

## **El lugar del conocimiento y de la experiencia previa de los sujetos en organizaciones pequeñas y medianas, dedicadas a la comercialización de indumentarias de marcas destacadas, en Neuquén capital para el año 2012.**

Abigail Salgado y Mariana Benítez.

Cita:

Abigail Salgado y Mariana Benítez (2012). *El lugar del conocimiento y de la experiencia previa de los sujetos en organizaciones pequeñas y medianas, dedicadas a la comercialización de indumentarias de marcas destacadas, en Neuquén capital para el año 2012. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, La Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-097/222>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar>.

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

*El lugar del conocimiento y de la experiencia previa de los sujetos en organizaciones pequeñas y medianas, dedicadas a la comercialización de indumentarias de marcas destacadas, en Neuquén capital para el año 2012.*

#### Resumen

El siguiente trabajo se propone conocer de forma comprensiva sobre los sentidos, valoraciones y connotaciones en torno a la idea de experiencia previa en el trabajo de comercio y atención al cliente en los locales de ropa de marcas destacadas, dentro del ámbito de servicio privado en Neuquén capital, para el sector de Recursos Humanos encargado de la búsqueda, entrevista e incorporación del personal al comercio. La pregunta es ¿Qué entiende el sector de Recursos Humanos por experiencia previa? ¿De qué forma es tenida en cuenta? ¿En qué sentido la experiencia previa en el trabajo es decisiva para el nuevo trabajo? La inquietud por conocer las valoraciones y los sentidos es resultado de una indagación exploratoria sobre las formas de organización del trabajo por el sector Recursos Humanos de la organización en comercios de ropa en Neuquén capital en el año 2012.

*Palabras claves:* experiencia previa. Organización, RRHH, sujeto, valoraciones.

Autoras: Salgado Abigail (UNLP. Mail: [abi\\_gandolfi@hotmail.com](mailto:abi_gandolfi@hotmail.com));

Benítez Mariana (UNLP. Mail: [die\\_systematisch@hotmail.com](mailto:die_systematisch@hotmail.com)).

### **Introducción**

Al indagar sobre las características y complejidad que poseen las organizaciones de tipo productivo que persiguen fines de lucro en el ámbito privado de comercialización y venta, una de las primeras cosas que salen a la vista es el complejo de relaciones entre los agentes miembros, que se producen con vistas a realizar la actividad solicitada por la dirección. Lo peculiar de las relaciones que se establecen entre los miembros es que exceden los parámetros que establece la organizaciones para la interacción, esto es, aquellas relaciones producidas con vistas a cumplir con la planificación del trabajo, que tiene como objeto lograr una optima coordinación y complemento entre tareas, puestos, áreas, de los distintos sectores de la organización. El carácter negociado, discutido y no espontaneo que se produce en las interacciones entre los actores durante el proceso productivo conduce el interés sobre los alcances que tienen las formas de organización del trabajo<sup>i</sup> sobre el sujetos y los sujetos en calidad de agentes miembros en la interpretación y desempeño de sus tareas. Se puede decir, que el sujeto- miembro es activo en la interpretación del ejercicio de su actividad. Mucho de lo que se establece como tareas a realizar en un puesto deja grandes márgenes a la libertad de interpretación por más de que se insista en detallar, atreves de capacitaciones, el cómo hacer lo que se solicita. Las instancias de discusión, disputa, negociación de sentido atraviesan a la actividad productiva entre los miembros involucrados en el ejercicio. Dentro de las organizaciones medianas dedicadas a la comercialización y venta de indumentaria, de las que nos ocupamos acá en el

