

Universidad Nacional de General Sarmiento

Instituto de Industria (IDEI)

Maestría en Estudios Organizacionales

De la PyMe emprendedora a la PyMe profesional. Los dilemas del crecimiento en una etapa de expansión económica. Un estudio de caso

Tesis para optar por el grado de Magister en Estudios Organizacionales

Alumno: Marcelo Javier Papir

Director: Dr. Diego Szlechter

Buenos Aires, 28 de Diciembre de 2016



FORMULARIO “E” TESIS DE POSGRADO

Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis:

- a) **Liberar el contenido de la tesis para acceso público.**
- b) **Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:**
- c) **Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años. X**

- a. Título completo del trabajo de Tesis: De la PyMe emprendedora a la PyMe profesional.
Los dilemas del crecimiento en una etapa de expansión económica. Un estudio de caso
- b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor): Papir, Marcelo Javier.
- c. E-mail del autor: marcelo@actibiz.com.ar
- d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado): Maestría en Estudios Organizacionales.
- e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos): Universidad Nacional de General Sarmiento. Instituto de Industria.
- f. Para recibir el título de (consignar completo):
 - a) Grado académico que se obtiene: Magister.
 - b) Nombre del grado académico: Estudios Organizacionales.
- g. Fecha de la defensa: / /
 día mes año
- h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres): Szelechter, Diego.

- i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):
- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.): 241 páginas.
- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis: Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Periodo 2003-2006
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves): Procesos de cambio, profesionalización de las PyMe (Pequeña y Mediana Empresa)
- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

Resumen

El presente trabajo es el resultado del estudio de caso de una PyMe dedicada al rubro de Marroquinería sintética, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que desarrolló un proceso de cambio y profesionalización de su gestión durante el periodo 2003-2006. El objetivo principal del trabajo es describir, conocer y comprender las características y particularidades distintivas del proceso de cambio y profesionalización mencionado. Se parte de una revisión crítica de la bibliografía que permite sintetizar las corrientes epistemológicas en relación a la investigación de las Pymes en las Ciencias Sociales. Se continúa con el desarrollo del marco necesario para comprender los motores subyacentes a los procesos de cambio y profesionalización de la gestión. Por último, se define y caracteriza lo que entendemos por profesionalización de una PyMe, estableciendo las dimensiones analizadas como indicadores de la transformación. Utilizando el marco teórico descripto y a partir de las perspectivas de los principales actores involucrados del proceso de referencia, se concluye con una descripción pormenorizada del proceso y posterior análisis de las características fundamentales del mismo.

En las conclusiones se hace hincapié en la necesidad de adoptar una mirada holística, dinámica y diacrónica de los procesos de profesionalización de PyMes para comprender su real complejidad.

Palabras claves: PyMes, management de PyMes, procesos de cambio, profesionalización de las PyMes.

- o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Resumo

O presente trabalho é o resultado da pesquisa do caso de uma PME dedicada ao ramo de Marroquinaria sintética, situada na Cidade Autônoma de Buenos Aires, que desenvolveu um processo de modificação e profissionalização de sua gestão durante o período 2003-2006. O objetivo principal do trabalho é descrever, conhecer e compreender as características e particularidades distintivas do processo de modificações e profissionalização mencionado. Parte-se de uma revisão crítica da bibliografia que permite sintetizar as correntes epistemológicas com relação à pesquisa das PME nas Ciências Sociais. Continua-se com o desenvolvimento do enquadramento necessário para compreender os motores subjacentes aos processos de modificação e profissionalização da gestão. Por último, define-se e caracteriza-se o que entendemos por profissionalização de uma PME, estabelecendo as dimensões analisadas como indicadores da transformação. Utilizando o âmbito teórico descrito e a partir das perspectivas dos principais atores envolvidos no processo de referência, conclui-se com uma descrição pormenorizada do processo e posterior análise das características fundamentais do mesmo. Nas conclusões, dá-se ênfase à necessidade de adotar uma visão holística, dinâmica e diacrônica dos processos de profissionalização de PME para compreender sua real complexidade.

Palavras chave: PME, gestão das PME, processo de modificação, profissionalização das PME

- p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

Abstract

This work shows the results of a case study regarding a SMB located in the Autonomous City of Buenos Aires, working in the synthetic leather field, which went through a management professionalization and reorganization process during the 2003-2006 period. The main goal of this work is to identify, describe and understand the characteristics and singularities of such professionalization and reorganization process. Firstly, the bibliography is critically reviewed, thus the epistemological currents that relate to SMB research in Social Sciences are summarized. Then, an adequate framework is presented which allows the understanding of the underlying drivers to the professionalization and reorganization process. Finally, the SMB professionalization process is defined and characterized, and the analyzed dimensions are established as indicators of the

transformation. Using the described theoretical framework, and taking into account the views of the main actors that took part in the above-mentioned process, a thorough description of the process is offered, together with an analysis of its fundamental features. It is concluded that a holistic, dynamic and diachronic approach is needed to understand the true complexity of the SMB professionalization processes

Key words : SMB, SMB management, reorganization process, SMB professionalization.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Resumen

El presente trabajo es el resultado del estudio de caso de una PyMe dedicada al rubro de Marroquinería sintética, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que desarrolló un proceso de cambio y profesionalización de su gestión durante el periodo 2003-2006. El objetivo principal del trabajo es describir, conocer y comprender las características y particularidades distintivas del proceso de cambio y profesionalización mencionado. Se parte de una revisión crítica de la bibliografía que permite sintetizar las corrientes epistemológicas en relación a la investigación de las Pymes en las Ciencias Sociales. Se continúa con el desarrollo del marco necesario para comprender los motores subyacentes a los procesos de cambio y profesionalización de la gestión. Por último, se define y caracteriza lo que entendemos por profesionalización de una PyMe, estableciendo las dimensiones analizadas como indicadores de la transformación. Utilizando el marco teórico descripto y a partir de las perspectivas de los principales actores involucrados del proceso de referencia, se concluye con una descripción pormenorizada del proceso y posterior análisis de las características fundamentales del mismo.

En las conclusiones se hace hincapié en la necesidad de adoptar una mirada holística, dinámica y diacrónica de los procesos de profesionalización de PyMes para comprender su real complejidad.

Palabras claves: PyMes, management de PyMes, procesos de cambio, profesionalización de las PyMes.

INDICE

Capítulo 1 – Introducción.....	1
Capitulo 2- ¿Las pequeñas y Medianas empresas un objeto o un campo de Estudio? Epistemología de la investigación en Pymes.....	11
Capitulo 3- Del crecimiento al desarrollo. ¿Qué entendemos por Profesionalización en las Pymes?.....	33
Capitulo 4- Contextualización del caso de estudio.....	74
Capitulo 5 – Historia de la Empresa. Los inicios del proceso de cambio y profesionalización.....	93
Capitulo 6 – Modificaciones estructurales y nuevas dinámicas organizacionales durante el proceso de cambio y profesionalización.....	131
Capitulo 7- Dinámica subyacente al proceso de cambio y profesionalización estudiado	191
Capitulo 8 - Conclusiones	221
Referencias Bibliográficas.....	235
Anexos	239

Agradecimientos

A toda mi familia por haber fomentado, cada uno de ellos a su manera, el interés por la búsqueda del conocimiento.

A todos los espacios que me formaron en la cultura de la solidaridad y el compromiso social. Sobre todo a las personas con las cuales compartí esos espacios.

A todos los formadores educativos que se preocuparon por estimular el pensamiento crítico.

A todos mis amigos que son quienes siempre estuvieron al lado mío.

Una mención especial a mis amigos investigadores. A quien cansado de escucharme hablar de las PyMes, los empresarios y las dificultades de su profesionalización me sugirió un tema que fue la génesis de esta Tesis. A quien me prestó su oído y su capacidad de análisis para compartir ideas. A quien colaboró permanentemente en este camino incierto y desconocido para mí de investigar y redactar una Tesis.

A todos los empresarios PyMes y los trabajadores de sus empresas, que a lo largo de los últimos 19 años han confiado en mí, me han permitido colaborar con ellos y ser mejor profesional.

A todos mis colegas con los cuales compartimos experiencias y enriquecedores debates.

A las autoridades y compañeros de la Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Nacional de General Sarmiento por haber transitado juntos un camino exploratorio enriquecedor.

A mi Director de Tesis, por haber respetado mis tiempos, por haber entendido de qué manera colaborar conmigo, por haber encontrado siempre mágicamente el momento justo para ayudar a que avanzara y fundamentalmente por haber sabido identificar cuándo debía concluir.

Un agradecimiento especial al empresario y los trabajadores de la empresa del caso de estudio, por confiar, por compartir el objetivo de comprometerse con el trabajo, por su tiempo, por compartir el valioso atributo de sus experiencias y su conocimiento,

Capítulo 1 – **Introducción**

Es ampliamente reconocido que las PyMes tienen un rol fundamental en las economías y en el entramado socio-productivo de los países (Julien, 1997; Kantis, 1998; Bauer, 1995, Torres, 2007). Dicha importancia, se basa tanto su participación sobre la generación de riqueza como del empleo que originan. Específicamente en Argentina, el 98% de las empresas son PyMes¹, participan con el 44 % del PBI² y con el 49.8 % del total de empleos de nuestra económica³.

Sin embargo, es fundamentalmente llamativo como hasta no hace mucho tiempo, se utilizaba casi en forma exclusiva, la teoría desarrollada para las grandes empresas y se pretendía aplicar la misma al estudio de las PyMes, empresas que manifiestan una realidad que es sustancialmente diferente. Sostiene Bauer (1995) al respecto: “la mayoría de las representaciones que estructuran el discurso sobre la empresa, en última instancia aún siendo discursos sabios, fueron forjados a partir de análisis sobre el funcionamiento de las grandes empresas”.

La concientización respecto a la necesidad de profundizar la comprensión de las Pymes, ha llevado a los investigadores a generar lentamente estudios particulares de dichas empresas a los efectos de desarrollar teorías específicas. Se evidencia cómo se han multiplicado y profundizado dichos estudios fundamentalmente en las últimas décadas. Torres (1997) manifiesta que a partir de la década de los años 80, las PyMes adquirieron un status de más importancia como objeto de investigación científica.

Nuestro interés particular está ligado sustancialmente a los procesos de cambio y profesionalización de PyMes, debido a que entendemos que dichos procesos son un vehículo esencial y necesario para el fortalecimiento de las mencionadas empresas, y por ende se constituyen como una herramienta fundamental para amortiguar el impacto de las crisis, reducir la vulnerabilidad de las mismas o facilitar el crecimiento y desarrollo ordenado.

¹ Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base SIPA del año 2014 (último año disponible).

² Según el Censo Nacional Económico 2004-2005 del INDEC (último dato oficial disponible).

³ Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base SIPA del año 2015(último año disponible).

A través del presente trabajo, desarrollamos el estudio del caso de una empresa que ha transitado por el mencionado proceso de cambio y profesionalización. Nuestro objetivo fundamental es describir, conocer y comprender las particularidades y características distintivas del proceso. En particular, nos proponemos cumplir nuestro objetivo, visibilizando y situando en un lugar central los recuerdos, observaciones y comentarios efectuados por los principales actores del mismo, es decir el propietario y los trabajadores de la empresa.

Conscientes de la dificultad que genera abarcar los innumerables aspectos involucrados en los procesos de cambio y profesionalización de las Pymes, el trabajo de investigación cuyos resultados se desarrollarán en esta tesis, se estructurará en torno a tres ejes que consideramos fundamentales.

En primer lugar, la epistemología de la investigación en Pymes, en segundo lugar las teorías del proceso de cambio y desarrollo y en tercer lugar la necesaria definición y caracterización de lo que entendemos por profesionalización de PyMes.

El primero de los ejes enumerados, nos lleva a la pregunta si las mencionadas empresas son un objeto o por el contrario un campo de estudio. Al respecto, Torres (2007) identifica, sintetiza y ubica temporalmente, a las cuatro corrientes que se reconocen como posiciones diferentes en relación a la pregunta. El autor, las enumera y describe como: la corriente específica, la corriente de la diversidad, la corriente de la síntesis y por último, la corriente de la desnaturalización.

El segundo de los ejes, relacionado con el cambio y el desarrollo de las empresas, nos demanda en primer lugar, hacer una breve descripción de los principales aportes a la teoría de la empresa, en el recorrido se visualizó cómo siendo el punto de partida la visión de la firma-punto, se llegó a las posiciones que nos permitieron comprender la cabal complejidad de la misma, considerando fundamentalmente sus capacidades dinámicas y las interacciones socio-económicas que se despliegan tanto en su interior como en relación a sus contextos.

Probablemente el concepto de “cambio” sea uno de los temas más desarrollados en el estudio de las organizaciones, se plantea que el mismo tiene un carácter inherente al propio devenir organizacional y por otra parte se pretende mejorar la gestión de los procesos de cambio.

A través del tiempo, se han desarrollado numerosas líneas de investigación que han derivado en modelos que buscan explicar las características del desarrollo y cambio de las organizaciones. En las últimas décadas, un tiempo histórico signado por la inmediatez, las rupturas y las disrupciones de los acontecimientos, el tema fue ocupando un lugar cada vez más preponderante. Nos dice Leonardo Schvarstein (1998): “*No es preciso ahondar en el significado que la palabra “cambio” tiene para todos nosotros hoy en día. Nos encontramos expuestos al vértigo de innovaciones tecnológicas y sociales que nos confrontan con nuevas paradojas*”.⁴

Por tal motivo, es necesario enmarcar las teorías que nos permiten analizar los motores subyacentes a los proceso de cambio y desarrollo estudiado. En este caso apelamos a Van de Ven & Poole (1988, 1991) quienes a través de una vasta revisión bibliográfica, sintetizan que las teorías del cambio y desarrollo organizacional son: la teoría del proceso de ciclo de vida, la teoría del proceso teleológico, la teoría del proceso dialectico y la teoría del proceso de evolutivo.

En el caso del presente trabajo, hemos asociado el concepto de desarrollo a la “profesionalización” de la PyMe. Enfocarnos en la misma, nos obliga a reflejar la discriminación entre los cambios cuantitativos –de tamaño- y los cambios –cualitativos- de naturaleza. Considerando a la profesionalización, como un cambio cualitativo, procederemos a su definición y caracterización. A tal efecto, recurrimos fundamentalmente a los aportes de Schlemenson (2013), quien asegura, que la misma se logra a partir de una transición que busca el fortalecimiento del rol gerencial del propietario, de la definición de una estructura organizacional con nuevos estratos jerárquicos y con la necesaria profesionalización de los diversos aspectos involucrados en la gestión organizacional.

⁴ Entre esas paradojas, el autor menciona entre otras: la virtualización de lo real y realización de lo virtual, una mayor conectividad y una menor comunicación, el acceso a la información en tiempo real y la desinformación, el incremento simultáneo de la productividad y el desempleo, el achicamiento de lo grande y el crecimiento de lo pequeño, la masificación e individualización simultanea de la producción.

Por nuestra parte, hemos considerado a la mencionada transición, como el paso de la “etapa emprendedora” a la “etapa profesional” de la PyMe. A los efectos de analizar la transición efectuada por la empresa del caso de estudio, apelaremos a las siguientes dimensiones: 1- la perspectiva estratégica del empresario (Brojt, 2010, Schlemenson, 2013) 2-la estructura organizacional (Schlemenson, 2013; Brojt, 2010) 3-el desarrollo de nuevos roles organizacionales con la consecuente necesidad de nuevas actitudes y aptitudes por parte de todos los integrantes de la empresa (Schlemenson, 2013), 4- la dinámica organizacional (Schlemenson, 2013), 5- el estilo de conducción (Schlemenson, 2013) y 6- el poder y la autoridad (Schlemenson, 2013).

Nuestro propósito de analizar específicamente el proceso de cambio y profesionalización, se sustenta en dos aspectos que consideramos importante resaltar. En primer lugar, para describir el crecimiento y desarrollo de las empresas se encuentran sólo modelos que están basados, como hemos manifestado, en etapas secuenciales y con una clara perspectiva prescriptiva/normativa, que determinan las etapas por las cuales “debe” pasar una empresa en su camino al desarrollo.

Quizás, los tiempos del siglo XIX y los comienzos del siglo XX, marcados por una mayor previsibilidad de los acontecimientos y por la creencia de encasillar los mismos en las categorías conceptuales, pueden explicar que los desarrollos que mencionamos fueran los dominantes en la teoría de la gestión y del management en particular.

A nuestro entender, dichos modelos, representan una excesiva simplificación de la realidad y no son apropiados para conceptualizar la complejidad inherente a los procesos de cambio y profesionalización de PyMes.

Por tal motivo, entendemos que es necesario el desarrollo de investigaciones que profundicen sobre las características de los procesos de cambio y profesionalización en las Pymes, con una visión holística, dinámica y con una perspectiva diacrónica. Por otra parte, es particularmente llamativa, la ausencia de dichos trabajos con las mencionadas características.

En segundo lugar, la revisión bibliográfica que efectuamos para el presente trabajo, evidencia que la investigación sobre la realidad de las PyMes, se concentra en dos estilos de trabajos.

En general, el estudio de las mencionadas empresas, se basa en desarrollos teóricos que se enfocan en rasgos constitutivos tanto del empresario como de la empresa PyMe, resaltando aspectos particulares y característicos de la gestión. Al respecto, podemos mencionar los desarrollos teóricos en relación a: las características distintivas de su management, la influencia de los propietarios en la gestión considerando las particularidades de los mismos, el proceso de toma de decisiones, las racionalidades utilizadas por los empresarios para la gestión, las particularidades en la gestión de los recursos humanos, entre tantos otros. En este caso, consideramos que se pierde la riqueza de contextualizar los temas en procesos concretos y reales de las PyMes.

Asimismo, encontramos otros casos de estudio que se circunscriben: 1- al detalle de la historia de la empresa haciendo foco en su derrotero económico, 2- aquellos que, utilizando una perspectiva sincrónica, efectúan la descripción de la misma en un determinado momento y 3- los que reflejan el cambio haciendo el recorte de un tema específico, por ejemplo el cambio de los sistemas informáticos. En este caso entendemos que, por un lado al no visibilizar el tema organizacional, perdemos la riqueza de la articulación entre aspectos organizacionales y económicos, mientras que la perspectiva sincrónica nos impide conceptualizar la trayectoria de los eventos, por último, los recortes, aunque necesarios, no nos permiten ver la totalidad de la organización.

Fundamentalmente, consideramos que en todos los casos se ve especialmente relegada la perspectiva de los actores respecto a los temas organizacionales en sus contextos, sus subjetividades y formas específicas de intervención en pos de las modificaciones necesarias. De alguna manera, consideramos que este trabajo es un pequeño aporte para darle centralidad a las subjetividades de los actores PyMes.

Por tal motivo, para comprender los detalles del proceso de cambio y profesionalización, nosotros consideramos los aportes de Weick (1982). El autor descrea de una organización, a la cual considera un mito, y en cambio nos habla del proceso de organización, al cual considera continuo. Por tal razón, destaca la necesidad de considerar los aspectos psicosociales del proceso de organización. A su vez, dado el rol activo y preponderante de los actores, es fundamental considerar el aporte del autor, referido a la construcción de sentido –sensemaking- (Weick, 1995).

Una de las razones que a nuestro entender facilita que los modelos teóricos que aparecían incólumes tanto en la teoría de la gestión como en el *mainstream* del management⁵, comiencen a ser revisados, es la conceptualización de la necesidad de trascender el paradigma de la simplicidad⁶ y utilizar el paradigma de la complejidad⁷, a los efectos de poder comprender en profundidad los eventos relacionados con el cambio y desarrollo organizacional.

Diversos son los aspectos que podemos mencionar como aquellos que permiten la apertura a la complejidad: 1- el reconocimiento de una realidad que no puede ser reducida tan fácilmente a categorías teóricas, 2- el reconocimiento de la imposibilidad de considerar a la realidad como previsible, 3- los cambios vertiginosos de los acontecimientos y 4- el reconocimiento de la necesidad de la pluricausalidad para analizar y explicar los acontecimientos. De esta manera, la complejidad comenzó a ocupar un lugar en la ciencia, junto con la incertidumbre, la ambigüedad, el riesgo y el caos.

Metodología de investigación y fuentes de información

El trabajo de campo consistió en la realización de un estudio de caso focalizado en una pyme del rubro marroquinería sintética, situada en la ciudad de Buenos Aires que desarrolló un

⁵ Nos referimos a los modelos que describen el crecimiento de las empresas por etapas.

⁶ Es aquel que explica a las organizaciones como mecanismos creados artificialmente para lograr objetivos y, siendo mecanismos, se consideran exterrorregulados. Este paradigma se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido (Etkin & Schvarstein, 2005).

⁷ Este paradigma se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Por lo tanto, se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre (Etkin & Schvarstein, 2005).

proceso de profesionalización entre los años 2003-2006. Según Yin (1994) el estudio de casos es la estrategia preferida cuando las preguntas son “cómo” y “por qué”. De esta manera podemos complementar estudio de casos “descriptivo” y estudio de casos “explicativo”.

Siendo un estudio de caso único, la generalidad del mismo está basada en las proposiciones teóricas y no en una población o universo –en este caso a la totalidad de las Pymes-. El objetivo es extender y generalizar las teorías (generalización analítica) y no enumerar las frecuencias (generalización estadística) (Yin,1994).

En primer lugar, tomamos como punto de partida metodológico para realizar el trabajo la perspectiva narrativa, en la cual las propias interesadas (en este caso el empresario y los trabajadores con distintos roles) van a relatar sus experiencias, visiones y perspectivas.

Al respecto Essers (2009) nos comenta que la gente construye su propia historia acerca de lo que es verdad para ellos mismos y que esa experiencia puede solo ser entendida a través del análisis de los discursos.

Por esa razón, consideramos entonces que esta metodología es la más apropiada para realizar la investigación acerca de cuáles fueron desde sus perspectivas, los rasgos fundamentales del proceso de cambio y profesionalización de la empresa que llevaron adelante.

Essers (2009) nos dice que este tipo de metodología es una construcción conjunta entre investigadores e investigados. La autora hace referencia sobre la necesidad de explicar la relación entre las dos partes y la posición social que ocupa cada una, tanto al momento de analizar como de escribir el material, puesto que esos lugares que se detentan pueden reproducir ciertas estructuras de poder.

