras y a impulsar acciones en pro de la conservación del medio ambiente. Los trabajadores *Pinturerías El Dante* asumimos los objetivos de la empresa como nuestros, por lo que nos comprometemos al máximo para contribuir al logro de los mismos.

**Trabajo realizado a Pinturería el Dante por alumnas de la Universidad de Flores,**  
**en el año 2011**

**INTRODUCCIÓN**

La empresa trabajada es "El Dante Pinturerías", una empresa con 20 años de trayectoria, con un importante crecimiento en la última década, enfocada en su vocación de servicio, honestidad, calidad de sus productos y defensa del bolsillo del cliente. logrando un gran reconocimiento y fidelidad de los mismos y posicionándose como el líder indiscutible de la zona en el rubro pinturería.

La empresa cuenta con un valioso equipo, conformado por alrededor de 50 personas cuya visión en pos del cliente es la misma.

Cuenta con nueve sucursales distribuidas en toda la zona del alto valle de Río Negro y Neuquén y Rincón de los Sauces, representa a la marca más importante del país: ALBA, y a través del lanzamiento de una amplia gama de productos de marca Pintino, Cordillera y Dantkril busca posicionarse en toda la Patagonia.

<b>PRODUCTOS</b>		
<b>INDUSTRIA</b> •ESMALTES <b>SINTÉTICOS</b> <b>INDUSTRIALES</b> •PINTURA ALTA <b>TEMPERATURA</b> •ESMALTES <b>EPOXICOS</b> •ESMALTES <b>POLIURETANOS</b> •PRIMERS RICOS EN <b>ZINC</b> •ACONDICIONADOR <b>ES DE SUPERFICIE</b> •ACCESORIOS •EQUIPOS DE <b>PINTADO</b>	<b>HOGAR</b> •Esmaltes Sintéticos •Pintura Alta Temperatura •Barnices / Lacas / Stain •Látex •Impermeabilizantes •Revestimientos Plásticos •Accesorios •Equipos de Pintado	<b>AUTOMOTOR</b> •Primers •Esmaltes Poliuretanos •Pintura Bicapa •Pintura Tricapa •Sistema Base Agua de Color •Barnices •Accesorios

<b>SERVICIOS</b>	
<p><b>SERVICIOS GENERALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada.</li> <li>• Envíos a domicilio sin cargo.</li> <li>• Asesoramiento a domicilio sin cargo.</li> <li>• Asesoramiento decorativo a domicilio sin cargo.</li> <li>• Desarrollo de colores a pedido y todos los colores RAL, IRAM, Pantone e institucional nacionales e internacionales.</li> <li>• Sucursales distribuidas en puntos estratégicos para su mayor comodidad.</li> <li>• Venta telefónica y cobro opcional en domicilio.</li> <li>• Club de profesionales.</li> <li>• Cursos y seminarios.</li> <li>• Planes de financiación con tarjetas de crédito.</li> </ul>	<p><b>VENTA EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento profesional para satisfacer los diferentes requerimientos de grandes y medianas empresas, talleres, metalúrgicas y todo tipo de industrias.</li> <li>• Vendedores especializados.</li> <li>• El mejor stock de productos de marcas líderes.</li> <li>• Presupuestos en tiempo y forma según especificaciones.</li> <li>• Visitas y seguimiento en obra sin cargo.</li> <li>• Muestra de productos en obra sin cargo.</li> <li>• Sala de colorimetría exclusiva, para el desarrollo de colores a pedido y todos los colores RAL, IRAM, Pantone e institucionales nacionales e internacionales.</li> <li>• Servicio técnico y capacitación.</li> <li>• Servicio de medición y control de procesos.</li> <li>• Asistencia directa del fabricante a clientes.</li> <li>• Garantías mancomunadas con fabricantes.</li> </ul>

El diseño de este proyecto se elaboró mediante un proceso de acuerdo a pautas y procesos sistemáticos. Identificamos a los beneficiarios y actores claves; establecimos un diagnóstico de la situación problema; definimos estrategias posibles para enfrentarlo y la justificación de la estrategia asumida; determinamos los objetivos generales y específicos del proyecto, los resultados o productos esperados y actividades y recursos mínimos necesarios.

Al mismo tiempo, la propuesta contempla la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados que se obtienen y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

## **ETAPA DE ANÁLISIS EMPRESA + ENTORNO**

### **MISIÓN:**

- Cuidado del medio ambiente.
- Conformidad del cliente.
- Formación, crecimiento y motivación del equipo de Trabajo.

### **VISIÓN:**

Trabajo Mancomunado del Equipo para ser el comercializador de pinturas más competitivo de la región Patagónica.

### **VALORES:**

- Integridad.
- Respeto y confianza.
- Innovación.
- Excelencia.
- Compromiso mutuo.