presente trabajo<sup>ii</sup>, el sector de RRHH responsabilizado de la gestión del trabajo del personal de ventas, confora diariamente con el mismo en tanto no logran acordar sobre la forma de realizar las actividades del sector venta y atención al cliente. Entre los puntos de vista del personal de ventas y el sector RRHH, este último suele lograr la imposición del suyo por un tiempo hasta que las cosas retoman su curso anterior. Sin embargo las tenciones señaladas permiten establecer algunos interrogantes sobre las expectativas que el sector RRHH tiene, construye en torno a la idea de lo que debe ser el trabajo en ventas. Una vez conocidos los discursos y nociones que el sector RRHH posee sobre lo que considera es y debe ser la actividad del sector venta, la idea es saber ¿cómo el sector RRHH construyo ese conocimiento?, en ¿que se fundamenta el mismo?, si lo hace según algún manual que posee la organización, alguna norma de calidad mediante la cual se rige o si el fundamento está basado practicas y creencias propias de esa organización. Por otro lado las quejas de la gestión sobre las actividades realizadas por el personal son llamativas en la medida en que la misma se ocupa de la solicitud, entrevista, selección, prueba e incorporación del personal en la organización. El poder que tiene el área del personal de fijar los criterio de trabajo al sector ventas de la organización, lleva a suponer que el personal se conduce conforme a los mismos y en caso de no hacerlo el problema se puede deber a una incomunicación insuficiente que atraviesa las siguientes instancias de la relación entre RRHH y el personal de ventas: la instancia de la selección y el ingreso del nuevo candidato, la instancia de la presencia, participación y colaboración de RRHH en el sector ventas a

modo de cumplir con una de las funciones del área del personal: la de supervisar y atender a que las funciones y tareas de ventas se realice y la instancia de analizar al finalizar la actividad si esta se ha realizado según lo establece la organización.

En relación a lo dicho más arriba, el siguiente abordaje tiene como tema general la relación del sujeto en la organización, y como tema específica, el lugar del conocimiento y de las experiencias previas de los sujetos principiantes en la organización del trabajo en espacios productivos pequeños y medianos, en el ámbito de comercialización y venta de indumentaria. La reflexión conducida a través de la escucha y el análisis de los discursos y la queja repetitiva del sector RRHH, en torno a la actividad de venta y atención al cliente a la cual dirige, estará centrada en la primera instancia de la relación entre RRHH y ventas. A esta instancia la tendremos como la instancia de incorporación de personal. Creemos que entre las instancias descritas más arriba existe una relación de implicancia donde la forma que presta la primera define el rumbo de las siguientes. Siguiendo estas líneas de lo que se trata es de conocer a partir de comentarios, discursos, quejas las valoraciones implícitas en estas, que el personal de RRHH, teje sobre la actividad de venta.

La siguiente reflexión se lleva a cabo como producto de una indagación en comercios – franquicias de ropa de (anónimo) Neuquén, en 2012, que tuvo lugar como producto de una demanda de la dirección de apoyo externo para la gestión de las actividades ante una crisis de dirección y gestión que atravesaba el comercio. La indagación se realizó utilizando las siguientes herramientas:

una entrevista inicial a todo el personal del comercio, en la misma se hicieron preguntas genéricas como ¿en qué consiste tu actividad?, seguidas de preguntas más específicas y puntuales a medida que se interactuaba con la persona, luego se procedió a una observación participante sobre las dimensiones físicas del establecimiento, y la dinámica de la actividad en el sector ventas y en la gestión, se realizaron observaciones fuertemente participantes en las que se fue parte del trabajo en cuestión dentro del sector ventas. En esta instancia se prestó particular atención a las quejas dirigidas del personal ventas a la dirección y gestión y viceversa, de la gestión y dirección sobre ventas. Por último en base a la entrevista inicial se procedió a una segunda entrevista al personal de la gestión de RRHH sobre el ejercicio de su trabajo y se trato de conocer más sobre su relación con el personal de ventas. En este último caso, llamo la atención la forma en que incorpora personal al establecimiento, y las quejas repetitivas sobre el desempeño del mismo.

Para el desarrollo de la propuesta de trabajo mencionada más arriba se decido establecer las siguientes dimensiones relacionadas:

- Una descripción del tipo de organización, a modo de brindar el escenario en el que tiene lugar la obra.
- Un análisis de la literatura, sobre el lugar del sujeto en la organización.
- Un abordaje sobre la forma de interacción entre los RRHH y el personal de ventas en las instancias e incorporación y del personal. (Para el análisis de la interacción se tomaron las dimensiones poder y cultura).

- Una reflexión sobre la idea de experiencia previa en relación a la organización del trabajo en el sector servicio privado en pequeñas y medianas empresas.