Siguiendo los comentarios de la autora, consideramos importante hacer una observación, el autor de esta tesis ha sido quien, en su rol de consultor, acompañó a la empresa del caso estudiado en su proceso de cambio y profesionalización, lo que me obliga a dar cuenta de sus implicancias para la investigación.

Entendí que mi participación en tanto consultor, podía significar una situación favorable, debido al conocimiento del objeto de estudio, del tema específico a investigar y de los futuros entrevistados.

En segundo lugar, evalué la distancia que mantenía respecto al objeto de estudio para garantizar la ética profesional subyacente a la investigación. En este punto, es necesario mencionar que el proceso de cambio en el que estuve involucrado como asesor externo, se desarrolló entre los años 2003-2006 y esta investigación comenzó en el año 2015, lo que ofrece la posibilidad de distanciarse del objeto de estudio, lo que puede conllevar a una mayor capacidad reflexiva sobre el mismo. Evalué que, en el transcurso del tiempo, se sucedieron los siguientes acontecimientos: en primer lugar, no era el mismo consultor, el aprendizaje propio que tuve como practicante me permitió un cambio sustancial respecto a la concepción de aquel momento. En segundo lugar, aspecto que consideré aún más importante, la Maestría en Estudios Organizacionales, con el aporte de nuevos marcos teóricos, me permitió tomar más distancia del objeto de estudio y profundizar en mi nivel de análisis.

Los criterios para la selección de los entrevistadas fueron los siguientes: personas con capacidad de decisión central sobre el tema del estudio –propietario de la empresa-, empleados que, habiendo participado activamente durante el proceso de cambio y profesionalización hayan cambiado sus roles organizacionales producto del mismo –encargados de área y responsable de sectores-. Se entrevistó al empresario-gerente, al encargado comercial, a la encargada de administración, al encargado de logística, al responsable de administración y al responsable comercial.

La diversidad de los roles de cada uno, la heterogeneidad de sus funciones y niveles de responsabilidad, así como la trayectoria y experiencia en la empresa, nos permitió conocer diversas perspectivas sobre el proceso de cambio y profesionalización desarrollado por la empresa.

Sin embargo, también se tuvo en cuenta la relación y afinidad preexistente, esto para pensar en un ambiente distendido y de confianza que permita la implicación de los entrevistados en un espacio de reflexión sobre sí mismos y sobre el proceso de cambio y profesionalización desarrollado por la empresa.

Fue así que, posicionándome como investigador, pude trabajar desde ese rol con los entrevistados, para lo cual se hizo un trabajo previo de explicación de los objetivos del trabajo, de su utilidad tanto para la academia como para las empresas PyMes y del rol específico del investigador.

Compartimos la visión de Essers (2009) cuando apunta que la relación personal con los sujetos de los que se escribe, se debe incorporar como un elemento más para comprender cómo la narración es en realidad co-producida. Asimismo, la autora sostiene que esa co-producción ocurre en el marco de una correlación de fuerzas asimétrica en la situación de entrevista, donde es el entrevistador quien *a priori* elige las preguntas y *da voz* al entrevistado. No obstante, nos recuerda que, como en toda relación de poder existen siempre márgenes de libertad y por ende la capacidad de agencia, esto en definitiva permite a los entrevistados elegir qué y cuánto responder ante cada pregunta del investigador.

Consideramos que la relación de confianza y respeto preexistente con todos los entrevistados, su concientización sobre la utilidad del trabajo y la generosa predisposición para compartir su conocimiento y experiencia, hicieron que obtengamos información con una precisión y profundidad, que a todas luces es difícil obtenerla en los trabajos de empresas Pymes. Concluimos en consecuencia que la elección se transformó en una clara ventaja para la investigación.

En cuanto al número de entrevistas, debe señalarse que la cantidad y disposición en el tiempo de cada una de ellas fue definida a priori en función de las preguntas establecidas en cada caso. Ante la falta de saturación en algunos temas en las respuestas del gerente general, se optó por la complementación con una entrevista telefónica.

Detalle de entrevistas que se realizaron

Actor entrevistado	Cantidad de entrevistas realizadas	Modalidad de la entrevista
Empresario-Gerente	Tres	Dos presenciales en la empresa y una telefónica
Encargado comercial	Dos	Presenciales en la empresa
Encargada de administración	Dos	Presenciales en la empresa
Encargado de logística	Dos	Presenciales en la empresa
Responsable comercial	Una	Presencial en la empresa
Responsable de administración	Una	Presencial en la empresa

El trabajo de campo consistió en la realización de entrevistas en profundidad como fuente primaria y, como fuentes secundarias, se realizó el análisis del material brindado por el empresario-gerente, diagnóstico realizado como paso inicial del proceso de profesionalización, manual de puestos y funciones, papeles de trabajo y material utilizado en algunas actividades de capacitación.

Las entrevistas fueron desgrabadas en forma completa y analizadas cualitativamente. Posteriormente, se vincularon los hallazgos con nuestro marco teórico tomando en consideración los motores subyacentes del cambio y las dimensiones establecidas para definir la profesionalización.

Por último, se procedió a la descripción pormenorizada del proceso de cambio y profesionalización estudiado para poder elaborar conclusiones particulares a cada tema y luego arribar a las conclusiones generales.

Capítulo 2- ¿Las pequeñas y Medianas empresas un objeto o un campo de Estudio? Epistemología de la investigación en Pymes

En los últimos 30 años los estudios sobre las pequeñas y medianas empresas (en adelante PyMes) se ha incrementado en forma considerable, a partir del interés creciente de los científicos de la gestión (Julien, 1993). Al respecto, Torres (1997) manifiesta que existen tres razones que justifican el interés de los investigadores por dicho segmento de empresas.

Menciona en primer lugar, *la justificación empírica* (la Pyme como campo de análisis). La Pyme ocupa un lugar preponderante en la mayoría de las economías mundiales, su importancia está dada por la participación sobre el producto bruto interno y la generación de puestos de trabajo (agregar datos de Latinoamérica y fundamentalmente del país).

A su vez, diversos autores, nos comentan que este tipo de empresas se caracterizan por su versatilidad, dinamismo y flexibilidad (Marchesnay, 1982; Julien, 1993; Torres, 1997), mientras que otros autores hacen hincapié en la importancia política y social, afirman que las Pymes promueven relaciones de confianza entre propietarios y empleados y entre los mismos propietarios a través del desarrollo de asociaciones o redes (Julien, 1993). Este segmento de empresas garantizan un desarrollo industrial más integrado e impulsan la mejor distribución de la riqueza (Perrow, 1992; Julien, 1993).

En segundo lugar, *la justificación metodológica* (la PyMe como herramienta de análisis). Para explicar este aspecto Torres (1997) hace hincapié en el tamaño de estas unidades productivas. El mencionado autor nos comenta que en dichas empresas los fenómenos son más fáciles de identificar y más visibles (D'Amboise y Maldowney, 1988, citado en Torres, 1997). A su vez, cita a Marchesnay (1993) quien dice: “la investigación en PyMe permite hacer aparecer concreta y visiblemente a la vista del observador, lo que está oculto, difícil de captar y de interpretar en las organizaciones de gran tamaño”.

Veremos más adelante, como tanto el efecto tamaño como la comparación entre grandes y pequeñas y medianas empresas desempeñó un papel fundamental en la identidad epistemológica de la construcción del objeto de estudio. Fundamentalmente en cuanto a la posición que manifestaron las diversas escuelas de investigadores respecto a la especificidad o no de las Pymes.

En tercer lugar, *la justificación teórica* (la PyMe como objeto de análisis). Torres (1997) nos comenta que fue en la década de los años 80 que las Pyme adquirieron un status mayor como objeto de investigación científica. Tal vez las mayores justificaciones de este posicionamiento de las Pymes, están relacionadas con la teoría económica, fundamentalmente la que destacaba que las características de flexibilidad y mayor adaptación de las unidades productivas hacen que se correspondan mejor con una época de crisis (Julien, 1993).

A su vez, para intentar abordar esta economía caracterizada por la inestabilidad y las contingencias, fueron necesarias nuevas corrientes económicas que dejaron de buscar equilibrios difícilmente alcanzables. Por este motivo, se comenzó a estudiar con más detenimiento la conducta de los actores económicos (especialmente los empresarios), no solo en su capacidad para organizar los factores de producción, sino fundamentalmente el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y la consecuente creación de riqueza, a través de la generación de productos, procesos y organizaciones (Julien, 1993). En este sentido, el empresario Pyme ocupa un lugar preponderante.

Sin embargo, como en el presente trabajo nos proponemos concentrarnos en los aspectos relacionados con la gestión de las PyMes, tenemos que apelar nuevamente a Torres (1997) cuando se pregunta: “¿sobre qué fundamentos teóricos las ciencias de la gestión se basan para considerar a las Pymes como un objeto y/o campo de investigación?”

Siendo este, a nuestro entender, un aspecto fundamental, nos parece necesario repasar brevemente el recorrido histórico efectuado por Torres (1997) respecto de la investigación en Pymes, consideramos que de esta manera vamos a poder contextualizar y comprender cabalmente tanto sus marcos teóricos como los aspectos centrales de la teoría de la organización, que se utilizaran posteriormente para enmarcar y analizar el caso de estudio.

Asimismo, coincidimos con el autor, cuando manifiesta que este análisis histórico permite explicitar las hipótesis que, con el tiempo se convierten en postulados implícitos, y más de las veces son ignorados por los investigadores (Torres, 1997).

Uno de los primeros aspectos considerados, tal vez el que tuvo mayor tratamiento, es el del factor tamaño. Es por eso que como punto de partida Torres (1997) cita a Brooksbank (1991) quien manifestó que para poder definir el concepto de pequeña y mediana empresa, es necesario en primer lugar hacerse las siguientes preguntas: “¿Qué es el tamaño y como medimos el tamaño? Y ¿Dónde se ubica la frontera física entre grandes y pequeñas empresas?”.

Torres (1997) menciona que la década de 1960 estuvo signada por los estudios que hicieron hincapié en la influencia del tamaño en los procesos organizativos y las dificultades de las organizaciones. Sin embargo, es el propio Torres (1997), quien manifiesta que en muchas oportunidades esos estudios contenían tanto perspectivas distintas como generalizaciones peligrosas, agrega además el autor, que a esto se sumaba el hecho que los estudios empíricos no siempre lograban sustentar el papel del tamaño en los procesos de estructuración.

Haciendo una exhaustiva revisión bibliográfica que incluyó trabajos de investigación efectuados durante el periodo 1965/1975 acerca del factor tamaño y la estructura organizativa, Torres (1997) nos dice que se identifican dos corrientes claramente contrapuestas de investigación:

- La que considera que la variable “tamaño” tiene una preponderancia absoluta. Es decir que considera que el *efecto tamaño es universal*.
- Y por otra parte, quienes relativizan tanto la importancia como el papel del tamaño. Esta es una mirada crítica sobre aquel efecto universal del tamaño y por ese motivo para esta corriente el *efecto tamaño es contingente*.

Por tal motivo, los investigadores se concentraron durante ese tiempo en la evaluación de dos aspectos sustanciales. En primer lugar, cómo se mide el tamaño de las empresas, es decir

cuáles son los criterios que se consideran a tal efecto, y por el otro, cuál es el límite que como investigadores tenemos que utilizar para clasificar a las organizaciones.

A los efectos de considerar dicho aspecto, Torres (1997) cita el marco establecido por Brooksbank (1991) quien consideraba que la investigación en las Pymes se basa implícitamente en la existencia de una frontera entre las grandes empresas por un lado, y las pequeñas y medianas empresas por otro. Los estudios tendientes a la identificación de esa frontera crítica serán los que ocupen el centro de la escena en los inicios de los años 70.

Desde aquella época y podemos afirmar que hasta nuestros días, los dos indicadores para medir el tamaño corrientemente utilizados son en primero lugar la cantidad de empleados y el monto de las ventas. Con las limitaciones propias que genera la contemplación de esos indicadores para comprender la complejidad de las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, Torres (1997) destaca que a los efectos de medir el tamaño se dejaron de considerar solo modelos de análisis comparativos y se comenzaron a utilizar modelos dinámicos, que fundamentalmente se concentran en el crecimiento de las empresas. De esta manera, toda esta época se puede caracterizar por investigaciones que se concentran en el crecimiento de las empresas y en los modelos explicativos del mismo.

Nos queremos detener especialmente en este punto, porque el proceso de cambio y profesionalización estudiado con posterioridad requiere que se comprenda previamente algunos enfoques teóricos que articulan los conceptos de crecimiento y tamaño.

Nos dice Torres (1997) al respecto: “la idea central de todos estos trabajos es poner en evidencia los fenómenos de la ruptura progresiva de la organización a medida que se desarrolla”. En consecuencia, la novedad que se produce, es la de pasar de la evolución de la empresa (cambio de nivel) a la revolución (cambio de naturaleza) (Greiner, 1972).

Continua Torres (1997) caracterizando al crecimiento como un fenómeno que de ninguna manera es lineal ni continuo, el autor destaca que dichos procesos no sólo son discontinuos sino

que a su vez son signados por crisis y la metamorfosis que se va produciendo. De esta manera, queda otra vez plasmado, la diferenciación entre cambios cuantitativos (de tamaño) y cambios cualitativos (de naturaleza).

Si bien puede considerarse que estos modelos han significado avances importantes, entendemos que se concentran en la enumeración (y /o prescripción en otras ocasiones) de aspectos o fases del desarrollo. De hecho Torres (1997) menciona que las transcripciones que contemplan dichos modelos son teóricas pero que no siempre se han convalidado empíricamente. Y por último, coincidimos con el autor, cuando comenta: “en definitiva, estos modelos parecen demasiado deterministas” (Torres, 1997).

Una crítica que el autor, le hace a dichos modelos, es que en las investigaciones empíricas no se logran verificar claramente el paso de un estadio a otro. En general, se utiliza un modelo teórico con fases previamente definidas conceptualmente, y se pretende que las investigaciones empíricas nos muestren los hechos que permitieron las transiciones en las Pymes (tanto de tamaño como de naturaleza).

Consideramos que aun habiendo transcurrido mucho tiempo, está pendiente que las investigaciones comiencen a especializarse en los procesos de cambio y profesionalización de PyMes (cambios cualitativos). Estamos convencidos de la necesidad de profundizar un enfoque centrado en la perspectiva de los propios actores de empresas Pymes que han crecido y se han desarrollado. Sostenemos que es necesario conocer la visión de los actores tanto sobre la naturaleza de las crisis como de las soluciones que se fueron encontrando a lo largo del proceso.

Entendemos, que es un camino necesario para disponer de descripciones y conceptualizaciones que nos van a permitir comprender mejor los fenómenos que están involucrados en una realidad tan compleja como es el crecimiento y desarrollo de las empresas Pymes. Sostenemos que aún está pendiente el desarrollo de marcos conceptuales de management para PyMes.

En este sentido, es que abogamos por el desarrollo de metodologías que nos permitan evaluar las variables que están involucradas en los procesos de crecimiento y desarrollo de las Pymes y qué cambios concretos se producen en las mismas, aunque no estemos en condiciones de establecer fases claramente delimitadas en forma universal.

Ya Dandridge (1979) afirmaba que para estar en condiciones de conocer a las Pymes era necesario dejar de lado las perspectivas tradicionales y se debía desarrollar aproximaciones que se concentren en la estructura y los eventos cotidianos de las Pymes. Consideramos que aun, es necesario continuar y profundizar dicho camino.

Las investigaciones con posturas más críticas descreen de la existencia de un modelo universal de crecimiento, sino que consideran que se debe contar con modelos de crecimiento adaptados a situaciones específicas (Torres, 1997) y donde se considere la influencia del contexto en el camino de expansión de la empresa (Kazanjian, 1984; Birley y Westhead, 1990; Godener, 1994, citados por Torres, 1997).

Es decir que adscribimos a una concepción manifestada por dichos autores respecto a una idea de contingencia de los procesos de crecimiento y desarrollo de las Pymes, que nos alejan de las miradas deterministas. Torres (1997) manifiesta claramente: “esto abre el campo para nuevas investigaciones cuyo objetivo no sería buscar “el modelo universal”, sino más bien centrar la evolución de las empresas en una situación particular dada”

A manera de síntesis parcial, Torres (1997) nos dice que todas esas investigaciones que tomaron al tamaño como un criterio de clasificación pertinente, en definitiva fueron los que proporcionaron los fundamentos para la investigación Pyme. Sin embargo, el autor, claramente manifiesta que es necesario establecer los límites a dichos fundamentos. Al respecto nos dice:

- “Si bien el efecto-tamaño parece universalmente aceptado, no se considera hasta ahora una ley”. Destaca nuevamente la postura contingente al afirmar que debe considerarse al efecto-tamaño como un efecto contingente y no universal. Remarca que deben

considerarse también otras variables contingentes que en definitiva pueden compensar el efecto tamaño.

- El autor también resalta que los efectos de crecimiento de las empresas en ningún caso pueden considerarse como unánimes, nos recuerda que los límites del tamaño también se basan en fronteras difusas y por último, que las transformaciones (cambios o saltos cualitativos) varían de una empresa a otra.

Consideramos que quedó claramente establecida la diferencia entre estas dos escuelas, por un lado quienes bregaban por un enfoque universal y que sostenían la necesidad de una teoría generalizada para el trabajo con Pymes y por otro, aquellos que preocupados por la verificación empírica de los estudios, sostenían la necesidad de incluir otros factores además del tamaño.

Retomaremos el concepto de modelos de metamorfosis (saltos cualitativos) más adelante cuando efectuemos el análisis específico de nuestro caso de estudio. Sin embargo, es oportuno mencionar la consideración realizada por Torres (1997) cuando nos dice: “al enfoque universal de los efectos de tamaño y los umbrales que arrojan como resultado, se opone un enfoque más matizado que busca definir en qué medida y en qué condiciones ciertos resultados son más o menos probables” “este es el enfoque contingente”.

Estos diferentes enfoques van a marcar desde mediados de los años 70 dos corrientes distintas en cuanto a investigación específica sobre Pymes. Por un lado, encontramos a quienes entendían a la Pyme en cuanto a su especificidad, es decir quienes sostienen que dichas empresas poseen rasgos específicos que nos explican su caracterización y por otro lado, la corriente de la diversidad, sostenida por aquellos que pretenden establecer tipologías que puedan ordenar de alguna manera la heterogeneidad que reconocían en las Pymes.

Mientras que la primera corriente concibe a la Pyme como un objeto de estudio, la segunda considera que la Pyme es un campo de investigación (Torres, 1997).

A continuación, vamos a proceder a sintetizar la revisión efectuada por Torres (1997) respecto de la investigación propiamente dicha en Pymes, trabajos que reconocen como punto de partida las diferentes posiciones descritas con anterioridad y que se seguirán manifestando a lo largo del tiempo. El autor ha identificado las siguientes corrientes.

2.1 **Corriente específica** (mediado de los años 70)

A mediados de los años 70 la investigación sobre Pymes ha identificado a dichas empresas como objeto de estudio. De esta manera las pequeñas y medianas empresas dejan de ser consideradas como modelos reducidos de grandes empresas (Dandridge, 1979, Marchesnay, 1990) y se comienzan a definir las características, que a juicio de esos autores, son específicas de las Pymes.

Esto significó una importante transición dado que hasta aquel momento la pequeña empresa había sido siempre tratada en contraposición con la gran empresa, es decir se carecía de una conceptualización específica para la pequeña empresa que pudiera ser comprendida y transmitida. Esa abstracción efectuada fue lo que permitió considerarla como objeto de estudio.

Si bien no se deja de reconocer que el mundo de la Pyme es complejo y heterogéneo (Marchesnay 1990), se considera que hay ciertos rasgos invariantes a todas ellas, y se concentran en las mismas para hablar de especificidad. Se comienza también a considerar la necesidad de nuevos marcos analíticos y teorías organizacionales también específicos para el mundo Pyme (Julien, 1993).

Al respecto Dandridge (1979) menciona que si bien para ese momento se habían desarrollado algunos conceptos específicos considerando las características funcionales de las Pyme (comercio y contabilidad), aun en la mayoría de las áreas se continuaban utilizando conceptos desarrollados para las grandes empresas y se asumía que los mismos debían aplicar para las Pymes. Así el autor, afirma que tanto la teoría organizacional, el estudio de los patrones de la estructura formal, el proceso de toma de decisiones y la comunicación, se basaban en estudios efectuados en grandes empresas.

Destaca Dandridge (1979) con una mirada muy crítica para la época, que cuando se utilizan esos marcos teóricos para las Pymes se están asumiendo en realidad dos cosas, en primer lugar que los mismos se ajustan a las pymes y por otra parte que las mismas para poder crecer y desarrollarse deben seguir esos principios. El autor, enfáticamente, manifiesta que debemos dejar la mirada de la gran empresa y debemos enfocarnos específicamente en las Pymes, dejando de lado la mirada relacional entre ambas.

Según Torres (1997) ese fue un momento donde se produjo un profundo avance, menciona el autor, que se pasó desde el reconocimiento al conocimiento de las Pyme. Se pasa de un objeto relativo a un objeto específico. Es por ese motivo, que el mencionado autor afirma que se pasa de la necesidad de descubrir a la de definir este nuevo objeto de investigación.

Por lo tanto, para que el mundo científico haya podido comenzar a estudiar este nuevo objeto, era necesario contar con una definición clara y unívoca de la PyMe. Es decir el mundo científico requería acuerdo sobre una definición.

Sin embargo, nos recuerda Torres (1997) que a pesar de esa generalización necesaria, la corriente no estuvo exenta de posturas diferentes. Así, mientras que unos autores se inclinaron por postular solo “constantes, permanentes, tendencias” (Julien y Marchesnay, 1998), otros defendieron una “definición unitaria y universal” (Hertz, 1982). Torres (1997) destaca que “al problema legítimo de la generalización a menudo le corresponde una especie de universalismo de la especificidad”.