### **PUBLICO:**

- Empresas constructoras.
- Cliente del hogar (consumo menor) a los cuales se los atiende en áreas diferentes en base a la estrategia de marketing y necesidades de cada uno.

### **PRODUCTO-SERVICIO:**

Dependiendo el lugar a ser pintado y su superficie, se recomienda el producto adecuado en cada caso particular teniendo en cuenta además las preferencias del cliente en cuanto a precio, calidad, rendimiento, terminaciones y vida útil.

### **PROMOCIÓN:**

Para promocionar sus productos "El Dante" invierte mucho dinero en la capacitación de sus empleados para que adquieran estrategias de venta y excelencia a la hora de atender al cliente, primando la honestidad aunque signifique perder una venta, para ofrecer un servicio a conciencia y evitar problemas posteriores.

Además se invierte en campañas publicitarias en distintos medios, que incluyen al personaje Pintino, lo que hace reconocida la marca propia.

Su propia línea de productos "Pintino" es fabricado por *Venier*; si bien se trata de un producto de primera calidad es más accesible que los productos de *Alba* y por eso se lo recomienda en caso de que el cliente desee un presupuesto más bajo.

### **DISTRIBUCIÓN:**

Cada sucursal cuenta con un vehículo que brinda el servicio de entrega gratuita. Son cuatro los vendedores externos y brindan un asesoramiento constante de la parte técnica para evitar reclamos.

### **SEGMENTACIÓN DE CLIENTES:**

Como se mencionó anteriormente, existen áreas diferentes a la hora de vender y la estrategia de cada una de ellas es diferente porque apuntan a distinto público.

<i>EMPRESAS</i>	<i>PUBLICO GENERAL</i>	<i>PROFESIONALES</i> <i>"Club Pintino"</i>
- Trato distinguido . - Asesoramiento. - Beneficios únicos en precio y formas de pago.	- Responsabilidad social -Familiaridad con el cliente.	- Asesoramiento. - Beneficios únicos. - Concientización sobre el cuidado del medio

<p>- Formalidad. -Seguimiento constante.</p>	<p>-Participación activa con instituciones (colegios, bibliotecas, etc.) . -Campañas de concientización sobre el cuidado del medio ambiente. -Presencia del personaje Pintino en todos los acontecimientos sociales y campañas ecológicas.</p>	<p>ambiente.</p>
--	--	------------------

Tanto para empresas como para profesionales y el público general se ha invertido, en épocas favorables, en presentes (llaveros, reglas, cuadernos, lapiceras, remeras, etc) para clientes regulares estimulando la fidelización y promoción de la marca.

### **ANÁLISIS DE IDENTIDAD**

- **NAMING:** La marca se creó a partir del nombre del fundador, Dante Scatamburlo.
- **IDENTIDAD DE MARCA:** está relacionada al rubro desde su creación ya que su logotipo es un tarro de pintura visto desde arriba y la tipografía simula estar hecha de pintura.
- **VALOR DE MARCA:** es informal y dinámica y se aplica en las piezas gráficas, según analizamos, de la siguiente manera:
  - **APLICACIONES EN PIEZAS:**
    - Utilizan fondos en ondas jugando con una paleta monocromática que varía de color según la ocasión.
    - En algunas piezas implementan una línea cuyo extremo derecho es curvo. Parece la prolongación/avance del círculo.
    - Las fotografías se encuadran en un formato similar al de la letra “d” de la marca y tienen una o dos puntas curvas.

- Utilizan fondos blancos (limpieza) y aplicaciones monocromáticas en azul y solo utilizan colores en las fotografías y en otras marcas como Alba.

- Hay muchas formas relacionadas a la pintura y los rastros de esta como goteo y pinceladas. También utilizan círculos y terminaciones curvas.

- En cada ocasión especial varían los colores de acuerdo a la temática pero las formas graficas se mantienen y en gran parte de los casos la estética es alegre e informal.

- Utilizan transparencias y en algunos casos, los títulos o destacados son amarillos como la tipografía de la marca.

Las campañas de concientización y promoción se dan a través de distintos medios. (radios, diarios, revistas, locales de decoración, folletería de acciones comerciales y televisión), cuya aparición varía según la temporada y las necesidades de mercado.

En ellas no existe un presupuesto fijo y muchas veces participan algunos de sus proveedores que son marcas importantes (ALBA, 3M, CASA BLANCA, VENIER, CETOL, SW, WANDA, SIKENS, ACZO, NOBEL, y otros más que los invitan).

## **“RECICLA Y GANA CON EL DANTE Y AYUDA A PINTAR UNA INSTITUCIÓN”**

### **-Información necesaria para su implementación:**

Fecha de inicio de campaña: 5 de Agosto.

Fecha de sorteo: 5 de Junio (día mundial del medio ambiente) .