**Una descripción del tipo de organización, a modo de brindar el escenario en el que tiene lugar la obra.**

Tal como se aclaró en la introducción, en el presente trabajo nos ocuparemos de un tipo particular de organización: la pequeña y mediana empresa, en especial aquella que compete al ámbito de producción privada dedicada a la comercialización y venta de indumentarias de marcas destacadas, en Neuquén capital para el año 2012, en lo que resta al periodo de la segunda semana de abril hasta fines de julio. La organización en cuestión es una franquicia, de la marca situada en Buenos Aires.

En la actualidad el gobierno de la provincia neuquina, estableció un convenio con el C. Pymes para ayudar a las mismas, a través de implementación de normas de calidad, a mejorar la calidad de su producción así como de modernizar las formas y ambientes de trabajos nocivos para el personal de una empresa determinada. El convenio ya data de un tiempo y todos los años salen ofertas, por el C. Pymes para el subsidio en materias de implementación de las mismas, para empresas pequeñas y medianas que deseen gestionar su establecimiento de manera formal, racionalizada y estandarizada a modo de aumentar la satisfacción y seguridad de los trabajadores en su puestos, la rentabilidad de su empresa y la disminución de los márgenes de error en las operaciones de todo tipo. A raíz de la oferta y apoyo que tiene las Pymes, muchas han pedido la financiación y han

contratado el apoyo externo de administradores, brindados por el C. Pymes, para la reorganización de todas las actividades desde las financieras, comerciales hasta las que competen a la limpieza del establecimiento. La oferta de reorganización de las actividades de la empresa suena elegante cuando la dirección siente que su empresa es un caos y no tiene el control suficiente sobre la gestión de los recursos, entre ellos, el personal. Por otro lado, en el caso en cuestión, considera que el establecimiento de formas estandarizadas de trabajo son la solución a los disputas ente el sector ventas y RRHH.

Ante esta situación la dirección de la empresa -que tomamos de ejemplo al caso- solicita al C. Pymes el apoyo externo de un administrador para la gestión de la empresa, mediante las normas de calidad (ISO 9001), a modo de limitar prácticas arbitrarias de parte del personal de venta. En ese momento el administrador se dirige al personal administrativo de la empresa ocupado de dirigir al personal entre otras actividades de secretariado. En la oficina de la dirección se encuentra con dos personas, en calidad de secretario administrativo uno se ocupa de las actividades puramente contables y la otra de la gestión de RRHH (contratar personal, explicarle o capacitarlo al puesto), esta ultima a su vez coordina la actividad entre los dos los locales de la franquicia. Cuando se le solicita sobre el desempeño del trabajo en la empresa, resalta la pereza y desganas de trabajar del sector ventas. Las repetidas quejas, sobre el personal de ventas llevo a parar la antena. Con este diagnostico del clima humano de trabajo se llamo a otra persona (casi socióloga) para relevar sobre el clima y ambiente social de trabajo. Así que lo que se hizo, fue tomar



la demanda de la dirección y los RRHH (entre comillas) e iniciar una entrevista primera a todo el personal implicado en la actividad comercial. La entrevista inicial servía para hacer un bosquejo de organigrama de puestos y funciones a modo de mapa para usar de guía en el recorrido sobre el espacio físico social<sup>iii</sup>. Con el bosquejo se pudo empezar con otra parte del relevamiento: la observación participante. En la segunda parte del relevamiento se llevó a observar tres o cuatro horas por día en cada local, esto es, se apelo a observar la forma y las condiciones de trabajo del núcleo operativo: como atendían al cliente, como ordenaban y limpiaban, como hacían control de stock y tomaban los pedidos<sup>iv</sup>. Una de las cosas que llamo la atención en los dos locales fue la repetida experiencia de encontrar gamuzas detrás de una estante o sobre el mostrador (la gamuza se usa para repasar los muebles, pero la norma desaprueba la existencia de elementos de limpieza a la vista del cliente). Esta observación se repitió con frecuencia. Ante una gamuza con polvo y pelusa expuesta al cliente uno puede hacer dos cosas: decir que descuidado es el personal o preguntarse sobre el modo, la forma que logran realizar todas las tareas que les competen por puestos. El trapito podía hablar de dos cosas: de holganza sistemática o de intensificación del trabajo, como resultado de la forma de organización de la actividad en el sector. A medida que se asistía al sector ventas, de los dos locales, se vio como trabajaba el vendedor: limpiaba mientras atendía, dejaba el trapito en cualquier lado, atendía de dos clientes a la vez, guardaba ropa mientras sacaba para mostrar otras prendas, buscaba mercadería y otros elementos de trabajo en los depósitos, atendía quejas y otros. Había picos de venta