Torres (1997) destaca que algunos autores en su afán de insistir con particularidades de la Pyme pudieron excederse, a su entender trataron de determinar a través de leyes universales la propia naturaleza de ese grupo de empresas. Para apoyar ese comentario, incluye a Bauer (1995) quien manifestó: “hemos mostrado que un dueño de una Pyme actúa en un triple sentido: una lógica económica, una lógica política y una lógica familiar. Se ve de este modo, que para dicho autor, esta es una ley fundamental que permite caracterizar su actividad profesional, es decir, todas las decisiones que él toma en su empresa como producto de una triple racionalidad.

Este es un ejemplo de “leyes” que según Torres (1997) se trataron de definir. Su crítica se afirma en la observación que esas pretendidas leyes que se trataron de imponer como universales son en el mejor de los casos tendencias probables.

Más allá que consideramos y comprendemos la observación efectuada por Torres (1997), nos parece sumamente valioso el aporte de Bauer (1995) en el sentido de reconocer distintas lógicas utilizadas por los empresarios Pymes para gestionar. Destacamos particularmente este aporte porque nos parece valiosa su utilización para analizar nuestro caso de estudio.

Volvemos a la idea de la necesidad de contar con una abstracción de la entidad Pyme, para conocer una opinión de Torres (1997), quien al respecto destaca: “la transición del concepto de pequeña al concepto de Pyme no es automática, Pero la mayoría de los investigadores hacen “como si” esta relación fuese perfecta, como si fuera suficiente tener una empresa bien definida en términos de pequeño tamaño para relacionarla con el concepto de Pyme.”.

El autor hace esta mención, porque sostiene la necesidad de efectuar una revisión de las características reales de la empresa a ser estudiada para confirmar que realmente sea una Pyme y de esta manera evitar errores, menciona en primer lugar, que se puede aceptar equivocadamente la hipótesis de la especificidad y considerar una empresa que a pesar del tamaño no sea una PyMe, y en segundo lugar, descartar equivocadamente del concepto PyMe a una empresa aduciendo que es grande. Es por lo tanto importante expresar nuevamente la diferencia entre el concepto-Pyme y la empresa Pyme.

De hecho Torres (1997) expresa: “se debería verificar la existencia empírica de características teóricas del concepto Pyme”. Agrega el autor que de acuerdo a su entender esta verificación es efectuada en muy pocas oportunidades.

Y continua comentando Torres (1997): “la tesis de la especificidad de las Pyme es entonces una premisa en la que cada investigador se basa sin verificar la existencia empírica” Retomando la propuesta de Bauer (1995), Torres (1997) comenta: “...por cierto no negamos que la tendencia de que cuanto menor sea el tamaño, más importante puede llegar a ser el papel del

directivo. Pero esta tendencia sugiere una característica que depende de lo probable y no de la certeza”.

A manera de síntesis de esta corriente Torres (1997) efectúa algunas consideraciones importantes: a- la tesis de la especificidad presenta una baja autonomía de investigación debido a las comparaciones que son necesarias realizar para apoyar la prueba de su especificidad (siempre se efectúan comparaciones respecto de la gran empresa), b- se caracteriza por un alto grado de generalización ya que trata de romper con la visión tradicional de las Pyme (gran empresa en miniatura) para proponer una nueva base teórica para futuros trabajos PyMes. Y finalmente concluye Torres (1997): “si la tesis de la especificidad tiene una virtud de homogeneización, no les da cabida a la heterogeneidad extrema que parece caracterizar el mundo de la Pyme”.

Esta última observación, es fundamental para introducir ahora a la próxima corriente de investigación.

2.2 La corriente de la diversidad (1975-1985)

Esta segunda corriente de investigación menciona que si bien contraponiéndolas a las grandes empresas las Pymes pueden ser consideradas un grupo homogéneo, cuando el análisis se efectúa dentro del mismo, es donde se establece claramente que se trata en realidad de un grupo que contempla mucha heterogeneidad.

Como una manera de reconocer esa diversidad esta corriente habla de Pyme-campo, aduciendo que no se pueden hacer generalizaciones para referirse a estas empresas y que debe contemplarse el contexto específico.

Torres (1997) cita diversos autores que mencionan la dificultad de elaborar una teoría Pyme. Encontramos quienes dicen que dicha imposibilidad está dada por la gran heterogeneidad que existe en el campo-Pyme (Julien, 1994), este autor nos asegura así que no podemos evitar una mirada contingente. También aduciendo la gran heterogeneidad, Nebenhaus (1994) comenta la imposibilidad de determinar invariancias en la gestión Pyme y por último, a manera de síntesis

de las dos opiniones anteriores, Boislandelle (1994) nos comenta: “un enfoque de teorización es difícil y peligroso, ya que consiste, sobre todo, en entender la diversidad y lo contingente”.

Es decir, que para esta corriente cobran suma importancia la identificación de los factores de contingencia que tengan efecto sobre la naturaleza de la organización (Torres, 1997). Sin embargo, es también por este motivo que se le hace las críticas a los modelos de investigación de esta corriente. Dado que para estudiar las situaciones particulares, los modelos incluyen innumerables variables y sus posibles resultados, esto en definitiva, termina mostrando una cantidad excesiva de posibilidades que en general exceden a la diversidad que ocurre en la operatoria real de las empresas (Torres, 1997).

Con el objetivo de no aumentar demasiado la cantidad de combinaciones posibles, se intentó solucionar este inconveniente definiendo unas tipologías básicas dentro del mundo Pyme, para lo cual se optó por elegir el grupo de factores que se consideran más influyentes o elegir solo algún aspecto en particular.

Podemos ver que la corriente de la diversidad presenta algunos inconvenientes, y es por ese motivo, que Torres (1997) nos manifiesta: “al irrealismo de los modelos universales se opone el surrealismo de los enfoques contingentes”. Destaca el autor que este modelo si se lleva al extremo nos puede hacer considerar a cada empresa como un caso único, siendo este el límite concreto que nos impediría proponer una teoría Pyme. El mencionado autor nos comenta la dificultad que provoca el exceso en este enfoque contingente, cuando nos dice: “lo que se gana en carácter descriptivo, se pierde en predictivo”. Es decir, nos está marcando la imposibilidad de generar un marco de referencia general.

Con respecto a las características de la corriente de la diversidad Torres (1997) menciona:

- a- mantiene una fuerte autonomía de investigación en comparación con los trabajos sobre las grandes empresas. Esto se debe a que ya no se compara a la pequeña con la gran empresa, sino que se estudia específicamente la diversidad de este grupo de empresas
- b- La multiplicidad de tipos establecidos generan resultados que no pueden generalizarse y de esta manera se impide el desarrollo de un marco teórico general. Esto se puede dar ya sea por el enfoque tipológico (construcción de varios tipos) o el enfoque contingente (infinitos tipos).

Como pudimos verificar a través de la revisión histórica efectuada por Torres (1997) la investigación en Pymes hasta ese momento estaba compuesta por dos corrientes con objetivos y perspectivas totalmente distintos. Los enfoques de cada una no solo van a influir por supuesto en los estudios y metodologías utilizadas, sino también en el desarrollo o no de marcos teóricos específicos para las Pymes.

Así por ejemplo, mientras que la corriente de la especificidad tiene por objetivo definir el objeto-Pyme, considerando que el mismo es una institución singular, la corriente de la diversidad reconoce la heterogeneidad del campo-Pyme y su objetivo es simplificar el mismo a los efectos de permitir su estudio.

Torres (1997) explicita que en ambos casos se presentan riesgos que deben ser mencionados con claridad, en el primer caso, lo que se pretende es encontrar un modelo universal para este grupo de empresas que pueda ser generalizado, el riesgo de esta escuela es la de pensar que todas las Pymes son específicas y que reflejan lo establecido por el modelo teórico (concepto-pyme). En el segundo caso, el objetivo es simplificar una gran heterogeneidad reconocida dentro del campo-Pymes a través del desarrollo de ciertas tipologías, en este caso el riesgo es que los estudios sobre las Pymes arrojen conclusiones muy generales, meras descripciones, y de esa manera contar con un marco teórico muy limitado.

Torres (1997) concluye la revisión de estas dos corrientes con las siguientes preguntas que compartimos. “¿Cómo conciliar estas dos corrientes de investigación? ¿cómo dar cuenta a la vez de la singularidad y de la diversidad de estos objetos particulares que son las Pyme? ¿Cómo responder a lo que Marchesnay y Julien (1992) llaman “problemática compleja?”.

Esta perspectiva que asegura la necesidad de conciliar estas dos escuelas es la que va a determinar las futuras investigaciones desarrolladas con posterioridad, a las cuales Torres (1997) denomina “prolongaciones a las escuelas de investigación en PyMes”.

El autor menciona que estas prolongaciones se basan en el entrecruzamiento de los antagonismos que se manifestaban en la investigación en PyMe, por un lado, universalismo versus contingencia y especificidad versus diversidad. Se menciona así la posibilidad de dos vías de prolongación.

Torres (1997) menciona que dichas prolongaciones son por un lado la corriente de la síntesis y por otro lado la corriente de la desnaturalización. Procederemos a continuación a detallar brevemente los postulados de cada uno de los enfoques.

2.3 La corriente de la síntesis (mediados de los años 80)

Esta escuela se caracteriza por considerar que la especificidad del concepto-Pyme es modulable. De esta manera lo que está sosteniendo es que las Pymes son más o menos específicas (Torres, 1997), es decir, si bien reconocen ciertas características específicas de las Pymes, no le dan a las mismas un carácter estricto sino flexible.

Se puede concluir que el avance de esta corriente significó la síntesis “especificidad/diversidad”, de esta manera la ventaja conseguida fue la de integrar la diversidad de la Pyme mientras se mantiene intacta su especificidad. Torres (1997) cita un trabajo de Julien (1994) quien ofrece una tipología en serie continua, de esta manera se destacan las diferentes formas que pueden adoptar las Pymes. Se mantiene así, la esencia del objeto de investigación.

Otro trabajo destacado por Torres (1997) para ejemplificar este tratamiento de la diversidad en la especificidad, fue el realizado por Bauer (1995) respecto al rol del empresario Pyme. Recordemos que dicho autor había establecido que el rol del empresario tenía un papel fundamental en la gestión de las empresas Pymes, es necesario recordar que esto había sido establecido por dicho autor como una ley fundamental característica de este tipo de empresas.

A través de nuevos desarrollos, Bauer (1995) va a profundizar su análisis y destacará que teniendo en cuenta las tres lógicas que utiliza el empresario Pyme –acción económica, política y familiar- se pueden establecer distintas tipologías que reflejen la gran diversidad de los

propietarios de las Pyme y sus empresas. Retomaremos este aspecto en el momento de analizar nuestro caso de estudio.

A manera de conclusión, Torres (1997) destaca que el gran avance de esta corriente se basaba en la evolución que significó para los defensores de la especificidad de las PyMe comenzar a considerar la diversidad del campo. El autor comenta que la consecuencia fue que el objetivo dejó de ser la elaboración de un perfil-tipo de la Pyme para comenzar a investigar marcos analíticos o modelos heurísticos capaces de recrear la diversidad del mundo real.

Al resaltar este aspecto, Torres (1997) menciona los antecedentes de las investigaciones de Marchesnay (1991) quien reconocía tanto la real complejidad del mundo Pyme como la necesidad de contar con esquemas heurísticos y su posterior comprobación empírica. Propone Marchesnay (1991) lo siguiente: “Se debe entonces recurrir a las grillas de análisis heurístico, evocar configuraciones, en el sentido de Mintzberg, proponer conjeturas a partir de construcciones y variables refutables, ya sea por la validación lógica o empírica”.

A los fines de nuestro análisis del caso, incluiremos en este apartado, los aportes efectuados por Candau (1981) quien trabajó en el desarrollo de una teoría de la hipo-firma. Este autor, afirma que “es imposible estudiar la Pyme, como una abstracción hecha de la persona del empresario, de sus motivaciones y de su familia, que son los factores preponderantes de la hipo-firma”.⁸

Y continua Candau (1981): “la reintroducción de la persona del empresario en el estudio de las hipo-firmas nos lleva a introducir su papel que no hace más que traducir su lógica de acción, es decir, su forma de racionalidad y concepción que adoptara al conducir su negocio”. En consecuencia, asegura el autor: “a pesar de la heterogeneidad que caracteriza al mundo de la Pyme se considera que el papel del líder es el invariante fundamental que participa en la definición de la especificidad de la Pyme por oposición a las grandes empresas”. Retomaremos

⁸ Consideramos que a así como se consideran tanto las motivaciones del empresario como las de su familia, es necesario tener en cuenta a todos los actores –trabajadores principalmente- que forman parte de la empresa. De otro modo, podríamos caer en el error de suponer que los acontecimientos que suceden en las PyMes son producto únicamente del voluntarismo de los empresarios.

este aspecto sustancial cuando analicemos nuestro caso de estudio. Podemos ver claramente la relación con los desarrollos de Bauer (1995) mencionados anteriormente.

Para finalizar, Torres (1997), asegura que si bien esta corriente de síntesis, significa un avance, no deja de ser una mirada universal. Nos dice el autor: “la diversidad de los tipos de Pyme no supera nunca el marco de especificidad. Así, a pesar del reconocimiento de la diversidad, la corriente de la síntesis está en consonancia con el lineamiento de un enfoque universal que transita la investigación en Pyme desde su inicio”.

Continúa Torres (1997) asegurando que esta escuela no cuestiona la tesis de la especificidad de las Pymes, sino que simplemente la modula. Y agrega: “la diversidad significa solamente cambios en el grado de marco universal de especificidad.” Y se pregunta si: “¿los cambios de grado no pueden estar acompañados por cambios de naturaleza?”.

Y concluye Torres (1997) con una pregunta retorica que será el puntapié para la presentación de la ultima corriente. “Si se acepta la idea de que la Pyme pueda tener una naturaleza propia, tenemos que admitir su corolario: *su desnaturalización*”.

2.4 Corriente de la desnaturalización (mediados de los años 90)

Torres (1997) afirma que hacerse la pregunta sobre si los cambios de grado no implican que estos pueden estar acompañados por cambios de naturaleza, trae como consecuencia que la tesis de la especificidad no se considere como un postulado sino como una hipótesis de investigación refutable.

En consecuencia, menciona Torres (1997): “la cuestión no es saber si el Pyme-concepto es relevante o no, sino delimitar su ámbito de validez”. De esta manera, el autor afirma su posición respecto a la necesidad de adoptar un enfoque crítico (contingente) de la especificidad.

De esta manera, el autor considera que es necesario analizar en qué contexto es que las pymes empresas, ya no se ajustan exactamente a pymes forma. Menciona que hay determinadas

circunstancias donde la práctica empresaria concreta de las pequeñas y medianas empresas marcan una distancia (contradicción) respecto a la Pyme-objeto. A esto es lo que Torres (1997) denomina desnaturalización (pérdida de especificidad). Y agrega el autor: “una empresa puede no coincidir más con el estándar de la forma-pyme y seguir siendo pequeña. Por lo tanto, esta definición rechaza cualquier tipo de universalismo ya que ofrece la posibilidad de identificar los límites (contingencias) de la Pyme-forma”.

Para estar en condiciones de efectuar la desnaturalización del concepto-Pyme es necesario partir del mismo. A tal efecto, Torres (1997) hace referencia al concepto de pequeñas empresas formulado por Julien (1990, 1998)⁹.

Este último autor, partió del pequeño tamaño como aspecto inicial pero luego especificó una serie de características adicionales, así mencionó: management centralizado (al que se refirió como personalización de la gestión), un nivel bajo de especialización del trabajo, estrategias definidas a través de la intuición y enfocadas al corto plazo, un sistema de información, tanto interno como externo, simple e informal y por último dedicada al mercado local.

Destaca Torres (1997) que dicha conceptualización no solo sintetiza todo el conocimiento Pyme hasta ese momento, sino que además es lo suficientemente claro para ser refutado.

En trabajos posteriores efectuados por Torres (2004, 2005, 2006) se puede ver el desarrollo de marcos teóricos para comprender la gestión en las Pymes, nos interesa destacar el concepto de “management por proximidad”. Una de las razones que esgrime el autor para justificar esta elección por parte de los empresarios Pymes, es su preferencia por las cosas que se encuentran tanto geográficamente como temporalmente cerca de él.

Agrega Torres (2005) que esta preferencia por la proximidad, es en realidad una construcción estratégica y organizacional del empresario Pyme, puesto que le permite mantener el control y el desarrollo de la empresa. Concluye comentando que desde su perspectiva el estilo

⁹ Torres (2004) menciona que optó por la definición de Julien, dado que dicho autor es uno de los más citados y es un referente ineludible en la investigación de Pymes.

del management aplicado en las pequeñas y medianas empresas se debe a este criterio de proximidad y explicita la diferencia respecto del management específico emparentado con la definición de Julien (1990).

TABLA 2
Management por proximidad

Del management de la especificidad Julien (1998)	Al management por proximidad Torres (2004)
Pequeño tamaño	Proximidad espacial
Management centralizado	Proximidad Jerárquica
Bajo nivel de especialización	Proximidad funcional Proximidad de coordinación
Simple e informal sistema de información	Proximidad del sistema de información
Estrategia Intuitiva y de corto plazo	Proximidad temporal

Fuente: Torres (2004-a)

Del desarrollo del management por proximidad caracterizado por Torres (2004, 2005) se desprenden con posterioridad algunas consideraciones que efectúa el propio autor.

En primer lugar nos sugiere que consideremos la ambigüedad que puede abarcar dicho concepto, cuestión que permitiría abarcar tanto la idea de cercanía como la de cierre o clausura.

En segundo lugar, resalta Torres (2004, 2005) que la proximidad hace que el empresario PyMe se sienta mejor y por ende priorice las cosas que están cerca y posterga las que se encuentren más alejadas. Y continua: Es así, que se focaliza en las cosas (nosotros agregamos personas) inmediatas tanto en términos de tiempo (corto plazo) como de espacio, que de alguna manera son las que se encuentran cercanas a él tanto psicológicamente como físicamente (Torres, 2004).

Refuerza también la importancia que tiene el factor confianza para el empresario Pyme, dado que va a ser determinante para que acepte en algún grado las opiniones y sugerencias de las personas que se encuentren más cercanas a él y dentro de su círculo íntimo.

Sin embargo, y este nos parece un aspecto sustancial, a posteriori nos introduce a la idea de la gestión a través de un único punto de vista y la concepción egocéntrica del espacio (Moles and Rohmer, 1978), que termina consolidando el estilo de gestión altamente personalista de las Pymes, concepción que se traduce en “Yo, aquí y ahora” (Courrent & Torres, 2005).

Nos proponemos articular estos conceptos y profundizarlos cuando analicemos nuestro caso de estudio. Entendemos que es importante comprobar qué relación hay entre los mismos y la gestión de los Recursos Humanos en las Pymes y a su vez, qué impacto y efecto produce en los procesos de cambio y profesionalización.

Retomando la idea de la desnaturalización de las PyMes, Torres (1997) destaca que desde la década del 90 hay contribuciones que parecen sugerir la idea de una desnaturalización de la Pyme por otras causas que no sean el tamaño y el crecimiento. Para concluir, se afirma en esos trabajos que la separación entre la gran empresa y las Pymes no se basa exclusivamente en el criterio tamaño.

Los ejemplos aludidos por Torres (1997) para ejemplificar la desnaturalización, son por una parte, la contraposición del modelo de autonomía de la Pyme con respecto a contextos donde la pequeña y mediana empresa son objeto de controles o dependencia externa. Así para garantizar ser subcontratadas por grandes empresas, las Pymes deben comenzar a utilizar dispositivos de gestión tales como el JIT (justo a tiempo) o la exigencia de la certificación de Normas ISO 9000 (normas de calidad) y por otra parte, la contraposición entre el modelo de la independencia financiera de la Pyme con contextos donde dichas empresas recurren al mercado de capital de riesgo o al mercado bursátil para financiarse.

Para el autor, estos son ejemplos donde se puede visualizar pequeñas empresas con características opuestas a las definiciones propuestas por las visiones clásicas, ya hemos

mencionado con anterioridad a la efectuada por Julien (1990, 1998). Es decir, empresas que a pesar de ser pequeñas en tamaño, sí cuentan con una gestión descentralizada, con un grado elevado de especialización del trabajo, desarrollan estrategias explícitas y de largo plazo, tienen sistemas internos y externos de información que se caracterizan por su complejidad y por último desarrollan negocios en el mercado mundial.

Diversos autores enfatizan que fueron las consecuencias de la globalización lo que motorizó a dichas empresas a efectuar esas configuraciones (Julién, 1996; Torres, 1997). Entendemos que es importante preguntarse qué sucede en nuestro país, dado que la gran mayoría de las empresas PyMes son mercado internistas.¹⁰

A su vez, sostiene Torres (2003) que estos casos permiten visualizar cómo desaparece la especificidad del management de las Pyme y es reemplazado por métodos que son más cercanos a las grandes firmas. Por nuestra parte, entendemos, que aun siendo los mismos métodos, es necesario preguntarse si su mera aplicación significa realmente la desaparición de la especificidad del management de la Pyme y un acercamiento a la gran empresa como sugiere el autor.

Entendemos que las distintas racionalidades aplicadas por el empresario Pyme y los gerentes de las grandes empresas continúan marcando la real diferencia en la gestión entre las PyMes y las grandes empresas, por ende consideramos que el management de la Pyme sigue siendo específico. Consideramos en todo caso muy importante profundizar las investigaciones acerca de cómo son aplicados esos métodos dentro de las lógicas internas de las PyMes.

Según Torres (1997) la corriente de la desnaturalización no se basa en una división por tamaño, como sí lo hace la corriente de la especificidad. Agrega además, que se pasa al estudio de la identidad propia de la Pyme ya no con respecto a una clasificación por tamaño sino por el

¹⁰ Según el informe 2015-2016 de la Fundación Observatorio PyMe, entre los años 2009-2015 los volúmenes de exportaciones de las PyMes industriales disminuyeron un 30% mientras los volúmenes exportados por Argentina se mantuvieron, se evidencia de esta manera una caída en la participación exportadora de este tipo de empresas. Asimismo, la proporción de empresas PyMes exportadoras bajó del 30% al 18% en ese mismo periodo.