### **-Lo necesario para llevarlo a cabo:**

- Instructivo de la promoción.
- Dos afiches para vidriera por cada punto de venta.
- Bases de la promoción.
- Urna para contener los cupones para cada punto de venta.

- Cupones impresos.

### **-Instructivo para los concursantes:**

EL DANTE Pinturerías, desarrollaría esta campaña para el público general con el objeto de incentivarlos a colaborar con el medio ambiente reciclando rodillos, pinceles y/o envases de pintura y a su vez colaborando con una institución.

### **1 - Estrategia**

- **Comunicación en los Puntos de Venta:** La Campaña se comunicara en los locales comerciales, captando la atención del público.

- **Premios muy atractivos:** Los premios son realmente importantes y tentadores, para favorecer la participación.

- **Compromiso social:** La Promoción contempla la realización de una acción de responsabilidad social a través de la ayuda a una institución pública.

- **Mecánica de participación muy sencilla:** El cliente sólo debe acercar sus rodillos y/o envases y llenar el/los cupón/es (según la cantidad de rodillos / envases) con todos los datos requeridos y depositarlo en la urna del local.

### **2 - Objetivos**

- Generar tráfico de clientes potenciales hacia los locales.
- Fidelizar a los clientes (lograr su preferencia).
- Incentivar a la gente a colaborar con el cuidado del medio ambiente.

### **3 - Mecánica de la Promoción**

El Sorteo se realizará el 5 de Junio en la casa central en Félix San Martín (NQN). En el sorteo se extraerá 1 cupón. El titular del cupón podrán ganar 1 televisor LCD de 32 pulgadas.

La institución que figura en el cupón del comprador sorteado, ganará: 200 litros de látex blanco para interiores.

**Esta campaña se realizara todos los años en el día mundial del medio ambiente pero igualmente habrán contenedores durante todo el año para que la gente pueda depositar sus residuos (pinceles, rodillos, envases) allí.**

En todos sus años de trayectoria "El Dante" ha tenido una **gestión responsable con la sociedad**, ha invertido mucho dinero para tener un **buen servicio**, ha presentado a "**Pintino**", un personaje que los hace únicos y además poseen una línea de productos propia con su nombre.

Esto los ha beneficiado para ser reconocidos pero ha contribuido, en parte, a que no se le dé la importancia suficiente a la competencia directa para poder compararse y sacar provecho de esta acción.

Con sólo ingresar a la página Web de Pinturerías Rex se puede evaluar claramente los aspectos que son dignos de imitar y, además, sus puntos débiles los cuales pueden aprovecharse para darlos a conocer al público, no nombrando a la competencia de manera explícita sino ponderando esos aspectos en los que "El Dante" es mejor y así resaltar las virtudes y valor agregado de la empresa.

La propuesta que ofrecemos a "El Dante Pinturerías" está fundamentada en un amplio estudio de la empresa en su totalidad y de su competencia directa. El costo de la misma es de \$26.830, una inversión importante, pero sabemos que, una vez aplicada esta estrategia, la imagen de marca cambiaría a favor y la empresa obtendría mayor cantidad de clientes y la fidelización de los que ya poseen.

A través de ésta se darían a conocer más sus acciones, sus productos y su valor agregado y, además, la marca sería reconocida más por sus valores que por su personaje que es algo que realmente hace falta.

### **Entrevista a Roberto Kertész**

*Roberto Kertész(1929-2018), nació en Buenos Aires y fue doctor en medicina y psiquiatría, sobrándole éxitos en su carrera.*

La empresa familiar es una de las organizaciones comerciales más antigua en el mundo y se destaca porque puede funcionar desde distintos encuadres organizativos, puede ser una propiedad individual, una sociedad, una compañía propietaria o una sociedad anónima.

Actualmente en nuestro país, este tipo de firmas constituyen un gran porcentaje de la actividad económica, ya que representan el 50% del PBI y el 70% de los puestos de trabajo.

En una entrevista exclusiva, el Dr. Roberto Kertész, director del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, aborda las diferentes temáticas relacionadas con este tipo de sociedades desde una perspectiva multidisciplinaria.

¿Qué es una empresa familiar?

La empresa familiar es una institución en la cual trabajan por lo menos dos parientes que a su vez son propietarios. Este tipo de sociedades abarcan hoy por hoy el 80% de las empresas argentinas grandes o chicas, Arcor por ejemplo es una empresa de este tipo. La condición principal para que una empresa sea familiar, es que debe haber dos propietarios que sean familiares o parejas.

¿Qué objetivos se plantean desde la Asociación Iberoamericana de Empresas Familiares?

Nuestro objetivo principal es brindarles apoyo a las empresas familiares para que sean productivas y que sus miembros se asocien en armonía, además de la parte productiva y económica, y esto se requiere apoyo y capacitación que nosotros le brindamos desde la institución.