desbordantes las últimas horas de la tarde-noche un Bum de gente ingresaba al local, con ganas de comprar e irse. Ante esta situación se procedió relevar no solo observando y anotando sino siendo parte del trabajo: se empezó limpiando, acomodando, doblando y guardando la ropa acumulada en los mostradores. Acomodar ropa implicaba: saber doblar, ubicar en el estante por prenda, modelo, material y talle. Se utilizaban escaleras para llegar al objetivo. A medida que el observador relevaba según la planificación iba entrando en relación con el personal, el cual le agradecía su participación. Otra cosa que paso fue que el observador aprehendió algunas cosas sobre la venta de ropa de esa marca. Eso llevo al observado a participar de la venta al cliente. De esta forma se iba tomando noción de las destrezas que se necesitan para realizar la venta y de la forma de organización del trabajo. Al personal le llamaba la atención del apoyo de la gestión a la que no estaban acostumbrado, dicha expresión resultaba significativa en tanto una de las funciones del sector RRHH era registrar mediante su participación sobre la forma en que ventas está llevando a cabo su función. La participación en las actividades de venta repercutieron sobre el rapport, en tanto el sector se mostro más entusiasta en su participación con el observador. Así en la segunda instancia del relevamiento lo que se noto fue: la forma de organización del trabajo dominante en el sector ventas, que consistía en cumplir con la demanda de la gestión no siguiendo una orden de jerarquías entre tareas (como suele sugerirlo la norma) sino respondiendo a la circunstancias, así cuando no se vendía se limpiaba, guardaba ropa, acomodaba y reponía, colocaba alarmas, hacia pedidos. El trabajo en el sector ventas

coabraba la forma de picos de mucha actividad a baja, en esta ultima el personal interactuaba entre sí, establecían una conversación o se tomaban un café. Pero a lo largo de la jornada, la falta de un orden detallado del desenvolvimiento de las tareas conducía al sentimiento de desborde e intensificación, y al descuido de la realización de algunos pedidos por la gestión. Mientras se hacia el relevamiento se modificaba el organigrama según la necesidad puestos, personas y tareas. Por otro lado se tomaron como decisivas las demandas del personal de ventas, dirigida a la gestión sobre forma de decir las cosas, el tipo de reconocimiento y compromiso en la actividad ventas. La lectura de las experiencias en el registro de observación participante, así como las entrevistas hablaban de un problema de integración entre las partes pero también de una disputa entre ellas sobre la forma que debía cobrar la relación. Para el sector RRHH ventas debía obedecer a las demandas de la dirección y gestión, para el sector ventas no estaba en discusión la relación de subordinación pero solicitaban mas presencia de la gestión en momentos claves del trabajo donde se deben tomar decisiones para los que venta no está autorizado. El personal de RRHH por otro lado trabajaba cinco horas por la mañana mientras que venta lo hacía ocho horas en un local donde se encontraba la oficina de la dirección y gestión y doce en otro (turno rotativo) vigilado por camaritas. Durante la tarde el sector venta solía trabajar sin mediación de la gestión y tomar decisiones no autorizada por la dirección. La organización que tomamos en el presente trabajo poseía una estructura de funcionamiento jerárquico en los concernientes a la división de cargos, puestos y la relación entre estos. Sin embargo la