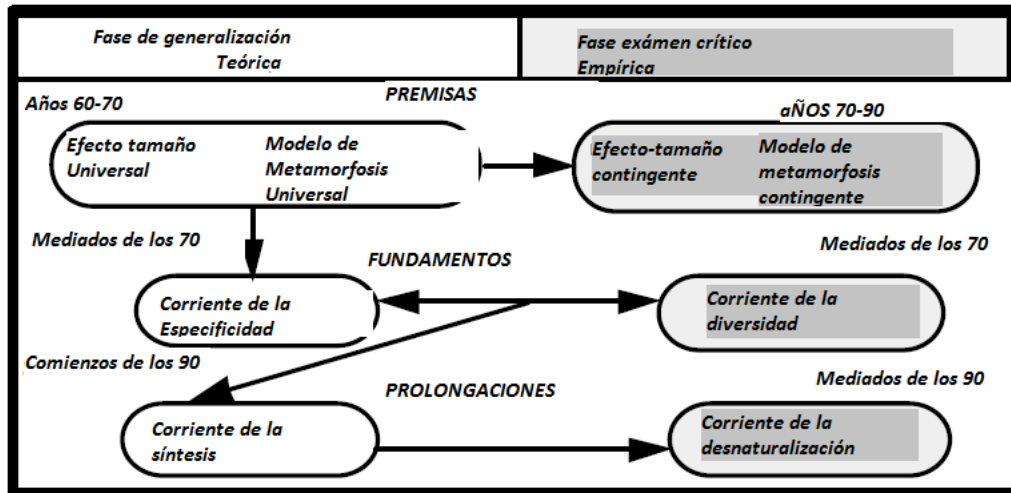
contrario en referencia a sus características. De esta manera, la Pyme se transforma en un objeto de investigación absoluto y no es necesaria la referencia respecto a la gran empresa.

A modo de conclusión final Torres (1997) nos dice que si bien se pueden identificar contextos que son inconsistentes con el concepto-Pyme, no por ello este deja de ser importante. Agrega el autor: “se trata de cuestionar menos la pertinencia del concepto Pyme que de evaluar de forma crítica su grado de generalidad. Y específicamente sobre la corriente de desnaturalización, Torres (1997) puntualiza; “esta orientación investigativa permite conciliar a la vez un alto grado de autonomía de investigación en relación con los trabajos sobre las grandes empresas (punto débil de la corriente de la especificidad) y un alto grado de generalización (refutación) de estos resultados (punto débil de la diversidad actual) pero sin hacer de la especificidad de la Pyme una ley universal o un postulado (punto débil de la corriente de la síntesis actual)”.

De esta manera, concluimos con la revisión efectuada por Torres (1997) quien dice que en la evolución histórica de la investigación en Pymes se pasó por la lógica propia del desarrollo científico. Para sostener esa aseveración, hace mención a la descripción efectuada por Popper (1973): “al principio debemos seguir nuestras propias teorías, porque sin teoría no podríamos comenzar (...), luego necesitamos adoptar una actitud más crítica con respecto a lo que nos ha permitido avanzar y tratar de reemplazarlo con elementos más adecuados, incluso en función de lo que nuestras propuestas iniciales nos han permitido aprender”.

Es por ello, que Torres (1997) sintetiza en la siguiente tabla la investigación en Pymes, a la cual describe con una dinámica que incluyó una fase de propuesta teórica, un posterior examen crítico y por último, una fase más matizada del trabajo inicial. Remarca el autor, que cada corriente ayuda a proporcionar a la corriente siguiente los elementos básicos comunes para avanzar en el estado del conocimiento de las Pymes. Y por sobre todo, reiteramos la consideración del autor sobre que dicho análisis histórico permite explicitar las hipótesis que sustentan cada una de las escuelas.

TABLA 2
Evolución histórica en la investigación en P YMES



Fuente: Torres (1997)

Capítulo 3- **Del crecimiento al desarrollo. ¿Qué entendemos por Profesionalización en las Pymes?**

Como se pudo apreciar en el desarrollo del capítulo anterior, el aspecto del tamaño fue fundamental para conceptualizar a las PyMes, a su vez varias son las preguntas que atraviesan el estudio de este tipo de empresas, entre ellas podemos mencionar por ejemplo: ¿Cuál es la barrera que separa a las pequeñas y medianas respecto de las grandes empresas? ¿Cuál es el peso del tamaño como factor característico de las PyMes? (Torres, 2003, 2004).

La consecuencia de hacerse estas preguntas deriva en tratar de definir la debida separación entre Pymes y grandes empresas. A su vez, se suma la necesidad de analizar qué papel desempeña el tamaño como factor dentro del propio grupo de las Pymes.

Esta conceptualización respecto del tamaño, implica la necesidad de la medición del mismo por un lado, y la evaluación de los cambios de tamaño –crecimiento- de las empresas por otro.

Antes de comenzar a tratar específicamente este tema, nos interesa describir algunos desarrollos conceptuales sobre la teoría de la empresa, -dado que fueron estos- los que garantizaron que poco a poco se vaya comprendiendo la real complejidad de las mismas. Al respecto, García y Taboada (2012) destacan que las respuestas de numerosos autores a preguntas tales como “por qué existen, cómo coordinan, cómo se desarrollan, cuáles son los límites a su tamaño, a su tasa de crecimiento y cuál es su frontera” garantizaron la diversidad de perspectivas sobre estos temas.

Agregan los autores, que dichos aportes que en algún caso son complementarios y en otros contrapuestos, intentan explicar el funcionamiento de las firmas (Lewin y Baetjer, 2011, citado en García y Taboada, 2012). Estos últimos autores, destacan “cada teoría detalla o resalta aspectos que sin duda nos permiten entender los procesos socioeconómicos y culturales que están incrustados en este tipo de organizaciones”.

Consideramos importante su revisión puesto que, a su vez, tuvieron impacto en los desarrollos de la teoría de la organización en general y en los modelos que se utilizaron para explicar el crecimiento de las empresas en particular. Será uno de nuestros objetivos al momento de analizar nuestro caso de estudio poder caracterizar algunos rasgos específicos en estos procesos para el caso de las Pymes.

El estudio específico de las empresas, fue posible gracias a la ruptura de la visión neoclásica que consideraba a las firmas como una “caja negra” en la que entran insumos que se combinan para ofrecer productos.

Siguiendo la caracterización efectuada por Coriat (2011), los fundamentos del modelo neoclásico se puede resumir en: i- la búsqueda de las condiciones del equilibrio en situación de competencia y de información perfecta y para un estado dado de las técnicas; ii- la hipótesis de la racionalidad perfecta de los agentes, bajo el objetivo, para las firmas, de maximización del beneficio; iii- la preeminencia otorgada al análisis del intercambio sobre el de la producción.

Como la teoría neoclásica, a partir del modelo de competencia perfecta, estaba basada exclusivamente en la explicación de equilibrio general a través del funcionamiento eficiente del mercado, es comprensible que las firmas no tuvieran un lugar destacado para esta teoría (Coriat, 2011).

La visión sobre las empresas, sólo se circunscribía al cumplimiento de las funciones de intercambio en un escenario de equilibrio perfecto. A su vez, no estaba conceptualizada la condición de identidad colectiva de la misma, por el contrario era tratada como un agente individual. Otra vez, siguiendo a Coriat (2011):

“la firma neoclásica puede caracterizarse por dos rasgos complementarios: se presenta como un agente sin volumen ni dimensión, una “*firma punto*”, y como un agente pasivo, una “*firma autómata*”.

La preponderancia de dicho paradigma para explicar la teoría de la firma, tuvo lugar hasta la década de los setenta y significó que no se tuviera en cuenta, ni se explicase, tanto a las empresas como al rol de los empresarios (Aghion y Holden, 2011; citados en García y Taboada, 2012).

A partir de miradas críticas sobre dicho paradigma, es que fueron apareciendo diversos aportes en la teoría económica y el estudio de las empresas, que significaron una ruptura fundamental.

Si bien consideramos que el tema excede en mucho al marco específico de este trabajo, haremos una breve introducción de esos aportes, en tanto consideramos que, como ya hemos manifestado, tuvieron vinculación directa con los futuros desarrollos de la teoría de la organización y que por otra parte, nos permitirán entender con mayor precisión los desarrollos que se hicieron respecto al crecimiento y desarrollo de las empresas.

Entendemos que una ruptura esencial se produce a través del aporte sobre “la racionalidad” efectuada por Simon, y que fue tomado por distintos teóricos que con posterioridad y tomando de base dicho concepto, comenzaron a entender a las firmas con una complejidad que no existía hasta ese momento.

Como ya hemos mencionado, en la firma neoclásica se consideraba la racionalidad perfecta de los agentes en búsqueda de un solo objetivo, la maximización de los beneficios, en cambio Simon introduce la noción de “*racionalidad limitada*”.

De acuerdo a dicho criterio, el agente no tiene la posibilidad de conocer todas las opciones de las cuales dispone ni mucho menos la de evaluar las consecuencias a priori de las mismas. Es decir, el agente debe tomar decisiones con información parcial y circunscripta al momento mismo de la toma de decisiones (lo que efectivamente conoce en ese momento).

De esta manera Simon introduce un cambio fundamental, a diferencia de la visión neoclásica, el agente ya no busca la mejor acción ante una situación con condiciones

racionalmente conocidas (como era la maximización de los beneficios), sino que por el contrario pretende llevar a cabo una acción que le permita lograr un resultado satisfactorio que este en relación a su propio nivel de aspiración.

En referencia a esto último, nos comenta Coriat (2011) “la búsqueda de un resultado “satisfactorio” es el único procedimiento que permite encontrar un compromiso entre los miembros de la organización y orientarlos hacia un consenso”.

De esta manera podemos conceptualizar una disrupción fundamental respecto de la teoría neoclásica. Se introduce la concepción de “la firma organización” y se abandona la “firma punto”.

Esto se debe a que la teoría de la racionalidad limitada puede aplicarse considerando a la firma como un ente colectivo, pero a su vez puede ser aplicada para entender los comportamientos de los diversos agentes y sus interacciones en la búsqueda de la satisfacción de un número diverso de objetivos –sean estos individuales u organizacionales-

La contemplación de la existencia de diversos actores y objetivos hace reconocer por ende la diversidad de intereses y de esa manera la posibilidad de conflictos. Trataremos de comprender el lugar que tiene este aspecto a la hora de analizar nuestro caso de estudio en capítulos posteriores.

En relación a los aportes que se constituyeron como escuelas específicas, podemos mencionar en primer lugar a Coase (1988) quien a partir de reconocer que las interacciones en el mercado tienen aparejado ciertos costos de transacción, propone la necesidad de otro sistema de coordinación, es así como justifica la necesidad de la empresa.

Coase (1996) en su análisis hace la comparación entre los costos de transacción con los de la organización, es decir que evalúa los costos de coordinación del mercado (mediante el mecanismo de precios) respecto a los que enfrenta la empresa internamente (basada en la planeación y organización consciente). García y Taboada (2012) detallan el planteo comentando:

“mientras que fuera de la empresa, las transacciones se rigen por vía del mercado, dentro de aquella, la coordinación de la producción queda a cargo del empresario-coordinador”.

Se introduce, de esta manera, la necesidad de otro mecanismo de coordinación alternativo al de los precios ejercidos en el mercado. Así, el autor sostiene que las empresas a través de los contratos son las que regularán las relaciones de largo plazo. Por otra parte, le asigna a las firmas una función de coordinación administrativa que se desarrolla a través de la jerarquía.

Williamson (1985), continuador de los desarrollos de Coase, basa su teoría de la empresa en los siguientes postulados: la transacción como unidad principal de análisis, la correspondencia entre las estructuras de gobernación y las transacciones que permitan ahorrar los costos de transacción, la evaluación institucional entre el mercado clásico y la empresa y la relación entre racionalidad limitada y oportunismo, en condiciones de transacción que involucra especificidades de activos.

El mencionado autor, sostiene la tesis que la elección de las distintas posibilidades de estructuras organizacionales tiene por objetivo fundamental definir los mejores acuerdos institucionales a los efectos de minimizar los costos de transacción.

García y Taboada (2012) resaltan que la adaptación es el factor crucial considerado por Williamson (1985) para las unidades económicas. Sostienen a su vez los autores que por ese motivo la capacidad de ajuste (diseñar incentivos adecuados, elegir las modalidades contractuales y de mercado correctas y crear un eficiente sistema de régimen corporativo) es lo que permite a la empresa obtener permanentemente niveles óptimos de desempeño, procurando en todo momento la eficiencia y con ello la reducción de los costos de transacción.

Williamson (1985) sostiene que los empresarios deberán optar por las formas organizacionales y las estructuras de gobierno que sean más adecuadas teniendo en cuenta las características de las transacciones (interacciones entre distintos agentes) que desarrolle la empresa.

Para concluir con los aportes del autor, es importante destacar una diferencia sustancial respecto al lugar que tiene la hipótesis de racionalidad limitada en los desarrollos de Williamson respecto a los neoclásicos. En referencia a esto, Coriat (2011) nos comenta: “dado que hay racionalidad limitada, en un contexto de incertidumbre radical, los contratos son necesariamente incompletos, lo que abre el camino al oportunismo ex post”. De aquello se desprende otro motivo para internalizar las decisiones en las firmas, puesto que derivan en mecanismos más eficientes para controlar esos comportamientos oportunistas.

El próximo aporte que desarrollaremos, es el que conceptualiza a la firma como un “nudo de contratos”. Esta perspectiva representa a la empresa como un sistema de relaciones, de carácter contractual y entre agentes económicos individuales.

Este enfoque resalta la necesidad de tratar a la firma como una organización compleja, - con la existencia de diversos individuos y grupos, que a pesar de tener objetivos e identidades diferentes deben cooperar entre ellos. Se entiende que de esta manera, se presentan más posibilidades de obtener mejores beneficios y menores costos que los que se observan en el mercado (Alchian y Demsetz, 1986).

La consideración fundamental de esta teoría es que todo intercambio entre agentes individuales puede ser entendido como un intercambio de derechos de propiedad sobre los distintos objetos. Y que es fundamental proporcionarles a dichos individuos, los estímulos necesarios para crear, conservar y valorizar activos (Coriat, 2011).

Es decir que la estructura que sostiene a la firma debe garantizar tanto las ventajas de la especialización como un sistema de estímulo y control eficaz, que encuadre la relación entre el principal y el agente.

Como destaca Coriat (2011), la definición clásica de la relación principal-agente es la que fuera efectuada por los autores Jensen y Meckling (1976), quienes sostienen: “definimos una relación de agencia como un contrato por el cual una o más personas (el principal) compromete a otra persona (el agente) para ejecutar en su nombre una tarea cualquiera que implica una delegación de cierto poder de decisión al agente”.

Según García y Tobaada (2012): “la dificultad a la que se enfrenta el “principal” es cuantificar cuál es la contribución real y el incentivo económico que debe darle a cada “agente” por cooperar en la producción” Se considera implícitamente, que existe la posibilidad que dichos agentes no tengan los estímulos necesarios para administrar de la mejor manera los asuntos que les fueron confiados.

En definitiva, podemos apreciar que dicha relación, lo que muestra es la mutua interdependencia entre los participantes. Si bien el propietario delega una tarea y responsabilidad, la situación del mismo depende de la acción del agente.

En líneas generales podemos decir que las dificultades de esa relación se presentan debido a la asimetría de la información. Esto hace que el agente tenga la mayoría de las veces más información respecto a la tarea que tiene bajo su responsabilidad que el propio principal, es por ello que este último tiene dificultades para controlar las tareas del agente.

Si bien la teoría de la agencia, presupone la racionalidad de los actores, y con eso entiende que ambos van a tratar de maximizar sus beneficios, en la práctica se deben establecer tanto incentivos para elevar la productividad como mecanismos de control adecuados y precisos (Alchian y Demsetz, 1986, citados en Coriat 2011).

Nos proponemos a continuación, desarrollar las perspectivas consideradas más dinámicas, presentadas por Penrose (1959, 1962) y Noteboom (2000, 2008, 2009).

Como veremos más adelante, el aporte de Penrose (1959, 1962) fue fundamental para las visiones dominantes en la actualidad conocidas como “de las capacidades” (basadas en los recursos, el conocimiento y las capacidades dinámicas). Uno de los antecedentes más importantes fue el concepto de desarrollo dinámico del conocimiento tácito y otras capacidades.

La teoría desarrollada por Penrose (1959), denominada “la teoría del crecimiento de la firma” (TGF, en inglés) es utilizada para explicar tanto la naturaleza de la empresa y su

capacidad para crear y capturar valor, como para integrar y enriquecer la literatura sobre emprendedorismo y management en general (Pitelis, 2009). Para la autora el mercado y la organización son formas institucionales alternas de distribución de recursos estrechamente vinculadas e interrelacionadas.

Tratar de encontrar explicaciones concretas para el crecimiento de las firmas en la vida real, también llevó a la autora a ser crítica de la visión neoclásica de las firmas que ya hemos visto con anterioridad. Para Penrose (1959, 1985, 1995) una empresa es una colección de recursos productivos heterogéneos (humanos, físicos e intangibles) bajo la coordinación administrativa y la comunicación autorizada que produce bienes y servicios para su venta en el mercado para lograr un beneficio.

De hecho, tanto la coordinación administrativa como la comunicación autorizada son los factores, que definen los límites de la firma y sostiene que estos la distinguen del mercado y por lo tanto existen sean o no reales (Penrose, 1995).

Su marco teórico hace especial hincapié en los recursos internos de la firma, resaltando la importancia de los recursos directivos. Sostiene por lo tanto, que el gran reto del empresario está en saber cómo combinarlos y coordinarlos adecuadamente. Según las palabras de Penrose (1959):

la mayoría de los recursos productivos, incluyendo el trabajo y el personal directivo, pueden usarse en forma diferentes y para distintos propósitos. [...]. Esta utilidad múltiple a menudo da a las firmas flexibilidad en un medio ambiente incierto y cambiante que será de gran importancia para determinar la dirección del crecimiento.

Penrose (1959, 1962) menciona que hay dos clases de factores para explicar las causas del crecimiento de las empresas, los externos y los internos, y que es necesario contemplar ambos para tener una cabal comprensión de la naturaleza de las empresas. Sin embargo, sostiene en su teoría, que son los incentivos internos los que pueden limitar el crecimiento de la firma.

Es importante mencionar que la autora sostiene que la expansión de la firma requiere de planificación y programación previas y que la misma debe ser efectuada por el equipo directivo de la firma (Pitelis, 2009; García y Taboada, 2012). Sobre este tema la autora nos dice:

“una expansión exitosa debe estar precedida por la planeación por parte de la firma. Las firmas no crecen automáticamente, sino en respuesta a las decisiones humanas. Si las firmas actúan basadas en planes, se sigue que tienen algún grado de confianza. El cuestionamiento que surge es cómo las firmas obtienen el grado de confianza requerido”

Continúa la autora:

“es claro que se debe desarrollar dentro de la firma un cuerpo de conocimiento suficiente para sostener los planes racionales para actuar. [.....la búsqueda o investigación gerencial, será necesaria para tal propósito]. En consecuencia, alguna parte de los servicios directivos y emprendedores de la firma deben estar disponibles para trabajar en los planes requeridos cuando se considere la expansión (Penrose, 1955).

De esta manera, queda claro como el conocimiento ocupa un lugar central en la teoría de Penrose (1959). Este conocimiento directivo es entendido como un factor esencialmente interno y por ende específico para cada firma y que no puede ser considerado como un mero recurso disponible en el mercado (García y Taboada, 2012).

Para la autora el incremento del conocimiento –que se logra a través de las transacciones que se realizan con otras organizaciones- es lo que garantiza la posibilidad de la especialización de las capacidades en la firma, la oferta de servicios y la adaptación organizacional al entorno y la modificación del mismo. Al respecto, comenta:

“En efecto, la dirección de una empresa tiene un margen de maniobra que le permite cambiar las condiciones ambientales hasta alcanzar el éxito de sus acciones. El ambiente no es independiente de las actuaciones de la empresa, éste es una imagen de la mente empresarial (Penrose, 1962).

Queda reflejada de esta manera, el rol preponderante que tienen los directivos de cada firma, a tal punto, que sostiene que los servicios del management limita los planes de expansión de una empresa en un momento dado, pero también destaca que es el factor que permite la ampliación continua de esos planes a través del tiempo (Pitelis, 2009).

Penrose (1959) sostiene que el desarrollo y la ejecución de los planes de expansión son lo que en definitiva crean y liberan recursos. Para la autora se crean recursos, puesto que todo el personal de la empresa obtendrá mayor experiencia a medida que pasa el tiempo y se liberan recursos porque es probable el desarrollo de nuevos y especializados servicios del equipo de

management. De esta manera, consideramos se plasma una visión dinámica del crecimiento de las empresas y fundamentalmente se contempla aspectos que podríamos considerar como explicativos del desarrollo de las organizaciones.

Profundiza Penrose (1959) en este tema y señala que ese aumento del conocimiento permite a la empresa crecer desvinculando este de los cambios particulares del mercado y que en cambio si contribuye a construir la singularidad de la propia empresa. Según la autora, esto se explica porque no todo el conocimiento es fácilmente transmisible, sino que por el contrario toma la forma de “experiencia” y esto es de difícil transmisión.

A pesar que Penrose (1959) enfatiza en los mecanismos que permiten que, a través de la coordinación de los recursos, el equipo de dirección de la firma impulse sus capacidades internas, la autora no descarta ni la importancia ni la relación con el contexto.

En sus desarrollos teóricos, la autora, sostiene que la dimensión de la empresa depende del conjunto de posibilidades y oportunidades que se presentan en el ambiente en el cual se inserta y desarrolla la empresa. Destaca que es fundamental el margen de movilidad que tenga la empresa para “adaptarse” a los cambios internos y externos (Penrose, 1962).

En referencia al entorno, sostiene que el contexto es una “imagen o representación” en la mente de los empresarios y el equipo directivo. Por eso resalta que más allá de la existencia de las oportunidades lo fundamental es contar con la capacidad para verlas y aprovecharlas.

En este sentido, nos dice que si bien el empresario es quien tiene la responsabilidad por coordinar los recursos, internos y externos, que tiene a su disposición para que la empresa pueda lograr resultados positivos y crecer, es la combinación del espíritu emprendedor y la capacidad directiva competente –de su equipo- la que puede facilitar o limitar la expansión de la empresa.