ausencia de las actividades de gestión durante el turno tarde le daba a la organización otros matices. Durante la tarde predominaba un tipo de funcionamiento descentralizado donde el sector venta usaba el espacio de autonomía para el ejercicio de su trabajo, aunque esto último no estaba contenido por la organización en tanto lo reprobaba y en tanto no comunicaba al sector afectado sobre como tomar decisiones en su ausencia. La estructura jerárquica de la organización se ponía de manifiesto no por escrito o por documento, ya que la empresa no contaba con ello sino través de las formas en que los agentes se relacionaban durante el proceso productivo: la dirección se comunicaba con ventas a través de RRHH, este se encargaba del personal siguiendo las demandas de la dirección. Por otro lado en las reuniones y encuentros entre ventas y RRHH, este último fijaba la modalidad de lo que se quería sin consultas de opinión. Ventas debía vender como se solicita que se haga, pero esto es lo que no estaba aclarado más que de forma vaga e imprecisa, una vaguedad que le da al sector autonomía para interpretar según su criterio aquello que se pide. Así el sector ventas no desobedecía a la gestión en tanto que cumplía con “el que”, pero lo que ambos sectores no discutían y el cual era el principal motivo de conflicto era “del cómo”. De modo que a dicha estructura le faltaba un elemento importante para completarse y de esa forma funcionar: la conciencia de la necesidad del complemento entre las partes durante la actividad comercial. El acercamiento entre los sectores: RRHH y ventas podría ser lo que los lleva a establecer un acuerdo sobre la forma de realizarse las tareas. La integración ente las partes pero también el delegarle a ventas la libertad de tomar decisiones

en relación a una autonomía inevitable para el caso. Otra cosa que se destacó fue la participación de la dirección: a menudo esta demandaba a RRHH por la gestión de ventas teniendo poco contacto sobre esta última. En tanto que para que la estandarización de las actividades fuese efectiva, no bastaba con detallar a pie de letra el cómo proceder en el ejercicio de cada tarea, sino que RRHH debía formar parte de la actividad de ventas para tener un acercamiento práctico al mismo. Contados desde afuera la actividad de ventas resultaba muy simple: limpiar, acomodar, vender, reponer, guardar, colocar alarmas, atender gente. La simpleza se dejaba a un costado cuando se pasaba a la acción, en tanto que cada una de estas tareas representaba una complejidad de usos de tiempos desconocida por RRHH y la dirección. Se puede decir que la pequeña estructura jerárquica de la pequeña empresa estaba descentralizada en su funcionamiento no en su criterio: ventas trabajaba sola, por la mañana no recibía asistencia, sino demandas o reclamos y por la tarde directamente estaba sola. La solicitud de profesionales tenía como objeto resolver un problema de gestión de recursos humanos que excedería al personal de venta para implicar a la dirección y a la gestión.

**Un análisis sobre el lugar del sujeto en la organización:**

El sujeto en una organización es el portador de saberes teóricos-prácticos, entendido como conocimiento sobre aquello que hace. El conocimiento tiene la propiedad de fijar pautas de acción al ejercicio, en tanto define una forma de hacer las cosas aceptadas por los miembros que trabajan en conjunto dentro de una organización. La unanimidad del criterio es condición necesaria para que los agentes en

calidad de sujetos puedan comunicarse y entenderse en la interacción como resultado de una actividad compartida. Sin embargo la unanimidad nunca es del todo posible, existen matices que obligan a los agentes a una negociación constante sobre el significado de sus actos. Las personas que pasan a formar parte de un equipo de trabajo en una organización se ven obligadas a adaptarse a las formas y condiciones de trabajo de la misma. Pero la organización no existe por encima de las personas que forman parte de ella, por lo tanto la adopción de formas de trabajo comúnmente compartidas por los miembros de la organización es resultado de la interacción con estos.

El saber hacer algo implica para el sujeto en su individualidad un conjunto de conocimientos (teórico-práctico) siempre en disputas con las nuevas experiencias, pero acumulable en la trayectoria laboral, implica destrezas (casi artísticas) para adaptar lo que se sabe a las nuevas situaciones. De este modo el saber hacer excede el plano de lo puramente operacional para englobar al sujeto en tanto saber ser, saber conducirse. Lo que se sabe hacer y se sabe ser no es reductible a la individualidad de la persona sino que implica una relación con otros con quienes se cotizan esos saberes.

Los agentes que interactúan dentro de un espacio productivo lo hacen mediados por el tipo organización, el tipo de trabajo, tareas y lugares dentro de estos. Pero también lo hacen afectados por el contexto socioeconómico de producción de los mismos, en la medida en que existe una relación de continuidad entre el conocimiento práctico teórico y el contexto de producción de dicho conocimiento. Las personas aprehenden a hacer en conjunto con los otros

y su saber, aunque extrapolable a otros contextos, está limitado por los sentidos y formas de producción originales. En las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de indumentaria, las formas de trabajo no suelen estar estandarizadas sino que se deciden según cada establecimiento y obedecen a prácticas y creencias establecidas y ejercidas por los agentes que a menudo no se deliberan y detallan suponiéndose conocidas por todos. El dominio del colectivo de trabajo sobre sus saberes se reduce a la organización en cuestión, de la cual depende y suelen ser flexibles a las necesidades de producción y rentabilidad de las mismas. Desde este lugar cada comercio de ropa tiene sus formas de producción que pueden ser comunes y parecidas pero nunca iguales. Para el caso que aquí nos compete, al tratarse de venta de ropa de marca destacada, la exigencia de la empresa al personal sobre el conocimiento detallado y preciso del producto era elevado. El personal debía ajustar sus conocimientos adquiridos en trabajos previos en otros comercios al caso en cuestión. Pero el ajuste dejaba mucho que desear en la medida en que la marca exigía otra forma de hacer las cosas. La exigencia particular de la marca no era tomada en cuenta ni por la dirección y la gestión quienes consideraban que existían únicas formas y criterios de trabajar con los productos.

**Un abordaje, sobre la forma de interacción entre los RRHH y el personal de ventas en las instancias de selección e incorporación del personal.**

Las diferencias entre los comercios de ropa se acentúan dependiendo si se trata de venta de ropa de marca o no. En el caso trabajado aquí, como se menciono antes, la marca impone condiciones de trabajo, sobre: la cantidad y calidad de los vendedores, el orden, limpieza, decoración del local y sobre la forma de atención al cliente. Sin embargo la marca no dirige la gestión de cada franquicia la cual se ocupa de capacitar al personal pertinente a la actividad. Los requisitos solicitados por la marca a la persona que desea ocupar un cargo suelen ser elevados, pero las formas utilizadas por los RRHH de la franquicia en cuestión de entrevistar y capacitar al personal no suelen ser muy rigurosas aunque si son exigidos por el sector RRHH durante el desempeño del trabajo. Esta contradicción entre lo que se solicita ( por la marca) al nuevo integrante y lo que se verifica de este, se pone de manifiesto en el momento del registro- entrevista. RRHH se apoya en la experiencia previa del nuevo integrante, en relación a ello, le explica que es lo que necesita del él, el comercio, sin realizar una indagación sobre la relación entre lo que el nuevo vendedor sabe y lo que la marca necesita que sepa. Los RRHH, deben corroborar la existencia de un personal suficiente para el trabajo y dotado de los saberes requeridos para ese puesto. Para esto es necesario que conozca a pie de la letra –siguiendo la estructura jerárquica de organización- el detalle de las tareas y actividades que exige la marca y que ejecuta el personal de ventas para capacitar al nuevo ingresante. En la organización que trabajamos aquí los RRHH no analizaban sus conocimientos y alcances sobre la actividad de venta según la marca y según lo que el sector considera que es ventas. RRHH se limitaba a resalta los