Si bien reconoce, que sumadas a las limitaciones internas que fueron mencionadas en el párrafo anterior, existen problemas que están ligados directamente a situaciones de mercado y que también resultan ser limitantes para que las empresas crezcan, afirma que el factor interno es

el único límite que puede considerarse real, puesto que si se carece de visión empresarial y capacidad directiva, no se estará en condiciones de enfrentar las limitaciones o incertidumbre del mercado ni aprovechar las oportunidades (García y Taboada, 2012).

Puede decirse que Penrose (1959, 1962) basó su trabajo en la creencia de una interacción dinámica entre la inducción y la deducción. Si bien sostuvo un cambio evolutivo dependiente de la trayectoria basada en la historia, resaltó el papel fundamental de las acciones conscientes de los actores económicos. Fue sumamente crítica de las teorías basadas en la biología de la empresa, por considerar que no daban cuenta de la motivación humana. Su principal argumento al respecto es que, tratar el crecimiento de la empresa como si sólo se tratase del despliegue de la naturaleza genética implica obstruir el tratamiento tanto de la innovación como del cambio, en definitiva es privar a los hombres de hacer más comprensibles estos fenómenos (Pitelis, 2009).

Desarrollaremos a continuación la última perspectiva sobre la teoría de la firma que contemplamos en este trabajo, para lo cual profundizaremos en el aporte de Noteboom (2000, 2008) y las implicancias del mismo.

Comenzaremos con la definición de organización que el autor nos presenta: “un sistema de actividades o capacidades coordinadas, más o menos centradas o enfocadas, miopeamente dirigidas y socialmente construidas” (Noteboom, 2009).

Para el autor la firma tiene como objetivo resolver los problemas cognoscitivos y enfrentar la incertidumbre del ambiente, los cuales son generados por los cambios tecnológicos e institucionales (García y Taboada, 2012).

El autor, al igual que Penrose (1959) considera que el conocimiento ocupa un lugar preponderante. En su caso, su búsqueda se centra en analizar el proceso por el cual se genera y comparte el conocimiento, el aprendizaje y las rutinas dentro y fuera de la empresa (García y Taboada, 2012).

En consecuencia el foco de su teoría esta puesta en comprender el proceso de cognición. Noteboom (2000) considera que el conocimiento está integrado por la inferencia racional, el saber, las percepciones, interpretaciones, juicios, categorizaciones, emociones y sentimientos que experimentan y han acumulado los individuos durante su trayectoria profesional.

El autor pone el foco en los procesos de socialización y difusión de las experiencias individuales y organizacionales. Y destaca que si bien las acciones y los juicios que los individuos desarrollan en la vida cotidiana se apoyan en la racionalidad, los impulsos y los sentimientos, también hay otros factores que desempeñan un papel importante. Al respecto comenta que las decisiones heurísticas son un conjunto de procedimientos adaptativos y selectivos que se utilizan para enfrentar la incertidumbre, resolver problemas y buscar la adaptación (Noteboom, 2008).

Es por eso que el autor sostiene que para garantizar una gestión adecuada en las empresas, el empresario tiene como objetivo principal alinear las interpretaciones y percepciones de los recursos humanos, para lo que apelara al establecimiento de metas comunes e incentivos (Noteboom, 2004, citado en García y Taboada, 2012).

Se busca primordialmente la reducción de las brechas cognitivas entre los distintos actores de las firmas, Para Noteboom (2004) esta alineación cognitiva que se produce a nivel organizacional tiene un impacto directo tanto en los conocimientos de los agentes como en su motivación y coordinación.

El autor continúa desarrollando su idea y nos comenta:

“Cuando la empresa ha logrado delimitar su foco o centro cognoscitivo, la distancia cognoscitiva entre los agentes se reduce. Sin embargo, éste causa miopía. Por un lado, la empresa se especializa e implementa nuevas formas de pensar o de hacer las cosas, pero al mismo tiempo se ve limitada potencialmente para visualizar o entender otros puntos de vista (Noteboom, 2006)

Es a través de la interacción y la colaboración con otras empresas, que se produce el intercambio de conocimiento, hecho que permite superar el peligro de la miopía.

Acerca la utilización del conocimiento, el autor hace una distinción importante. Comenta que las empresas pueden hacer un uso eficiente del conocimiento (explotación) y a su vez nos dice que cuando se intercambia o complementa información con otra organización se logra el desarrollo de nuevos recursos o competencias (exploración). El autor, considera que este dispositivo es el que tienen las organizaciones para lograr la adaptación a largo plazo (García y Taboada, 2012).

Lograr el desarrollo de ambos mecanismos, le permite lograr a las empresas un equilibrio importante, a través de la explotación las empresa están en condiciones de asegurar sus mejores prácticas y de esta manera garantizar la estabilidad necesaria para responder a las demandas actuales, en cambio, a través de la exploración las empresas logran las capacidades necesarias mejorar las practicas actuales y para obtener innovaciones en los procesos y los productos (García y Taboada, 2012).

Entendemos que los aportes de Noteboom (2000, 2004, 2008) también pueden considerarse como marcos de referencia que nos permiten conceptualizar el desarrollo de las organizaciones.

A manera de conclusión sobre estas perspectivas, nos parece oportuno citar a Coriat (2011), quien recurriendo a Dosi y otros (2003) nos dice que los dispositivos por los cuales se estructuran las firmas son, por un lado, los aspectos organizacionales tales como la división del trabajo y la actividad productiva, y por el otro, el conjunto de sistemas y procedimientos de estímulo y control. De esta manera los cuestiones contempladas corresponden a ordenes totalmente distintos, en el primer caso, se refiere a las características de resolución de problemas de las organizaciones, mientras que en el segundo, se encuentran los conflictos que devienen de la confrontación de objetivos e intereses divergentes de los distintos actores, sean estos individuales o grupales, que conforman las organizaciones (Coriat, 2011).

Según Coriat (2011) los enfoques contractuales se refieren casi con exclusividad a la segunda dimensión, mientras que los enfoques de las capacidades se concentran en la primera dimensión.

El autor aboga por una teoría completa de la firma, que a su criterio, debería contemplar el abordaje de tres tensiones, en primer lugar, lo que se refiere al tratamiento de la información (interna y externa), en segundo lugar, a la creación, gestión y desarrollo de los conocimientos y el saber hacer necesario, por último al manejo de los conflictos de intereses y los compromisos entre los diversos integrantes de las empresas –capitalistas, trabajadores, clientes y proveedores-.

En síntesis Coriat (2011) nos dice que una teoría completa de la firma debería:

“construirse alrededor de diferentes componentes y explorar los diversos modos de coordinación y de control que estructuran la firma, así como sus acuerdos: las formas de relación de autoridad, los sistemas de estímulo, las rutinas y los procedimientos de aprendizaje”

Con esta sucinta revisión, consideramos que cumplimos con el objetivo que nos habíamos propuesto, que es el de tener un panorama de algunas de las perspectivas más importantes sobre la teoría de la firma. Siguiendo a Coriat (2011), entendemos que la integración de los diversos enfoques nos permite tener una mirada más completa y cabal respecto a la complejidad de las firmas, la cual debemos tener en cuenta a la hora de abordar los aspectos organizacionales.

Entendemos que éste era un punto de partida necesario y, ahora sí estamos en condiciones de profundizar en los aspectos organizacionales. En primer lugar, efectuaremos la revisión de los aportes realizados por la teoría de la organización respecto a los procesos de cambio, haciendo hincapié en sus definiciones y características –dinámica-. En segundo lugar, y debido a que el presente trabajo se enfoca específicamente en los procesos de cambio y profesionalización de Pymes, trataremos de articular dichas visiones con la realidad específica de estas empresas y analizaremos aportes teóricos específicos. A manera de conclusión de este capítulo, vamos a sintetizar cuales son las dimensiones y los factores mencionados por diversos autores a la hora de caracterizar la profesionalización de las PyMes.

Cambio y desarrollo organizacional. Las transformaciones cualitativas.

El crecimiento de las empresas, es un tema que la teoría de la organización ha tratado ampliamente y con innumerables perspectivas diferentes. Entendemos que para el caso de las PyMes una parte mayoritaria de la teoría se enfoca en el crecimiento respecto del factor tamaño, en cambio el desarrollo de las mismas, no se ha visto tan profundamente estudiado.

En este trabajo nos proponemos analizar los procesos por los cuáles se manifiesta el cambio y la profesionalización de las PyMes, por lo cual entendemos que debemos distinguir lo que representa un cambio cualitativo –desarrollo- de otro meramente cuantitativo –de tamaño-. A continuación, vamos a analizar las teorías sobre los procesos de cambios, haciendo hincapié en sus distinciones y particularidades.

Con tal objetivo, comenzaremos mencionando los aportes efectuados por Van de Ven y Poole (1988, 1991), quienes nos presentan las siguientes definiciones, que son importantes conocer, porque nos permitirán comprender el marco teórico sobre cambio y desarrollo que proponen. Es así que, para los autores:

Proceso: es la progresión (el orden y la secuencia) de eventos en la existencia de una entidad organizacional a través del tiempo. **Cambio:** un tipo de evento, es una observación empírica de diferente forma, calidad o estado a través del tiempo en una entidad organizacional. **Desarrollo es un proceso de cambio:** “la secuencia de cambios en los eventos que transcurren durante la existencia de una entidad”, así mencionan, –su formulación, implementación, crecimiento, adaptación y terminación. (Van de Ven y Poole, 1991).

Finalmente los autores definen a **la teoría de procesos** como una explicación de cómo y por qué una organización cambia y se desarrolla. Destacan, sin embargo, los autores que no todo desarrollo representa progreso desde un estadio más bajo y simple hacia uno más alto y complejo. Resaltan que en la vida de las organizaciones se manifiestan desarrollos que pueden ser caminos regresivos (declinación organizacional) o caminos patológicos (círculos viciosos).

Van de Ven y Poole (1988, 1991) realizaron una revisión bibliográfica interdisciplinaria para identificar las distintas vertientes que se utilizan para explicar los procesos de cambio en las ciencias sociales, biológicas y físicas.

Como consecuencia de la revisión de más de 2.000 artículos, identificaron 20 teorías distintas sobre procesos de desarrollo y cambio. Considerando aspectos en común, sintetizaron las mismas en cuatro escuelas de pensamiento. Definieron estos cuatro modelos ideales de teorías de proceso de cambio: ciclo de vida, teleológico, dialéctico y evolutivo.

Mediante esta clasificación, los autores, logran sintetizar cuáles son las lógicas subyacentes en cada uno de los modelos y principalmente cuales son según su criterio, los mecanismos que explican las secuencias de los cambios.

Los autores resaltan en diversas oportunidades la importancia que tiene para la construcción del conocimiento que los investigadores conozcan y respeten las lógicas de los modelos. Advierten enfáticamente el peligro que puede provocar utilizar distintos aspectos de cada modelo en forma conjunta pero sin lograr una coherencia general.

3.1. Teorías sobre el proceso del Cambio y desarrollo organizacional

3.1.1 Teoría de proceso de ciclo de vida: Los investigadores del Management han usado la metáfora del crecimiento orgánico como la herramienta heurística para explicar el desarrollo en una entidad desde su iniciación hasta su finalización. Diversas disciplinas lo utilizaron para abordar y explicar distintos objetos de estudio. Podemos mencionar: estudios sobre teorías de desarrollo infantil (Piaget, 1975), procesos de toma de decisiones grupales (Bales y Strodtbeck, 1951) y desarrollo organizacional (Greiner, 1972).

El ciclo de vida es uno de los modelos más utilizados para analizar procesos de cambio y desarrollo de las organizaciones. Específicamente el modelo de Greiner (1972) es uno de los más conocidos y difundidos por la teoría de las organizaciones y por esta razón vamos a profundizar su análisis.

De acuerdo con Van de Ven (1995) el modelo de ciclo de vida, asume que el cambio es inmanente y que el desarrollo de toda entidad tiene una lógica asociada, programas o códigos que regulan los procesos de cambio. Se entiende a su vez que este proceso, moviliza a la entidad desde un punto de partida dado hacia un subsecuente final, el cual a su vez es posible predefinirlo en el presente. A su vez Torres (1997) menciona que a su parecer estos modelos son en general prescripciones deterministas y consideraciones teóricas que no siempre se comprueban empíricamente.

El modelo contempla que los cambios son necesarios para ir gestionando un nivel de complejidad cada vez mayor y de esa manera estar en condiciones de crecer. Es decir que concibe que lo que en un primer momento se manifiesta en estado primitivo o rudimentario, luego se va transformando y va adquiriendo mayor madurez o complejidad.

Por otra parte, reconoce que, si bien los eventos del contexto pueden influir en cómo ese cambio inmanente se va a producir, esta influencia es acotada porque el proceso se mediatiza por las propias lógicas y reglas que gobiernan el desarrollo.

Los autores mencionan que la propia estructura del modelo, la distinción en distintas etapas y el orden de y entre cada una de ellas, es necesario tanto por la lógica como por el orden natural de las prácticas de negocios de Occidente.

En este mismo sentido, Brytting (1991) afirma que las características de este modelo, responde a los preceptos básicos de las teorías tradicionales, que consideran a las organizaciones como herramientas cuyo objetivo es resolver problemas, para lo cual se sirven del proceso de información y de la estructura de la división de trabajo.

Brytting (1991) comenta que esta visión considera que las organizaciones son sistemas abiertos, que son influenciadas y reaccionan por los cambios que se originan en el medio ambiente. Es por este motivo que, quienes sostienen esta perspectiva, afirman que las organizaciones deben ajustar su estructura para poder gestionar los problemas que se le

presentan. Sintetizando, la perspectiva afirma que las organizaciones están permanentemente en proceso de adaptación a los cambios del contexto.

Estas adaptaciones son para esta perspectiva, el factor que sintetiza los cambios en la organización, constituyendo a las mismas como sistemas dinámicos que cambian entre distintos momentos. El modelo de crecimiento de las empresas por etapas, diferencia y caracteriza las mismas relacionándolas con crisis del management o reestructuraciones organizacionales (Greiner, 1972).

De esta manera, Greiner (1972) sostiene que, así como la conducta de los individuos está determinada fundamentalmente por los hechos de pasado y las experiencias, puede extenderse dicha tesis a las organizaciones para explicar su desarrollo a través de etapas que las empresas van atravesando.

El mencionado autor hace referencia a dos clases de etapas distintas: por un lado aquellas de mayor continuidad a las que llama de “evolución”, en las cuales se utilizan prácticas que permiten lograr el crecimiento, mientras que las otras, a las que llama de “revolución”, son de mayor turbulencia y convulsión de las prácticas del management, tendientes a ir manejando los problemas que emergieron. A su vez, sostiene Greiner (1972) que durante estas “revoluciones”, los directivos tienen como principal desafío encontrar una nueva batería de prácticas organizacionales que sean la base de las próximas etapas de crecimiento evolutivo.

Dentro del marco de modelos de crecimiento por etapas, también podemos encontrar desarrollos teóricos específicos para las Pymes. Así, por ejemplo, Steinmetz (1969) sostiene que el éxito de las pequeñas empresas radica en el compromiso para atravesar por tres etapas críticas, a las que caracteriza como: 1- supervisión directa, 2- supervisión supervisada y 3- control indirecto. Afirma el autor que, si la empresa no puede resolver los problemas que se le presentan en cada uno de esos momentos, es probable que quede fuera del negocio.

Veremos a continuación, algunas de las críticas que los modelos de crecimiento por etapas han recibido de diversos autores. Por nuestra parte, nos preguntamos si es posible

considerar que sólo las experiencias del pasado faciliten a los propietarios y a los trabajadores de las PyMes las herramientas para producir cambios cualitativos a nivel organizacional. Retomaremos este aspecto, cuando desarrollemos los marcos para comprender los procesos de cambio y profesionalización de dichas empresas.

Brytting (1991) critica a estas posturas teóricas, porque sostiene que las mismas consideran al crecimiento como si fuera una característica evidente del desarrollo de las empresas. Por el contrario, el autor sostiene que hay muchas empresas pequeñas que a pesar de no crecer, de todos modos, sí son capaces de sobrevivir. En lo que respecta específicamente a la pequeña empresa, el autor afirma que el crecimiento no es el único camino posible por el cual puede optar el/los propietario/s de dichas empresas.

El autor hace referencia a ciertas razones que pueden ser desalentadoras para que los empresarios Pymes decidan el crecimiento de sus empresas. En primer lugar, menciona que de manera extendida se sostiene que las Pymes poseen ciertas ventajas de escala y específicamente se destacan la flexibilidad y la capacidad de adaptación -del empresario y de la organización en general-. En consecuencia, considera Brytting (1991) el crecimiento puede ser asociado por el empresario a la pérdida de dichas ventajas y por ende ser vivido como algo peligroso.

De hecho, el autor sostiene que para los empresarios PyMe el crecimiento puede ser algo doloroso y caracterizado como un momento de mucha tensión y fundamentalmente dilemático, en el cual se manifiestan, dos tipos de fuerzas contrapuestas. Por un lado, las que “favorecen y promueven” el crecimiento, y por otro las “fuerzas restrictivas” que lo inhiben con el objetivo de continuar explotando las ventajas específicas de la pequeña escala. En este sentido, se mencionan los aspectos emocionales, dado que están involucrados aspectos de la personalidad y motivación de los propietarios fundamentalmente, pero también de todos los actores que forman parte de la organización (Schlemenson, 2013).

Atendiendo a lo manifestado por Brytting (1991), entendemos que es importante considerar cuáles son los factores que los empresarios Pymes toman en cuenta a la hora de decidir el crecimiento de sus empresas, a su vez nos interesa indagar cuáles están presentes durante los procesos de cambio y profesionalización propiamente dichos. Nos proponemos en

nuestro caso de estudio, explorar y analizar las consideraciones que al respecto efectúa el empresario del caso de estudio.

Brytting (1991) también critica a los modelos de crecimiento por etapas, porque considera que son generales y que no contemplan las particularidades reales de las PyMes que logran crecer. Entiende el autor que los procesos de crecimiento están atravesados por diversos factores que forman parte del proceso de organización, y que la complejidad es percibida de forma subjetiva. Sostiene por ende el autor que en las pequeñas empresas a la información que brindan los modelos por etapas es necesario sumarle otros aportes ligados a la cognición individual y social.

A nuestro entender, en las últimas décadas, producto de cambios sustanciales a través de procesos históricos y sociales, las propias prácticas del Management han comenzado a adoptar posiciones distintas y lentamente han incorporado otras visiones (críticas) superadoras de las lógicas lineales propias del modelo evolutivo por etapas.

Entendemos que, en definitiva, Brytting (1991), al referirse a estos modelos, lo que en realidad está efectuando es una crítica general a la visión tradicional que la teoría de la organización tiene de las mismas. En este sentido, el autor considera que las debilidades de esta visión están asociadas a los conceptos básicos sobre los que se sustenta, es decir: la preponderancia del modelo racional de toma de decisiones, una perspectiva estructural y fundamentalmente la no consideración del papel que juega la subjetividad de los actores.

Según, el autor, las principales debilidades de la perspectiva tradicional, son las siguientes:

- 1-Esta perspectiva asume únicamente la existencia de objetivos “organizacionales” y por ende, no son consideradas las distintas necesidades y objetivos de todos los grupos de interesados (empresarios, trabajadores, proveedores, Estado, etc.).

Al desconocer esta diversidad de objetivos, se desconoce también que los llamados “objetivos organizacionales” en realidad son producto de una coalición de actores que tuvieron el poder y la capacidad necesaria para institucionalizarlos, es decir, lo que invisibiliza esta visión es el conflicto de intereses inherente a las organizaciones y que pueden representar restricciones reales a las mismas (Brytting, 1991).

2-La perspectiva tradicional, asume que la toma de decisiones está basada en conceptos racionalistas, a la vez, entiende que el proceso de toma de decisiones es lógico y secuencial, definido de la siguiente manera: problema-razón-elección de una solución.

Brytting (1991) cita a Cohen, March & Olsen (1972) quienes nos presentan una visión totalmente diferente de las organizaciones:

“..una organización es un conjunto de opciones en busca de problemas, cuestiones y sentimientos en busca de situaciones de decisión en las cuales ser eventualmente expresados, soluciones en busca de cuestiones para las cuáles podrían ser la respuesta , y tomadores de decisiones buscando trabajo”.

3-Esta perspectiva sostiene la concepción de una realidad objetiva que determina la acción, por ende subestima que la realidad pueda ser percibida subjetivamente por los distintos actores y que sea esto lo que determine la acción.

4-La última crítica, se basa en que dado que esta perspectiva sostiene una mirada estructural, asume que las organizaciones más grandes (y con estructuras mejor definidas) son capaces de manejar situaciones más complejas en relación a las PyMes (con estructuras simples).

Brytting (1991) sostiene que es necesario distinguir la complejidad de una organización, respecto de la habilidad organizacional para hacer frente a la complejidad. En ese caso, el manejo de la complejidad no estaría dado por la estructura, sino por el proceso de toma de decisiones.

El autor destaca que esto es un factor preponderante en las Pymes, puesto que se toman decisiones en forma más veloz, con poca información y fundamentalmente basada en la intuición como habilidad principal del empresario PyMe.

También comenta el mencionado autor, que las teorías organizacionales basadas en los conceptos racionalistas han mostrado su ineficacia para el estudio de las PyMes. Según su opinión, los propios estudios empíricos desmienten estos preceptos, porque los comportamientos estudiados en las Pymes no responden a estas características.

Como consecuencia de esto, el autor señala la necesidad de desarrollar otros modelos que sean más apropiados en el contexto de la PyMe, donde las decisiones emocionales, la complejidad percibida subjetivamente y la perspectiva del proceso que tienen los directivos de las empresas pequeñas son factores que deben ser contemplados.

Veremos más adelante, los aportes que hace Brytting (1991) para el estudio de lo que llama “procesos de crecimiento y organización de pequeñas empresas”.

Continuaremos, con la descripción de los modelos de los procesos de cambio, efectuada por Van de Ven y Poole (1991, 1995).

3.1.2 Teoría del proceso teleológico: este modelo es otro de los más utilizadas en las teorías sobre desarrollo organizacional. La explicación del mismo se basa en que son los objetivos los que guían a las organizaciones. También como en el caso anterior, esta escuela se utilizó para explicar distintos aspectos, entre los cuales podemos mencionar: Funcionalismo (Merton, 1968), Proceso de toma de decisiones (March y Simon, 1958), Epigénesis (Etzioni, 1963) y Enactmen (Weick, 1979).