detalles no abarcados por ventas durante su actividad o al día siguiente, sin indagar la forma en que este procedía para cumplir las demandas de la gestión. Los desencuentros entre sectores conducía a una distancia de criterios entre ventas y RRHH y con ello al desencuentro diario, generando gastos de tiempo por los intentos de resolver malos entendidos. Pero para que el sector RRHH haga un acercamiento adecuado al tipo de trabajo de su personal, necesita detallar que entiende por vender, y como debe venderse, para ello debe comprometerse diariamente como un colaborador en lo que el sector ventas hace. De esta forma no sólo adquiere el conocimiento práctico y teórico sino que se hace conocer por el sector afectado por sus decisiones. Sin embargo esto último no pasa, para el caso en cuestión. Se considera que las cosas no salen por pereza o y no por otra cosa. Por otro lado la tensión reducida a ese plano nunca se resuelve y el resultado es la queja. A su vez una de las instancias en donde los RRHH pueden cobrarse una idea más a fin sobre la existencia de saberes y conocimientos, del personal es descuidada. Por último el personal de RRHH tampoco se ocupaba de capacitar al personal ingresante sino que delegaba esta actividad a un miembro del sector ventas. Las quejas por los alcances limitados de la experiencia previa de los nuevos trabajadores exceden al caso tomado aquí, para ser comunes entre los gestores de personal de otras Pymes. En todos los casos los gestores no indagan sobre lo que esperan y desean de la experiencia previa, así como tampoco buscan la forma de ajustar la misma al caso. La existencia de mucha oferta de personal para ventas por encima de la demanda favorece las formas inadecuadas de entrevistar e incorporar personal. En la medida en que

siempre hay alguien esperando el puesto no se cuida al personal existente, este debe ajustarse a la gestión mas no la gestión a él.

**Una reflexión sobre la idea de experiencia previa en relación a la organización del trabajo en el sector servicio privado en pequeñas y medianas empresas.**

Siguiendo estas líneas **nuestra impresión**, en base a la experiencia, es que existe cierta creencia de que la experiencia previa en una forma de trabajo dota a la persona de los saberes necesarios para su desempeño en otro espacio productivo del mismo tipo. En los puestos de trabajo para los que se consideran de poca calificación, el empeño por la capacitación en las tareas es vago para el sector de RRHH, considerando que la experiencia previa en materia del trato al cliente, limpieza, orden y manejo de la mercadería es suficiente. Sin embargo los desencuentros y malos entendidos devienen en el momento de llevar a cabo la actividad: en tanto para los RRHH el desempeño del personal no es el estimado. Lo curioso es que para RRHH y la jefatura el problema no es el una comunicación trucada por el desencuentro de criterios no comúnmente compartidos sobre las formas de trabajo, sino que adjudican el problema a cuestiones ligadas a la voluntad del personal. El análisis de las observaciones hechas sobre la forma en que se incorpora personal al establecimiento ponía de manifiesto una creencia compartida entre la dirección y la gestión: la idea de que la las palabras tiene un único sentido y no existen diferencia en torno a la interpretación sobre estas. Si alguien dice que sabe limpiar, no se indaga sobre que es saber limpiar para ambas partes que se relacionan.

Por otro lado en las observaciones se podía destacar una relación de poder, entre el criterio de la dirección y gestión, como dominante sobre el criterio del personal de ventas. A las personas se les exigía haber tenido experiencia previa en trato con el cliente, en especial en comercios de ropa, pero no se les entrevistaba ni se les capacitaba, solo se les exigía que cumplan con la solicitud. Esto requería para ventas un esfuerzo de interpretación sobre lo que la dirección y gestión desean. Pero ni la dirección ni la gestión se mosqueaban por apreciar las dificultades ligadas a la organización del trabajo de la principal actividad comercial de su organización: la venta. El trabajo en ventas implica destrezas de fuerte carácter práctico, los vendedores pueden explicar lo que saben hacer haciéndolo. Doblar la ropa implica hacerlo de una manera, en el acto de doblar. Ese fuerte carácter práctico de la actividad no implica que el conocimiento se reduzca a un establecimiento y luego de lo cual se descarta. El carácter práctico no descuida el aprehender a hacer cosas que sirven a otros espacios similares. Lo que se aprende en ventas dentro de un espacio productivo es un criterio de trabajo, de doblar la ropa, de barrer, de atender. Se aprenden las dimensiones de la actividad relacionadas al tipo de trabajo: ropa, talles, modelos, temporadas, estanterías, tejidos, clientes. Este conocimiento es un requisito necesario para el desempeño en ventas. Es el conocimiento que se exige. Sin embargo quien trabaja en sector venta no solo aprende sobre la mercadería sino que elige, establece un criterio de hacer las cosas. El criterio de trabajo es lo que la gestión y la dirección no negocian y pretenden que el nuevo aspirante sepa. Quien ingresa debe poner en juego sus saberes, al

tiempo que adaptarse al criterio dominante en el nuevo espacio. Por último la actividad de venta suele estar subestimada, y con ello descalificada. Al considerarse algo que hace cualquiera la dirección y la gestión no se empeñan en conocer la complejidad de esta forma de trabajo, y siguen repitiendo, a modo de queja, lo que consideran debe hacerse sin dudar de la insuficiencia de dicha postura.

Ante esta situación el analista externo llama a la dirección y a la gestión a tomar un acto de conciencia sobre la complejidad y dimensiones del trabajo en ventas. Pero la toma de conciencia no se da sin resistencia. La creencia en que la única forma de realizarse el trabajo de forma eficiente es obedeciendo a las decisiones de un puesto más alto de la jerarquía pone en peligro la actividad comercial de la organización que demanda vendedores desenvueltos en su actividad.

**Breve reflexión:**

Es parte de la cultura empresarial de las pequeñas y medianas empresas hacer un llamado a la experiencia previa de los aspirantes a un puesto. Se considera que quien trabajo antes en un establecimiento similar posee los conocimientos necesarios. Sin embargo no es parte de las prácticas de gestión de las Pymes profundizar sobre los alcances de lo que saben y necesitan de la experiencia previa del nuevo trabajador. Lo curioso de la organización trabajada aquí es hace una llamado a la jerarquía de mando y obediencia que no se condice con la autonomía casi inevitable que posee el núcleo operativo para realizar su trabajo. Sin embargo no debe creerse que la dirección y la gestión, del caso trabajado aquí, desconocen esta contradicción, lo que a nuestro parece es una parte importante del problema, es el deseo de

estos últimos de mantener un control riguroso sobre el sector ventas. La dirección no confía en ventas, el discurso sobre los vendedores pone esto sobre la mesa. Una forma de mantener el control sobre lo ventas es dirigirse a este siempre desde la falta, desde la insuficiencia del sector en el cumplimiento de la demanda. Aunque esto último tenga repercusiones negativas sobre la rentabilidad de la empresa.

**Bibliografía:**

- H. Mintzberg y la dirección. (1991)
- D. Katz y H. Lukman “Psicología social de las organizaciones.
- A. Schlemenson (1990)“La perspectiva ética en el análisis organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción”, ed: Paidós
- Itales y otros “la institución y las instituciones” en “del trabajo de las mujeres en las instituciones” de E. Enríquez.
- Mario Robirosa (2008) “Articulación, negociación, concertación” en Mundo Urbano Num: 31.
- M. Crozier y Erhard Friedberg (2006) “el actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva” primera parte. En Alianza.
- I. Chiavento “Las personas”.
- A. Giddens (2004) “Las nuevas reglas del método”, capítulo dos. Ed: Amorrortu.
- P. Bourdieu (1980) “Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción”, capítulo 1. Editorial Anagrama.
- (1991) “El sentido práctico” capítulo 3, ed: Tarus Humanidades.

-G.T. Fernández “La observación y el registro en el ámbito institucional”, en “Institucionalistas trabajando”, ed: Edudeba.

- F. Petit (1984) “Psicología de las organizaciones. Introducción a los fundamentos teórico y metodológicos. Barcelona Heder.

-wwwcentro.pyme.adeneu.neuquen.

-Arroba, estudios y asesorías (2008) “El area del personal”.

-J.C Neffa (1999) “Los paradigmas productivos”

---

<sup>i</sup> La gestión del trabajo en base a normas de calidad (iso 9001) de corte voluntaria, que se suelen implementar los establecimientos productivos, apelan a la racionalización y delimitación de las tareas, que implican capacitar a la persona en su puesto, sobre las dimensiones del ejercicio de su actividad.

<sup>ii</sup> Anónimo. Neuquén capital 2012

<sup>iii</sup> La empresa no contaba con un organigrama detallado, este debió diseñarse siguiendo la división del trabajo de la organización.

<sup>iv</sup> Los ejes del relevamiento quedaron establecidos según una planificación de trabajo en base a la norma.