Esta teoría asume que el desarrollo de las organizaciones se sustenta a través de la fijación de los objetivos o de un estado final. A su vez asume que la entidad tiene un carácter adaptativo, que el desarrollo se puede lograr tanto a través de las acciones de la propia organización como de la interacción con otras entidades.

Se resalta que, a través de una construcción social, se determina un punto de llegada que se desea (o propone) alcanzar. Luego se deben ir eligiendo, en cada momento, las mejores alternativas o cursos de acción que nos permitan ir alcanzando esos objetivos prefijados.

En consecuencia, el punto de vista de esta teoría es una secuencia repetitiva que contempla: la formulación de objetivos, su implementación, la evaluación y la modificación de los objetivos en base a lo que fue aprendido por la organización.

En contraposición a la teoría del ciclo de vida, este modelo no prescribe una secuencia necesaria de eventos o una trayectoria específica que debe seguirse. Sostiene que el desarrollo es lo que moviliza a la organización hacia el estadio final.

Algunos modelos teleológicos han incorporado la idea de equifinalidad de la teoría de sistemas que sostiene que hay distintas maneras efectivas para alcanzar los objetivos.

Entendemos a su vez, que hay dos factores importantes a ser destacados. En primer lugar, se habla de la construcción social de los objetivos –es decir que de alguna manera se comienza a reconocer la participación de distintos actores en la fijación de los mismos, y en segundo lugar, se introduce al aprendizaje como mecanismo que permite el desarrollo.

3.1.3 Teoría del proceso Dialéctico: Esta teoría tiene como punto de partida la concepción de Hegel de la existencia de un mundo signado por la pluralidad y diversidad. Por ende, el desarrollo organizacional se va a dar en la entidad organizacional como parte integrante y constitutiva de ese mundo.

En consecuencia, se asume como algo dado la posibilidad de colisión de intereses o valores distintos que en última instancia están siempre en permanente tensión y competencia con otros por la búsqueda del control y la dominación.

Esta oposición de intereses puede generarse por aspectos internos de las organizaciones (reglas contradictorias de desarrollo, objetivos distintos dentro de los diversos grupos de las

organizaciones), pero también pueden derivarse por aspectos externos (en este caso se dan por la colisión de intereses de la propia organización frente a intereses de otras entidades del entorno generados por los mismos procesos de desarrollo).

La estabilidad y el cambio se explican en el marco de este modelo a través del relativo balance del poder entre las fuerzas opositoras. Es así que las luchas y adaptaciones que mantienen el status quo (síntesis) entre las fuerzas opositoras, producen la estabilidad. El cambio, entonces ocurre cuando esas fuerzas opositoras (antítesis) ganan suficiente poder para confrontar y modificar el statu quo, pudiéndose producir luego una nueva síntesis. Así queda plasmado el propio proceso dialéctico.

Los aportes filosófico-teóricos de más trascendencia de esta teoría fueron hechos por Hegel, Marx y Freud.

3.4 Teoría del proceso evolutivo: Si bien se puede reconocer como principal antecedente de esta teoría el trabajo desarrollado por Darwin en “el origen de las especies” donde la evolución puede ser entendida como cambio, a los efectos de la teoría del proceso de cambio la acepción que se toma de la palabra evolución es mucho más acotada.

Se entiende a la evolución con un carácter específico, enfocando en un proceso de cambios acumulativos dentro de determinadas poblaciones de entidades específicas (comunidades, industrias o la sociedad en su conjunto).

Entre los representantes más importantes de esta teoría podemos mencionar a Campbell (1969) y a Hannan y Freeman (1977).

Siguiendo a la evolución en la biología, el cambio organizacional se explica desde esta teoría a través de un proceso continuo de etapas de variación, selección y retención.

La variación: las creaciones de nuevas formas es siempre visto como un proceso emergente y producto del azar (Campbell, 1969; Aldrich, 1979). La selección ocurre principalmente a través de la competencia de las distintas formas por los recursos escasos y el contexto selecciona dentro de esas formas la que mejor se adapta (Hannan y Freeman, 1977). La retención involucra las fuerzas que perpetúan y mantienen ciertas formas organizacionales.

Weick (1982) y Pfeffer (1982) notaron que mientras las variaciones estimulan la selección de nuevas formas organizacionales, la retención trabaja para mantener aquellas formas y prácticas seleccionadas en el pasado.

Esta teoría es utilizada dentro del Management tanto para explicar cambios a nivel global en poblaciones de organizaciones, como para focalizar en el nivel micro y explicar aspectos psicosociales de los procesos de organización (Weick, 1982).

Van de Ven (1995) remarca que es importante determinar dónde y cuándo las teorías sobre procesos de cambio son aplicables para explicar el desarrollo en las organizaciones. En ese sentido destaca que es importante distinguir características de las cuatro categorías. Cada teoría: **1-** *ve los procesos en términos de un ciclo diferente de acontecimientos de cambio*, **2-** *el cual es gobernado por un motor diferente o mecanismo de generación que* **3-** *opera en una diferente unidad de análisis y* **4-** *representa un modo diferente de cambio*.

Tabla 3
Síntesis de las principales características de cada teoría

Teoría	Ciclos y motores de cambio	Unidad de cambio	Modo de cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de vida 	<p>Secuencia de etapas necesarias. Programas o leyes que prescriben los contenidos específicos de cada etapa.</p>	<p>Opera a nivel de una sola entidad. El desarrollo se explica en función de la potencialidad inmanente de la entidad.</p>	<p>Operan en una modalidad prescriptiva</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Teleológica 	<p>Ciclos de formulación, implementación, evaluación y modificación de los objetivos en función del aprendizaje.</p>	<p>Opera a nivel de una sola entidad y requiere de los objetivos de esta entidad para explicar el desarrollo.</p>	<p>Operan en una modalidad constructivista</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dialéctica 	<p>A través de conflictos que emergen entre distintas entidades que se oponen. Existe una tesis a la que se opone una antítesis y esto produce una síntesis.</p>	<p>La teoría opera en múltiples entidades. Al menos son necesarias dos entidades, una que desempeñe el rol de tesis y otra la antítesis.</p>	<p>Opera en una modalidad constructivista</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evolutiva 	<p>Consiste en una secuencia repetitiva de variación, selección y retención de eventos entre entidades de una determinada población.</p>	<p>La teoría opera en múltiples entidades. Las fuerzas de la evolución son definidas de acuerdo a como impactan en una población y no tienen significado a nivel individual de una entidad.</p>	<p>Opera en una modalidad prescriptiva</p>

Fuente: Van de Ven (2005)

Entendemos que existe la necesidad de profundizar en la conceptualización de aspectos particulares de los procesos de desarrollo de las PyMes, que den cuenta de las características y dificultades de los mismos. En este trabajo consideramos que dichos procesos, a su vez están

determinados en forma especial por las características distintivas de ese grupo de empresas. En consecuencia es necesario desarrollar teorías también particulares que den cuenta de esas realidades.

En este mismo sentido, Brytting (1991) sugiere que para el tratamiento de los procesos de organización de las PyMes en crecimiento, es necesaria la utilización de perspectivas que incluyan la mirada de la psicología social. El autor siguiendo los postulados de Weick (1982), afirma, que para esta perspectiva "organización" es un proceso mental que resulta de esquemas interpretativos que tienen tendencia a reforzarse.

Como forma de contraposición a la mirada estructuralista, el crecimiento de las empresas es visto como un proceso, en el cual la organización es un estado que está en continuo movimiento, que fluye (Weick, 1982; Morgan, 1998).

La empresa es vista como una organización que está siendo continuamente implementada, reproducida y modificada, sea tanto incremental como radicalmente. (Weick, 1982). De esta manera, el cambio no es visto como algo excepcional, sino que es concebido como un estado normal de la organización.

Esta perspectiva ya no considera que la organización sea una herramienta para solucionar problemas, por el contrario establece que las personas son el centro del proceso organizacional. Weick (1982) sostiene que el proceso de organización –organizing- se define: “como principios confirmados por la opinión general para reducir la ambigüedad por medio de comportamientos entrelazados” Continúa el autor precisando y nos dice “organizar es coordinar acciones interdependientes dentro de secuencias perceptibles que generan buenos resultados”.

Para el mencionado autor, el origen de esta teoría tiene relación con el concepto de caos, sostiene que el hombre procura crear orden puesto que entiende que el caos es inaceptable para la organización de los seres humanos. Es por eso que en las teorías tradicionales, ese orden es creado por coaliciones de actores que son capaces de establecer las estructuras y las reglas de juego, tratando de transformar la organización en inteligible y controlable (Brytting, 1991).

En cambio, esta visión alternativa considera que el hombre no puede someter al caos de esta manera. El hombre puede crear orden pero no mediante la manipulación del caos, sino que el orden estará dado por darle sentido al caos, a través del proceso de estructuración de sentido - “sensemaking”- en términos de Weick (1995).

Un aspecto destacado por Brytting (1991) sobre la construcción de sentido, es la afirmación que este proceso no es individual sino por el contrario social, que se desarrolla a través del intercambio de las interpretaciones entre los distintos actores, esto es lo que en definitiva produce que se interprete algo como verdadero o falso en un momento determinado.

Bajo esta perspectiva, las organizaciones son entendidas como símbolos, como expresiones simbólicas de ciertas interpretaciones de la realidad. Interpretaciones que se manifiestan en actividades y que son continuamente producidas y reproducidas. Así, se llega a afirmar que existe la “organización” y no las organizaciones. Esta “organización” es lo que permite acuerdos entre los actores que construyen socialmente a las organizaciones.

Se afirma que para comprender esta construcción social, el aspecto central a estudiar son los patrones de comportamiento. Queda claramente establecido de esta manera, como Brytting (1991), está aludiendo directamente a la propuesta teórica de “organizing” efectuada por Weick (1982), quien especificó que los tres procesos que intervienen son los de: variación, selección y retención.

Poco a poco, se van configurando los preceptos de esta perspectiva, que cambia respecto de las teorías tradicionales, en este caso la organización es vista como resultado de un mapa cognitivo o esquemas que los individuos poseen. A decir de Brytting (1991), estos esquemas son: "los conceptos y las relaciones que un participante utiliza para entender las situaciones organizacionales".

A manera de conclusión de todos los modelos vistos con anterioridad, consideramos que la discriminación entre cambios de nivel (tamaño) y cambios de naturaleza por un lado, y la

introducción de esquemas de cognición y aprendizaje por el otro, fueron avances considerables, puesto que nos permiten ahora sí, hablar de desarrollo.

Las Pymes y la profesionalización. Definición y características.

Por nuestra parte, nos proponemos enfocarnos en el desarrollo de las PyMes, proceso al cual denominaremos como *profesionalización*.

Consideramos imprescindible, por lo tanto, puntualizar concretamente a que nos referimos cuando hablamos de “profesionalización”. En principio partimos de la idea que la modificación de ciertas variables dentro de las empresas PyMes tiene como consecuencia un impacto organizacional significativo (cambio cualitativo). De esta manera, consideramos se hace la distinción respecto del merco crecimiento cuantitativo o de tamaño.

Para enmarcar el proceso de profesionalización en el contexto particular de la PyMe, apelaremos fundamentalmente, a la construcción teórica efectuada por Schlemenson (2013), quien nos dice que a partir del esquema de estratos jerárquicos efectuado por Elliott Jaques, se puede clasificar a dichas empresas en función de los estratos jerárquicos con los que cuenta.¹¹

El mencionado autor, comienza sin embargo por especificar que se refiere a empresas unipersonales, donde la figura del fundador tiene lugar central en la dirección y el liderazgo de la empresa. A su vez, destaca Schlemenson (2013): “la personalización constituye una característica definitoria de la organización”. Podemos apreciar una clara vinculación con conceptos tales como “proximidad” y “egofirma” vertidos por Torres (2004), conceptos que articularemos al momento de analizar nuestro caso de estudio.

Schlemenson (2013) se refiere a las PyMes como un modelo de empresas con características y condiciones específicas, se refiere a las mismas como una entidad particular, donde el tamaño tiene un rol fundamental. También sostiene el autor, que este tipo de empresas demandan un desarrollo conceptual específico que pueda dar cuenta de su realidad. Vemos de

¹¹ Cada estrato hace referencia a un nivel de abstracción diferente. El nivel uno corresponde al campo perceptual concreto, el nivel dos se refiere al ámbito imaginativo concreto, el nivel tres es el de la exploración conceptual, el nivel cuatro es el del modelamiento abstracto y el nivel cinco corresponde al procesamiento de sistemas totales abiertos. Schlemenson (2013)

esta manera como el autor abrevia a una concepción de la especificidad de la PyMe. Como dicha cuestión, excede a los efectos de nuestro análisis no nos parece necesario más que mencionar este aspecto.

Schlemenson (2013) en su descripción de la PyMe hace especial énfasis en el tamaño como factor preponderante y relaciona el mismo con las características de la gestión propia en este tipo de empresas. Así, resalta el rol desempeñado por el propietario o propietarios en la delimitación tanto de las relaciones interpersonales como de la dinámica del trabajo que se plasman en la organización, el ejercicio de la conducción a través de la dirección directa, relaciones interpersonales extremadamente personalizadas donde no existe distinción alguna entre la persona y el rol desempeñado y una cohesión que se logra más por el ejercicio del fuerte liderazgo ejercido que por la integración y coordinación de las funciones. De esta manera, se configura lo que Schlemenson (2013) llama “el factor de mutuo reconocimiento”. De alguna manera, emparentado con concepto management de “proximidad”, desarrollado por Torres (2004-a).

Por lo tanto, podemos apreciar, a través de esta descripción, cómo las Pymes, responden a la caracterización de “estructura simple” efectuada por Mintzberg (2012) donde no suele haber establecida una estructura formal o de estarlo suelen ser bastante difusas y con falta de elaboración, en la cual el principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa, el ápice estratégico es la parte fundamental de la organización y donde se destaca la estructura orgánica y centralizada.

Esta definición es sumamente importante porque, tal como lo señala Schlemenson (2013), nos permite precisar el análisis, destaca al respecto, que esto es fundamental para estar en condiciones de establecer los parámetros de la observación y del contexto. El autor nos dice: “la descripción de una conducta al margen de su contexto- o sea, de la estructura de eventos con los que esta interrelacionada- puede falsear los hechos y/o conducir a extrapolaciones falaces”. En esta oportunidad, vemos una clara referencia a la teoría contingente.

En su descripción sobre el sendero de desarrollo de las empresas, subraya que cuando las organizaciones comienzan a crecer y a incrementar su complejidad, la figura central del propietario se ve acompañada por una estructura formalmente sancionada. Sostiene que esto ocurre en estadios más avanzados del desarrollo de un emprendimiento. Siendo precisamente, según Schlemenson (2013) de esta manera que se produce la profesionalización gerencial conjuntamente con la aparición de nuevos niveles ejecutivos intermedios y la necesaria profesionalización en la gestión. Esto implica que el fundador y propietario de la empresa comience a visualizar un nuevo rol gerencial.

El autor hace hincapié únicamente en el rol del fundador de la empresa. Sin desconocer que el cambio de rol que implica la profesionalización significa un impacto sumamente importante, consideramos que tanto el impacto como los efectos de la misma, deben considerarse a nivel global de la empresa, es decir que deben tenerse en cuenta también los cambios que deben llevar a cabo todos los integrantes de la misma.

Por otra parte, Brojt (2010) sostiene que la profesionalización de una Pyme implica que la empresa en primer lugar posea un proceso interno que le permita adoptar y adaptar permanentemente un Plan de Negocios sustentable en el tiempo y en segundo lugar, que éste no dependa para su ejecución de la participación operativa casi excluyente de su/s propietario/s.

Para Schlemenson (2013), es el incremento en la dotación del personal el factor que dispara la reconfiguración del sistema. Sostiene que cuando se pierde la posibilidad de la gestión a través del cara a cara o lo que ha denominado “el factor de mutuo reconocimiento” es cuando se presenta la necesidad de la estructura y la organización en forma más definida y precisa.

El autor resalta que esto implica que se comience a conceptualizar la estructura en forma independiente a las personas que ocupan los puestos, es decir que cobran peso la definición de esos roles, sus funciones y fundamentalmente sus responsabilidades.

Por nuestra parte, nos preguntamos si sólo el aumento en la dotación del personal es el factor que gatilla la profesionalización, si no es posible pensar que la reconfiguración del sistema

se pueda producir como respuesta al deseo del empresario de hacer crecer su empresa, es decir que esta posibilidad estaría enmarcada por una posición proactiva del empresario PyMe, como búsqueda de objetivos de crecimiento y desarrollo.

De cualquier manera, el crecimiento, la transición y la transformación de los emprendimientos señalarían diferentes tipos de organizaciones y de cambios acordes con la transición dictada por la cantidad de estratos (Schlemenson, 2013).

Tomando en cuenta los aportes tanto de Schlemenson (2013) como de Brojt (2010), vamos a considerar a la profesionalización de las PyMes como el proceso que contempla el paso de la etapa fundacional a la etapa profesional de la empresa. La etapa fundacional es caracterizada como aquella en la cual el empresario en tanto, fundador, dueño y principal ejecutivo le imprime a la empresa el carácter de su proyecto vital, parte de su desarrollo e identidad, a su vez su figura y constelación ejecutiva que se estructura en relación a la misma suple a la organización formal (Schlemenson, 2013).

El autor realiza la clasificación de las PyMes en función de los estratos jerárquicos con los que cuenta la estructura organizacional. De esta manera, a la empresa que se denomina en “fase emprendedora” la podemos asociar a la empresa de dos y tres estratos descrita por Schlemenson (2013). De acuerdo, con el autor, durante toda esta fase el propietario asume el rol de figura principal y personalmente es el encargado de desempeñar las funciones principales de la empresa y reserva para sí el contacto directo con empleados, clientes y proveedores.

Por nuestra parte, entendemos a la fase emprendedora como un proceso en sí mismo, en el cual también se producen modificaciones. Así, por ejemplo, se verifican cambios entre la empresa de dos y de tres estratos. Mientras que en la primera el empresario podía supervisar todas las operaciones en forma directa y sin mediaciones, la empresa de tres estratos tiene la necesidad de emerger por la imposibilidad de continuar abarcando visualmente todas las operaciones ni realizar en forma personal todas las funciones. Si bien continúa con la supervisión directa como principal mecanismo de coordinación, comienza lentamente a emerger una segunda

línea en la gestión, y el empresario realiza un control seriado de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Schlemenson (2013) sostiene que la empresa unipersonal de tres estratos es la caracterización más acabada de las PyMes, puesto que a su criterio refleja una forma particular de conducción, de liderazgo y de orientación en el mundo social. Afirma por otra parte, que el factor de “mutuo reconocimiento” se mantiene hasta este nivel de estratos, y que el mismo se modifica en empresas que se profesionalizan hacia niveles superiores¹².

El autor afirma que la empresa de tres estratos es una estructura en transición hacia un nuevo estadio de profesionalización de la empresa, como considera que es la aparición de empresas de estratos cuatro y cinco.

Por nuestra parte, sin negar la posibilidad de futuras transiciones hacia estratos cuatro o cinco, consideramos que la empresa a la que denominamos como en “fase profesional” es una empresa que si bien continua siendo de tres estratos, la profesionalización implica el desarrollo de los aspectos directamente ligados a la gestión de la misma.

Entendemos que durante esta nueva etapa, el cambio fundamental se basa en la necesidad que el propietario desarrolle sus habilidades y capacidades gerenciales para gestionar no solo los aspectos vinculados al negocios de la empresas, sino también con los aspectos organizacionales. En consecuencia, uno de sus actividades principales será la formación, dirección y supervisión del estrato dos (encargados de área o gerentes funcionales).

Al respecto, Schlemenson (2013) comenta que para gestionar la empresa, es necesario que el empresario, haga una tarea de investigación y análisis en cada una de las áreas –gestionada, como ya manifestamos, por un responsable diferente ubicado en el segundo estrato- y luego proceder a sintetizar esa información a los efectos de seguir tomando decisiones en forma rápida,

¹² Schlemenson (2013) afirma que el paso hacia organizaciones de cuatro estratos encuentra una fuerte resistencia por parte de los propietarios de empresas PyMes, puesto que este paso requiere un cambio cultural muy importante, que involucra cambios en el estilo, la estructura y el gerenciamiento profesional.

sin perder la flexibilidad y adaptabilidad característica de las PyMes para rectificar el rumbo cuando sea necesario.

Como adelantamos, este cambio trae aparejado modificaciones importantes en diversos aspectos y para todos los empleados de la empresa. Schlemenson (2013) sostiene que: “la introducción de dicho nivel, intermedio entre el dueño y la operación, involucra un cambio que conlleva una redefinición estratégica de la organización, de las fuentes y principios del poder y la autoridad, de los sistemas de información, de las políticas empresarias y funcionales, de la tecnología social, de la cultura organizacional, de los estilos de conducción y comunicación, etc.”.

Como podemos apreciar, se trata de un cambio profundo, que atraviesa a todos los estamentos y que involucra todos los factores que intervienen en la empresa. Profundizaremos sobre el tema, al momento de presentar la matriz de síntesis de dimensiones y factores de la profesionalización que proponemos al final de este capítulo.

Schlemenson (2013) considera que el indicador –estratos jerárquicos- es un esquema de clasificación que permite abordar conceptos que son un tanto ambiguos en las PyMes, como son el tamaño y complejidad propia de estas empresas. Schlemenson (2013) afirma: “el tamaño constituye un factor significativo que hace a la naturaleza cualitativa de una entidad organizacional determinada”.

Para el autor, la cantidad de niveles, debe estar en concordancia con la complejidad que contienen las tareas involucradas en cada puesto, como el nivel de complejidad que posee la organización en su totalidad.

Si bien, de manera general tomamos en este trabajo la caracterización de diversos autores para conceptualizar la empresa en fase emprendedora y consecuentemente a partir de ello definir a la empresa en fase profesional, consideramos que la información empírica que nos va a brindar el caso de estudio, nos permitirá observar tanto las características que se institucionalizaron, las que solaparon y las sufrieron algún tipo de desplazamiento respecto del modelo de referencia.

Por otra parte, entendemos que la ambigüedad a la que hacía referencia Schlemenson (2013), nos permite considerar la posibilidad de la existencia de manifestaciones en la empresa de características no contempladas en el modelo y sí mencionadas por los propios actores. Nos proponemos también dar cuenta de las mismas.

A los efectos de poder analizar la profesionalización de la PyMe, consideraremos las siguientes dimensiones: 1- la perspectiva estratégica del empresario (Brojt, 2010, Schlemenson, 2013) 2-la estructura organizacional (Schlemenson, 2013; Brojt, 2010) 3-el desarrollo de nuevos roles organizacionales con la consecuente necesidad de nuevas actitudes y aptitudes por parte de todos los integrantes de la empresa (Schlemenson, 2013), 4- la dinámica organizacional (Schlemenson, 2013), 5- el estilo de conducción (Schlemenson, 2013) y 6- el poder y la autoridad (Schlemenson, 2013).

Partiendo entonces de las dimensiones elegidas, y a los efectos de analizar los cambios producidos en la empresa del caso de estudio, vamos a proponer algunos indicadores para cada uno de los momentos que destacamos como “empresa en fase emprendedora-empresa en fase profesional”.

Al respecto nos parece necesario hacer dos aclaraciones. La primera se refiere a que si bien hablamos de dos momentos, nuestro interés fundamental es analizar a partir de las observaciones y distinciones de los propios actores, la dinámica de la transformación o proceso de cambio, que se produce entre una etapa y la otra, destacando sus particularidades y dificultades. En segundo lugar, consideramos a esta lista de dimensiones e indicadores solo enunciativa, de ninguna manera puede tomarse como una propuesta taxativa y mucho menos prescriptiva.

Tabla 4
Primera dimensión: Perspectiva estratégica del empresario

Empresa fase emprendedora	Empresa fase profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocada fundamentalmente en aspectos operativos y de corto plazo. ✓ La estrategia es implícita y muy flexible, basada fundamentalmente en la reacción y raramente en la anticipación. ✓ El proyecto de la empresa suele responder a sus intereses y características personales ✓ Poco apego a la planificación formal y la definición y explicitación de planes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de una mirada de mediano y largo plazo. ✓ Explicitación del proyecto de la empresa para que pueda ser comprendido entre quienes serán responsables directos de su ejecución. ✓ Consideración y explicitación de los tiempos necesarios para la ejecución de los proyectos -global y por áreas funcionales-

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013), Brojt (2010); Torres (2004, 2005); Julien & Marchesnay (1988)

Tabla 5
Segunda dimensión: Estructura organizacional

Empresa fase emprendedora	Empresa fase profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización orgánica, se considera a la estructura definida formalmente como un factor de rigidez y que atenta contra la flexibilidad de la organización. ✓ Estructura tipo estrella. Excesiva concentración de las responsabilidades en la persona del propietario de la empresa. ✓ Proximidad entre el propietario y los empleados. Excesiva importancia en los aspectos de las relaciones y no en los aspectos organizacionales. ✓ Escasa diferenciación (polifuncionalidad) de los puestos para el resto de los empleados de la empresa lo que provoca, superposición de tareas y se desdibujan las responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formalización de la estructura con la diferenciación de distintas instancias de gobierno. ✓ Se definen y emergen nuevos estratos jerárquicos con la responsabilidad de la conducción operativa de las áreas. ✓ Definición de roles y puestos de trabajo, con explicitación de funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torres (2004, 2006)

Tabla 6
Tercera dimensión: Desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes

Empresa fase emprendedora	Empresa fase profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El propietario ejerce un liderazgo carismático y usualmente paternalista. ✓ En general no se presta demasiada atención a la evaluación y el desarrollo de los empleados de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El propietario comienza a desempeñar un rol de gerenciamiento de la empresa. ✓ Integración de aspectos de negocios y organizacionales para gestionar la mayor complejidad de la empresa. ✓ Se dedica tiempo y se desarrollan habilidades para la gestión de los Recursos humanos. ✓ Se comienza a efectuar la descripción y poco a poco el análisis de los puestos

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torres (2006), Steinmetz (1969); Julien (1998)

Tabla 7
Cuarta dimensión: Dinámica organizacional

Empresa emprendedora	Empresa profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guiada por la capacidad e impronta del empresario que autogeneró y sostiene el proyecto. ✓ El empresario ejecuta en forma personal las funciones principales relacionadas con las compras y las ventas. ✓ Fuertemente liderada por el rol dominante que ejerce el empresario. Que se constituye como “hombre orquesta” que abre paso a su aseveración de “la organización soy yo” ✓ Marcada dependencia del resto de los integrantes de la empresa respecto de los criterios y decisiones del propietario de la empresa. Presencia omnipresente del propietario. ✓ Se reserva el contacto directo no solo con todos sus empleados sino también con sus proveedores y clientes. ✓ La organización se configura como un gran grupo de trabajo donde los empleados son polifuncionales. ✓ Mantiene una relación con los clientes a los cuales se los sitúa como primer prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El proyecto explícito y la estructura formal comienzan a ser el marco donde desarrolla la dimensión vincular intersubjetiva (influencias recíprocas). ✓ Establecimiento de reuniones para ayudar a construir el sentido colectivo sobre el proyecto de la empresa. ✓ Clarificación de los vínculos intersubjetivos, en el eje vertical (encargados de las áreas con el líder o figuras de autoridad) y en el eje horizontal (los encargados de cada área funcionales con sus pares). ✓ Reuniones de trabajo periódicas para garantizar la coordinación de acciones entre las áreas funcionales y el establecimiento de agenda de trabajo. ✓ El empresario mantiene un contacto directo en forma seriada con cada parte del sistema (áreas funcionales). ✓ Se desarrollan las primeras acciones para garantizar espacios de autonomía y responsabilidad acotada para el segundo nivel jerárquico. ✓ Establecimiento de mecanismo y herramientas para supervisar el ejercicio de la responsabilidad delegada.

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torres (2004, 2005, 2006) Julien & Marchesnay (1992)

Tabla 8
Quinta dimensión: El estilo de conducción

Empresa emprendedora	Empresa profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Basada casi exclusivamente en sensaciones, percepciones, habilidades, intuición, instinto y visión del empresario. ✓ El proceso de toma de decisiones es muy rápido, pero en general se destacan las decisiones operativas ✓ El criterio para la conducción del personal en general está basado en la confianza y/o simpatía personal. ✓ Se utiliza un sistema de información simple e informal tanto en el ámbito interno como externo de la organización. ✓ La comunicación se da fundamentalmente a través del contacto directo entre el propietario y los empleados. Se utiliza comunicación poco estructurada y verbal. ✓ El control es poco estructurado, informal y efectuado por el propio empresario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio cultural que permite que el propietario comience a desempeñar un rol de gerente general de la empresa y delegue funciones en nuevos estratos jerárquicos emergentes. ✓ Establecimiento de objetivos por áreas. ✓ Desarrollo de autonomía y control de la responsabilidad de cada rol formal de la empresa. ✓ Mantiene la agilidad en la toma de decisiones pero comienza a adoptar un mecanismo de análisis de costo-beneficio para la toma de decisiones. ✓ Se mantiene la comunicación verbal pero comienza a desarrollar la comunicación escrita –mails- ✓ Introducción de sistemas informáticos para comenzar a tener información estructurada en plazos más cortos. ✓ Se introducen herramientas de información de gestión medir la gestión, los resultados de la empresa y controlar el cumplimiento de objetivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013); Brojt (2010); Torres (2005, 2006); Steinmetz (1969); Julien (1998)

Tabla 9
Sexta dimensión: Poder y la autoridad

Empresa fase emprendedora	Empresa fase profesional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gran concentración de poder y de autoridad en la figura del fundador de la empresa. ✓ Se ejerce la autoridad en forma personal y atribuida al reconocimiento que los empleados hacen de su persona. ✓ El contacto directo que cada empleado logra tener con el propietario termina siendo una fuente de poder e influencia. ✓ Utilización de atributos de ascendencia personal y económicos para el ejercicio del poder por parte del propietario. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se comienzan a explicitar políticas concretas en diversos aspectos de la empresa ✓ Incipientes mecanismos de participación (reuniones formales de trabajo) ✓ La formalización de la estructura con su consecuente definición de roles permite mejorar los acuerdos y compromisos dentro de la organización. ✓ Se comienza a desarrollar la autoridad impersonal (atribuida a un rol determinado) para el resto del personal de la empresa. ✓ Emergen nuevos actores con poder y por ende se comienzan a formar nuevas coaliciones dinámicas.

Fuente: Elaboración propia a partir de aportes de Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torres (2006)

Con el marco teórico presentado, nos proponemos a partir del próximo capítulo efectuar el análisis particular del caso de estudio. Considerando el enfoque histórico-genético¹³ de Bleger (2015), nos proponemos en primer lugar extraer los antecedentes de la situación organizacional de la empresa desde su fundación al momento que el empresario decidió efectuar el proceso de profesionalización de su empresa. A tal efecto, comenzaremos por el relato efectuado por el empresario sobre el mencionado eje temporal, entendiendo que la descripción nos permitirá conocer aspectos organizacionales distintivos de la empresa. A su vez, los capítulos subsiguientes, donde nos proponemos analizar el proceso de cambio y profesionalización desarrollado, nos permitirán, por una parte, conocer la evolución de dichas características organizacionales y por la otra, las características propias del proceso de cambio.

¹³ Es el análisis del pasado, que busca recopilar de manera detallada los antecedentes de la situación organizacional, indagando y describiendo cómo fueron surgiendo y evolucionando los mismos.

Capítulo 4- **Contextualización del caso de estudio**

Tal como hemos adelantado, en este trabajo nos concentraremos en el análisis de las características distintivas de los procesos de cambio y profesionalización de las Pequeñas y Medianas empresas.

Previo a efectuar la profesionalización, dichas empresas han transitado diversas fases iniciales e intermedias, durante las cuales lograron acumular experiencias, crecimiento en la operatoria y cierta consolidación de incipientes estructuras organizacionales.

Con el propósito de comprender la trayectoria de la organización del caso estudiado, en este apartado, procederemos en primer lugar a presentar las características de la creación de la empresa. Por lo tanto, a los efectos de este análisis, tomamos como referencia conceptual a las posturas que destacan que dicha creación se trata de un proceso que incluye desde la concepción de la idea hasta la definitiva consolidación de la empresa en el mercado (Graña y Alegre, 2004).

Para cumplir este objetivo, nos concentraremos en los detalles que destaca el propietario de la empresa para sintetizar dicho período en la vida de la organización. Pretendemos, en consecuencia, conocer a través de la percepción del empresario cómo se desarrolló el proceso de creación de su empresa.

Entendemos que es fundamental desarrollar una mirada histórica que contextualice el caso de estudio. En primer lugar porque de esta manera estaremos en condiciones de identificar una serie de factores que influyeron en la creación de la empresa; y en segundo lugar, porque este conocimiento, a posteriori nos permitirá analizar con mayor profundidad los detalles específicos del proceso de cambio y profesionalización desarrollado.

De tal manera, concebimos que una mirada que contemple e integre aspectos personales, organizacionales e institucionales, nos permitirá conocer los rasgos fundamentales de la trayectoria de la empresa hasta el momento en que el empresario decidió efectuar un proceso de cambio y profesionalización sistematizado.

Seleccionamos algunos indicadores puntuales que se corresponden con aspectos personales, organizacionales e institucionales, e intentaremos identificar las particularidades mencionadas por el empresario respecto de dichos indicadores.

Sin embargo, es importante explicitar que esto sólo se efectuó a los efectos de permitir operacionalizar el análisis de los mismos, pero que la interpretación cabal del fenómeno requiere una mirada global y que integre la complejidad del proceso (Gartner, 1988). Bajo esta perspectiva es que a continuación vamos a analizar la historia relatada por el empresario del caso de estudio.

Tabla 10
Factores que influyen en el proceso de creación y consolidación de las empresas

<p>Aspectos personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones • Capacidades y características el emprendedor • Influencia del medio cultural en el cual se desenvuelve el emprendedor • Acciones que desarrolla el emprendedor • Relaciones personales del emprendedor
<p>Aspectos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Composición de la sociedad inicial • Cambios en la sociedad durante el transcurso de la vida empresaria • Recursos necesarios (económicos e intangibles) • Necesidades de financiamiento • Estructura organizacional conceptualizada por el empresario • Red de relaciones del emprendedor/empresario • Medio ambiente específico de la empresa
<p>Aspectos institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con entidades financieras. • Relaciones con entidades de promoción y apoyo a nuevos emprendimientos y/o empresas Pymes • Leyes o disposiciones administrativas del Estados. • Red de relaciones institucionales del emprendedor

Fuente: elaboración propia, basada en Graña y Rearte (2004), Gennero, Graña y Alegre (2004)

Comenzaremos a describir el marco teórico que aborda los motivos por los cuales se crean las empresas, para luego adentrarnos en la articulación de los mismos con los aspectos personales, organizacionales e institucionales, mencionados por el empresario de nuestro caso de estudio.

Nos parece necesario profundizar dos aspectos que están íntimamente relacionados, y que son necesarios para comprender cabalmente la complejidad del proceso de formación de empresas. En primer lugar, el horizonte de tiempo que se contempla para efectuar el análisis de la creación y en segundo lugar, si en sí misma, la creación es producto de la demanda o de la oferta de capacidades emprendedoras.

En referencia al primer punto, Graña y Rearte (2004) especifican que los estudios recientes expandieron el análisis no sólo a los primeros años de vida de los emprendimientos, sino que por el contrario se entiende a la creación de las empresas como un proceso que contempla los aspectos que forman parte tanto de las motivaciones de los emprendedores como de las acciones previas al inicio de un emprendimiento formal y el camino hasta su consolidación (Gartner, 1988; Reynolds, 1977).

Con referencia al segundo aspecto mencionado, procederemos a hacer un breve repaso por las posturas que explican la creación de las empresas en función de la demanda o de la oferta de las capacidades emprendedoras, puesto que las mismas presentan posiciones contrapuestas y serán de suma utilidad a los efectos de poder analizar el caso.

La postura de la escuela neoclásica, donde se encuentra el origen de los primeros estudios respecto al nacimiento de las empresas, se basa en las señales que da el mercado. Aludiendo a diversos autores, Graña y Rearte (2004) mencionan: “las oportunidades que brinda el mercado – demandas- se constituyen como determinantes para las decisiones emprendedoras de ingresar a un sector específico y siempre con el objetivo de obtener beneficios superiores a los normales (O’Farrel, 1986; Storey, 1994; Audretsch, 1995)”.

En contraposición, en los últimos tiempos aparecieron los enfoques que se concentran sobre la oferta de emprendimientos, considerando que son los propios emprendedores quienes son los que motorizan a través de sus motivaciones la creación de los mismos.

Si bien los modelos que se basan en la oferta de capacidades emprendedoras, enfatizan en que la motivación y la propia acción de los emprendedores son los factores claves a la hora de explicar el nacimiento de las empresas, es necesario hacer una distinción importante.

Una de las perspectivas se sustenta únicamente en la figura del emprendedor –modelos psicológicos-, priorizando el individualismo y enfocando el análisis en sus decisiones, actitudes y aptitudes. En tanto que el segundo enfoque –modelo sociológico- entiende que la creación de empresas debe ser vista y comprendida como un proceso complejo, en el cual intervienen diversos factores, tales como los de orden cultural, económicos, sociológicos y psicológicos (Graña y Rearte, 2004). De esta manera, los procesos de socialización, tanto primaria como secundaria son destacados por esta corriente.

Los autores que hacen hincapié en las acciones de los emprendedores, resaltan la característica contextual de la creación de nuevas empresas. (Gibb & Ritchie, 1982; O'Farrel, 1986, citados por Graña y Rearte, 2004). De esta manera, profundizan la idea de la multiplicidad de factores que deben tenerse en cuenta a la hora de explicar la creación de las empresas. El mencionado enfoque sostiene que las acciones desarrolladas por los emprendedores deben ser entendidas analizando los factores que influyen en las mismas.

A continuación comenzaremos a analizar las manifestaciones del empresario que estuvieron ligadas a los indicadores referidos a la matriz propuesta:

Aspectos personales

En referencia a nuestro caso de estudio, el propio empresario recordó que si bien formalmente la empresa se fundó en el año 1992, con anterioridad él desarrolló actividades informales como emprendedor, destacando lo siguiente:

“ya a los 16-17 años yo ya estaba queriendo independizarme y tener mi plata, obviamente apoyado siempre por mi viejo” “en la secundaria comencé a fabricar redes para peces, después repasadores, un montón de cosas. El objetivo no era la plata, me picaba el hecho de producir y vender, soy familia de comerciantes”

Tempranamente identificamos como para explicar sus características emprendedoras, el propio empresario en su relato menciona tanto factores personales como factores ambientales. A partir de dicha mención, podemos concluir que su medio ambiente ha tenido alguna influencia en sus decisiones y actitudes. Trataremos de relacionar entonces sus decisiones con su contexto, tal como el modelo sociológico nos asegura.

Consultado el empresario sobre la influencia que pudo haber tenido el hecho de formar parte, como dijo, de una familia de comerciantes nos manifestó:

“seguro influyó, mi padre tenía varios negocios con un socio, una marroquinería y juguetería. Nosotros (se refiere a él y sus dos hermanos) cuando teníamos 10 o 12 años, en la época del día del niño estábamos vendiendo y atendiendo a la gente, así que obvio que influyó” y agregó “empezamos con él (su padre).....y ahora mi empresa se dedica a la marroquinería”

Uno de los aspectos resaltados por los modelos sociológicos es la importancia que tiene la experiencia previa y la ambición emprendedora como otros de los factores fundamentales que sustentan la creación de las empresas.

En el caso de estudio, todos los intentos anteriores realizados por el empresario en su etapa de emprendedor pueden entenderse como experiencias que le permitieron proceder años después a la creación de su empresa.

Para finalizar la identificación y el análisis de aspectos personales, destacaremos un momento crucial. Graña y Rearte (2004) apoyándose en otros autores mencionan que “distintos factores pueden provocar el desplazamiento de un individuo hacia el inicio de una actividad independiente”, de alguna manera se explicita la diferencia entre las etapas de “concepción y gestación de la idea”, diferencia que se cristaliza con el compromiso con la acción concreta.

Es por eso que en este punto se habla de una ruptura necesaria en pos de darle forma concreta a la empresa, en el caso que estamos analizando, la necesidad de independencia y el auto-empleo parecen haber sido los factores más importantes.

Al trascender estas condiciones necesarias que permiten pasar del pensamiento a la acción, comienzan en consecuencia, a aparecer en escena los aspectos organizacionales de la empresa creada.

Aspectos Organizacionales

En un momento determinado el empresario trascendió las experiencias previas y se comprometió en la constitución de una empresa formal. En sus propias palabras nos relató:

“la empresa formalmente se fundó en el año 1992, comenzamos trabajando mis hermanos y yo, somos tres hermanos” “fabricábamos productos sin marca. Nos ayudó mucho mi viejo, que nos puso arriba de su casa como un cuartito, donde teníamos una mesa de corte y ahí preparábamos todos los accesorios para después llevarlos a los talleres y confeccionar los productos”

Como la literatura sobre emprendedorismo y creación de empresas en general destaca, uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta se refiere a la dotación de recursos que son necesarios tanto para la creación como para el posterior crecimiento sustentable de las empresas. En dicha afirmación se incluye tanto a los recursos económicos como a los intangibles (Graña y Rearte, 2004).

En referencia a los primeros, podemos mencionar tanto a las inversiones iniciales como al capital de trabajo necesario para comenzar la operatoria hasta que esta misma permita el ingreso suficiente de recursos. Las principales fuentes de financiamiento a las que acceden los emprendedores son el capital propio, hipotecas sobre sus bienes, préstamos de familiares y/ o amigos, el crédito de proveedores o el sobregiro bancario (Myers, 1984; Scherr et al., 1991; Holmes & Kent, 1991, citados por Graña y Rearte, 2004). También destacan los mencionados autores que las principales dificultades son el acceso a capital de terceros y las recurrentes crisis de liquidez.

Por otra parte, los recursos intangibles pueden clasificarse en tres categorías principales: competencias profesionales, creatividad y habilidad para relacionarse (Reat et. al, 1999, citado por Graña y Rearte, 2004).

En el caso que estamos analizando, el financiamiento de familiares –sus padres- fue la principal, casi única, fuente con la que contaron los empresarios. Sus recuerdos fueron:

“en una empresa donde no había demasiada rentabilidad, todo venia del apoyo que nos daba mi viejo. Primero, como ya conté la construcción de la habitación en la terraza en la casa de él, era un cuartito de 6 por 4, donde entraba la mesa de corte y dos estanterías”

Posteriormente y como consecuencia del crecimiento de la operatoria de la empresa fue necesario cambiar de espacio físico. El empresario recordó que un paso importante fue la mudanza a una casa antigua en el Partido de General San Martín, donde instalaron una pequeña fábrica, en la cual pudieron integrar más pasos en el proceso de producción, tercerizando la fabricación misma a talleres externos. Queda reflejado cómo el crecimiento también fue posible a través del financiamiento de sus familiares. Aparece otra vez el padre como figura central que apoya y financia el emprendimiento de sus hijos.

El empresario recuerda, de manera cabal, que no recibieron ayuda de los bancos y que en los comienzos conseguir ese financiamiento fue imposible, explicitando sus emociones cuando nos dijo:

“recuerdo el odio hacia los bancos, porque los bancos te dan, por lo menos en ese momento, cuando tenés con qué garantizar, o tenés una historia, y nosotros recién empezábamos, por lo tanto mi viejo fue el banco y en pequeñas cantidades”

Pretendiendo conocer la evolución de la relación con los bancos, le preguntamos si esta se había mantenido igual o había cambiado, por lo cual nos comentó:

“sí fue cambiando.....me acuerdo de volver del banco totalmente decepcionado y diciendo incluso, ya me vas a venir a buscar, pero bueno, no me vinieron a buscar, yo los fui a buscar a ellos. Hoy tengo bastante más relación con los bancos que -en este momento, - ya tenemos una historia, los bancos son una parte importante a la hora de necesitar financiamiento” “yo cada vez que necesité un banco no fue

por dificultad, fue por necesidad de crecimiento y momentáneo, o sea, cuando por algún tema necesité un poquito de gasolina para afrontar una situación”

Comenzaremos a continuación, a identificar cómo el empresario fue construyendo la dotación de recursos intangibles. Al respecto, sus comentarios fueron:

“lo primero que hicimos es, con un proveedor de mi viejo, que nos presentó, que era un tano divino, nos vendió los primeros tres moldes digamos, serían los tres primeros bolsos que hicimos” y enfatizó “Carmelo, se llamaba, era un proveedor de San Martín de mi viejo, era un tipo grande. Hoy todavía no entiendo cómo el tipo nos entregó los moldes”

Continuó su relato:

“Carmelo también nos presentó a un chileno que era cortador que trabajaba en una empresa que estaba a la vuelta de la nuestra, nos trajimos a esa persona a trabajar con nosotros y entonces teníamos, cortador y tres moldes”(…). “Así empezamos, también con un vendedor que nos habilitó nuestro padre, que vendía para él, se ocupó de seleccionar una buena persona principalmente”

A partir de estas descripciones, podemos tener una primera impresión acerca de la influencia que tuvieron por un lado sus relaciones comerciales como también sus habilidades para relacionarse e ir construyendo alianzas, ambas características que han facilitado la creación y primeras acciones de la empresa.

El empresario, continuó su relato, recordando otros recursos que a su entender fueron importantes. En primer lugar, consideró que la edad influyó de diferentes formas en los comienzos y en segundo lugar, mencionó a la composición societaria inicial.

El empresario destacó la juventud que tenían cuando comenzaron con la empresa, menciona que eran tres hermanos, siendo él el del medio, recordó que su hermano menor todavía estaba en la secundaria, y si bien no trabajaba formalmente, era socio por ser familiar y que su hermano mayor estaba en la facultad, recordando que él mismo era el más apasionado por el trabajo. Concluyó diciendo: “pero bueno éramos socios ¿no?”

A través de un comentario particular podemos ahondar en la importancia que tuvo la red de relaciones comerciales de los emprendedores. El empresario manifestó:

“la inversión inicial fue la confianza que tenían los proveedores hacia mi viejo. Él le dijo a unos proveedores ¿che, le venderías a mis hijos unas telas? Bueno así empezó, y realmente nos llegaron a dar crédito, créditos muy importantes en esa época, saliendo de los proveedores porque mi papá tampoco era un gran empresario”

Nos parece trascendente reflejar el desarrollo de lo que puede entenderse como el recurso intangible más importante, es decir, el conocimiento específico sobre la actividad que habían decidido desarrollar. Reat et al. (1999) especifican a dicho conocimiento como competencias profesionales. También veremos cómo otro recurso intangible como la creatividad, tuvo sin lugar a dudas un papel fundamental. El empresario desarrolló de esta manera su relato:

“y bueno empezamos a fabricar, de a poco conociendo talleres y siempre con la premisa de hacer cosas diferentes. Me acuerdo que empezamos fabricando mochilas de jean, que en ese momento estaban un poco de moda, les pusimos una etiqueta que decía Norton, que era de la fábrica de motos, que en realidad las conseguimos porque un amigo de mi papá fabricaba etiquetas, fueron las primeras que hicimos y las vendíamos ahí en el negocio familiar” “las buscábamos en la calle después de que se vendían”

“la verdad que en un principio éramos bastante fanáticos de la fabricación, o sea defendimos la calidad del producto y yo personalmente me ocupaba, hasta el día de hoy sigo ocupándome de la estética y más que nada me apasiona el producto, la calidad y poder defender y dar garantía respecto del producto”

Se consultó específicamente al empresario cómo habían tomado la decisión de fabricar, un comentario particular que efectuó vuelve a explicitar claramente cómo influyó en este caso tanto sus características y capacidades personales como la red de relaciones comerciales que tenían en sus comienzos.

“digamos que en ese momento, primero el motivo fue porque venía fabricando como dije antes, desde redes para peces hasta repasadores, y luego era lo que tenía a mi alrededor, el negocio de mis padres con sus proveedores y ver lo que había ahí”

Estos últimos comentarios, nos llevan ahora a profundizar sobre otro aspecto que destacamos en nuestra matriz, nos referimos al entorno de la empresa. Reat et al. (1999) resaltan que es sumamente importante la definición que hace el empresario respecto de cuál es su

ambiente específico para llevar adelante su actividad. Mencionan que este es un factor sumamente importante para poder implementar la idea de negocios.

El modelo que presentan dichos autores, está conformado por una serie de decisiones mediante las cuales cada empresario llega en definitiva a la definición del ambiente para su empresa. Nos comentan que, partiendo de la suma de opciones de relacionamiento consideradas – ambiente de referencia-, se procede a la evaluación de algunas de ellas –ambiente vigente- y de esta manera en definitiva se llega al sistema medio ambiente de la empresa que incluye todas las opciones seleccionadas.

Resaltan Graña y Rearte (2004) que los autores mencionados, sostienen que la clave del éxito no depende tanto de la existencia de un ambiente favorable sino de la habilidad del emprendedor para diseñar el “correcto ambiente” con el que la empresa va a interactuar.

El relato del empresario nos va a permitir ahora comprender cómo se fue construyendo este aspecto organizacional destacado en nuestra matriz de análisis.

“hubo un mal momento, pero que fue un puntapié inicial muy importante. Nosotros le estábamos vendiendo a los tres locales que tenía mi viejo con un socio (tío de los emprendedores) estábamos muy contentos porque teníamos tres bocas en San Martín para vender nuestros productos, pero en determinado momento el socio de mi viejo le dijo...pero bueno, nosotros le vamos a comprar a tus pibes todo lo que hacen?”

El empresario sostuvo lo siguiente:

“sí bien fue un momento difícil, creo que fue un gran puntapié inicial para salir a la calle a vender, ahí comenzamos a vender por mayor los productos, fue en ese momento que apareció el vendedor que había mencionado antes y así comenzamos a crecer”

Según el empresario, dicho crecimiento se basó tanto en el desarrollo de la gama de productos comercializados como de la incipiente gestión comercial. Al respecto destacó:

“la mochila con carro fue al comienzo y hasta el día de hoy sigue siendo, el producto más importante de la empresa, trabajando en el boca a boca de la gente” “la idea comercial nuestra siempre fue apostar al comerciante de barrio, porque si hay algo que costó fue entrar en grandes clientes, por el hecho que éramos una empresa incipiente, donde la verdad nos dimos cuenta que había trabas de algunos

competidores porque veían que estábamos creciendo” “entonces como política intuitiva tomamos la decisión de no vender a mayoristas y le vendemos nosotros directamente a los comerciantes de barrio”

El relato efectuado por el empresario nos resulta muy esclarecedor puesto que a partir de una dificultad que se les presentó tuvieron que rápidamente reconfigurar parte de su entorno para poder sobrevivir. Evidentemente fue uno de los hitos que significaron un aprendizaje profundo en pos de continuar con el emprendimiento y absorber cada vez mayor cantidad de incertidumbre y toma de riesgo en las decisiones.

Volvemos a identificar entonces en este punto, como tanto la conceptualización que hicieron los empresarios de sus posibilidades reales, como la evaluación de las mismas y selección de la que presentaba mayores beneficios, estuvo influida por una multiplicidad de factores que nos muestran otra vez la complejidad del proceso que estamos analizando.

En su relato el propio empresario utilizó el concepto de empresa incipiente -vamos a retomar este aspecto más adelante- para tratar de identificar si en algún momento él percibió que la empresa había dejado de serlo y en ese caso conocer cuáles fueron los factores que evaluó para llegar a esa conclusión.

Avanzando en nuestra identificación del ambiente, vimos cómo al hacer referencia del mismo, el empresario destacó también algunos aspectos institucionales que significaron una fuente de dificultades para su empresa. Comentó brevemente:

“a mediados de los años 90, estaba difícil la fabricación, porque era la época del menemismo, entraba mercadería muy barata con el uno a uno” “...para ese entonces yo veía que la mercadería si bien era muy barata era de muy mala calidad, entonces nosotros defendíamos la producción nacional, porque lo importado era muy trucho”

Comprometidos como estaban con la producción nacional, el empresario recuerda que en esos primeros momentos incluso reinvirtieron parte de las ganancias en comprar nuevos equipos, destacó:

“habíamos juntado unos 30.000 dólares y decidimos comprar una bordadora para bordar y mejorar nuestros productos, para ese momento significaba todo una novedad” “recuerdo que era un momento de mucha pasión, todavía trabajábamos los tres hermanos juntos, nos turnábamos los sábados y domingos hasta las 12 de la noche para bordar los productos”

Y Continuó:

“la situación para la fábrica de marroquinería estaba cada vez más difícil, y justamente para esa época surgió la posibilidad de armar otro negocio, lo que se conoció como “todo por dos pesos”, decidimos hacerlo” “esto significó que ya para mediados de los años 90 si bien seguimos teniendo una sociedad mis hermanos se fueron a la otra empresa y yo me quedé solo a cargo de la empresa de marroquinería porque era el más apasionado con respecto a los productos”

Resaltamos entonces, cómo fue clave la adaptación activa que tuvieron que realizar respecto a los cambios que se producían en el ambiente y cómo fueron requeridas capacidades para poder interpretarlo rápidamente, asumir riesgos y tomar decisiones. Al respecto el empresario recordó:

“seguía defendiendo la fabricación nacional como de calidad, hasta que empecé a ver de a poco que algunas marcas habían empezado a traer buenos productos, ahí me preocupe. Eso se dio justamente en una temporada donde un proveedor local me vendió una tela que a los dos meses se estaba desarmando, no nos reconoció nada, eso significó para nosotros un golpe muy duro” “...íbamos para atrás con la fabrica, entonces como emprendedores teníamos que ir para adelante, la idea fue viajar a China y tratar de importar”

“...en ese momento teníamos capital para traer dos contenedores de mercadería, así fue que el viaje a China significó un hito en la empresa. Fue un cambio de rumbo en contra de lo que veníamos defendiendo todo ese tiempo, pero a favor del desarrollo de la empresa y del producto, que era lo que a mí más me interesaba”

El empresario profundizó sus pensamientos detallando lo siguiente:

“a través de un chino amigo de mis hermanos, decidimos ir a China, la verdad sin mucha información, solo sabíamos que íbamos a una feria, que había mercadería de todo tipo”

“viajé a China con el objetivo de buscar un producto competitivo, más que nada viendo lo que estaba pasando con la fabricación nacional y la poca competitividad respecto a lo importado, siempre con la misma filosofía de tener pasión y cuidar el producto” “...realmente encontré en China una facilidad muy grande en lograr los objetivos, por ejemplo la idea de lograr buena calidad, de hablar con gente, fabricantes, que tenían conocimiento y entendían, más allá de la dificultad con el idioma, entendían del producto y qué era lo que yo quería”

“la idea fue traer mercadería de calidad y con ese poquito de resto que tenía, que era aproximadamente para traer dos contenedores, ahí traje las primeras mochilas con carrito que tuvo mi empresa y algunos otros productos”

“eso fue aproximadamente para 1997, todavía estábamos en San Martín donde recibimos el primer embarque” “...para ese entonces no era tan fácil entenderse en China, había poca gente que hablaba inglés y la feria era bastante agobiante, pasé bastantes nervios pero salió bien, logré solucionar un montón de cosas que acá me resultaban difíciles, por ejemplo, siempre mi inquietud era los detalles de las marcas (etiquetas, deslizadores para cierres, etc.) resolver eso acá era muy complejo porque había

siempre costos extras, ahí realmente todo se fue solucionando, porque los tipos sin costo lo hacían, que era todo lo que a mí me gustaba, que era detalles del producto”

“rápidamente nos quedó chico el lugar de San Martín y nos mudamos al Once, a un depósito bastante pequeño, pero que para nosotros era un paso adelante”

“ese viaje la verdad que fue muy interesante y marcó un quiebre en la empresa. Porque empezamos adigamos la empresa empezó a importar y traer productos muy variados, todo fue prueba y error, había que meterse en el mercado. Todo fue bastante a pulmón, no hubo una cuestión de publicidad ni mucho menos, como decía antes, un valor importante fue el apoyarnos con los comerciantes medianos y chicos para crecer juntos” “luego vino la mudanza al galpón de Constitución”

Continuando con su relato, el empresario destacó otro hecho importante como fue haber decidido intentar desarrollar actividades en Chile, al respecto mencionó:

“por la crisis del 2001 apareció la posibilidad de ir a Chile, teníamos mucha mercadería, la mercadería importada quedó muy cara después de la devaluación. Y bueno ese fue otro aprendizaje, tuvimos la experiencia de Chile, que no fue muy buena. Por suerte salimos ilesos económicamente, obviamente con perdidas. Al haber ido sin analizar el mercado, pagamos costos bastante caros porque sobre el momento nos dimos cuenta que el mercado chileno no tiene nada que ver con el mercado argentino, otro aprendizaje importante, que creo que hace al conocimiento que me llena hoy, es que me di cuenta lo que tenía acá en Argentina, que era una empresa ya reconocida y volví con mucha fuerza para empezar a crecer, a parte el país empezó a levantar un poquito más de ahí en adelante”

En este punto avanzado del relato del empresario, podemos verificar cómo tanto la creación como el posterior crecimiento y desarrollo de la firma, fue un proceso que como sostienen (Kantis & Drucaroff, 2011) no es lineal y se fundamenta en gran medida en la prueba y el error. Esto nos lleva a continuación a profundizar temas relacionados con el aprendizaje.

Para concluir el tratamiento de los aspectos organizacionales, nos interesa tratar de sintetizar la opinión y percepción del empresario respecto a cómo ha tomado las decisiones de crecimiento de su empresa, articulando este aspecto a dos factores fundamentales como son la toma de riesgos y el aprendizaje que se hace como empresario.

Se consultó concretamente, cómo consideraba que un empresario Pyme toma las decisiones en pos de gestionar su empresa, qué factores se evalúan y luego se pidió que reflexione sobre su caso específico.

La síntesis del empresario fue contundente en su respuesta:

“la verdad que en esa etapa y en esa instancia de la empresa, solamente es las ganas de buscar, de ir para adelante, ganas de crecer.”

Si bien reconoció que con posterioridad al proceso de profesionalización, la toma de decisiones la efectúa contando y consultando mayor información -tema que desarrollaremos oportunamente en próximos capítulos-, el empresario comentó lo siguiente:

“la toma de decisiones es siempre igual, si bien hoy tomo las decisiones más fríamente y con más información, principalmente nunca deja de estar la intuición y la pasión -eso hace que todavía seamos emprendedores- y con ciertos riesgos, porque muchas veces el ímpetu o la pasión por alguna cuestión hacen que por ahí, el riesgo sea un poquito mayor”

Agregó el empresario:

“después de volver de Chile como decía, tuve ese aprendizaje de lo que tengo y de valorar todo el trabajo hecho acá, me acuerdo de ese momento como....., o será la necesidad de siempre pensar en positivo ¿no?. Después de un fracaso, buscarle la vuelta a la parte buena, por lo menos así funciona yo”
“creo que el empresario tiene que tener un....esa propensión al riesgo seguramente viene de la mano de ser positivo, de buscar la parte buena de algo, obviamente con ese poco de adrenalina, que necesitamos”
“conozco a algunos que no lo son tanto, yo soy bastante positivo en la vida y en la empresa”

Consultamos con el empresario como fue esa postura frente al riesgo a través de los años:

“va cambiando. Bueno un poco lo que decía antes, va cambiando en el sentido de que tratás de tener más sustento en la decisión, pero eso es parte, yo creo, las ganas de tomar riesgo viene unida a la pasión por lo que hacés, entonces eso va a estar siempre, el riesgo. A veces no lo quieres ver, incluso esa precaución, esa luz amarilla, y vas para adelante igual. Yo creo que pasa también porque “ésta es una empresa donde yo sigo tomando las decisiones”

Continuó el empresario:

“yo creo que el riesgo también es menor con la sabiduría de los años, más allá del tema empresarial” *“lo que pasa día a día en la empresa y en la vida nos va dando conocimiento de cómo es la toma de decisiones y que esa toma de decisiones tenga un poquito más de sustento. A veces cuando uno crece como empresa, los riesgos puede ser mayores también no?. Entonces hace que se prenda la luz de alerta, de tener un poquito de cuidado y analizar un poquito más”*

En cuanto al tema del riesgo, si bien de la descripción del empresario se desprende que es una característica asumida permanentemente en la gestión de una empresa PyMe, consideramos que un hecho relatado por el empresario puede destacarse como paradigmático sobre el tema. Nos referimos a la decisión que tomaron oportunamente de dejar de fabricar y comenzar a importar con el objetivo de poder sostener la empresa. Consideramos que se manifiesta de esta manera un hito muy importante tanto en referencia a la toma de riesgos como a la identidad de la organización.

Analizando los mencionados aspectos siguiendo el enfoque de “autoorganización”, propuesto por Etkin y Schvarstein (1989), nos encontramos que el empresario para superar la crisis externa tuvo que implementar un cambio innovativo que implicó una modificación sustancial en la estructura pero no así en la identidad. Los autores mencionados, sostienen que la autoorganización: “explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad” (Etkin y Schvarstein (1989).

Un rasgo invariante de identidad que se mantuvo en la organización, fue la dedicación sobre el diseño, cuidado y prestación que deben ofrecer los productos, veremos a lo largo de este trabajo la influencia del mismo en el propio proceso de cambio y profesionalización.

Para concluir este apartado, se consultó al empresario su idea sobre tomar riesgos y las posibles pérdidas que esto trae aparejado, a lo que nos contestó:

“la parte del riesgo no me preocupa, incluso si se pierde, el tema es que esa pérdida no sea tan grande como para voltearte, o sea, se aprende de esa pérdida” “...aprendés, pero siempre está ese miedo de decir, estoy haciendo esto y por ahí me equivoco tanto que me perjudica de verdad. Yo creo que, hasta a veces uno no es consciente de qué puede pasar, creo que sigue estando esto, tal vez hay que seguir avanzando en profesionalizarse, o tal vez esto me va a pasar toda la vida, hasta que la empresa sea manejada por otra gente, donde se van a cuidar más para no comentar errores”

Aspectos Institucionales

En este apartado comenzaremos a identificar la percepción del empresario respecto a cómo la interrelación de su organización con los aspectos institucionales influyeron tanto en la creación como en el sendero de crecimiento que desarrolló su empresa.

El primer aspecto que nos interesaba conocer era si recibieron algún tipo de asistencia o acompañamiento por parte de algún organismo público a lo largo de los años. La respuesta en este caso también fue contundente:

“nosotros siempre lo hicimos solos, con lo que teníamos, siempre tuvimos un crecimiento razonable, tranquilo, productos de nuestros fondos, creo que se sumó a que éramos muy chicos (entre los 18 y 26 años) y teníamos poca gimnasia en la búsqueda de créditos”

Considerando que el propio empresario efectuó a lo largo de su relato algunos comentarios y/o consideraciones respecto a situaciones o medidas macroeconómicas, nos propusimos de alguna manera conocer si identificaba vinculación alguna entre la gestión de su empresa y la política macroeconómica. Consultado, el empresario nos respondió:

“en Argentina, la verdad que tenemos un ejercicio interesante los empresarios, porque pasan tantas cosas que uno tiene que acomodarse a....tenemos un ejercicio bastante interesante de adecuación. Por eso, dicen que somos buenos cuando vamos a otros lugares porque hay un cierto conocimiento en ese sentido, tendremos cintura no sé.”

“Va impactando la realidad, nosotros, la verdad es que no recuerdo haber pasado momentos graves económicos, será porque, bueno, la idea de venir bastante de abajo y no dar un paso más allá de lo que se puede, siempre pudimos sortear las realidades”

Continuó el empresario: “...la verdad que si yo tengo que decir si influyó en mis decisiones, tengo que decir que no, porque en ningún momento paré. Pero pasan cosas, en estos años pasaron un montón de cosas, mi empresa se transformó básicamente en una empresa importadora, con productos con marca, o sea que de hecho a través de los años fuimos adquiriendo y registrando muchas marcas, que hoy tienen varias de ellas un nombre en el mercado, siempre fuimos para adelante y siempre salió bien”

“Hubo en esta última década cuestiones de regulaciones bastante complicadas para este tipo de empresas, de alguna manera u otra la decisión fue ir para adelante, siempre apostando al producto y salió bien, pero no quita que siempre esta ese temor de que algo pueda salir mal”.

A pesar que el empresario, hace mención a algunos aspectos institucionales, su mirada es netamente individualista, no hace ninguna vinculación entre los aspectos sistémicos y los resultados particulares logrado por la empresa. Al respecto, Bauman (2008) nos aporta una

reflexión que nos permite echar luz sobre el tema: “si bien la idea de progreso (o de toda otra modernización futura del statu quo) a través del accionar legislativo de la sociedad en su conjunto no ha sido abandonada completamente, el énfasis (junto con la carga de la responsabilidad) ha sido volcado sobre la autoafirmación del individuo”.

Más allá de la observación que hacemos en el párrafo anterior, consideramos que en parte la mirada individualista, también se explica por aspectos organizacionales y la perspectiva dominante en los primeros años del empresario Pyme para gestionar su empresa. Nos referimos fundamentalmente a que la mirada está puesta en aspectos internos de su empresa y/o necesidades de los clientes a las cuales se responde con celeridad. (Schlemenson 2013). Entendemos que a medida que la empresa se va consolidando, el empresario Pyme comienza a abordar la gestión con una perspectiva más amplia en cuanto a las variables que contempla.

Para continuar, nos interesaba conocer con qué actores el propio empresario reconocía articular. Al respecto, clientes y empleados fueron los mencionados en primer lugar.

Se indagó entonces, por la relación que mantenía con otros empresarios, a los que nos manifestó que conversaba con otros empresarios en situaciones informales y que como respuesta a las regulaciones, -administración de importaciones-, los empresarios del sector trataron hace unos años de aglutinarse en una cámara. El empresario manifestó lo siguiente:

“en algún momento formé parte, incluso fui vicepresidente de una cámara en construcción que era de marroquinería (importadores), pero sinceramente no sé si es mi fuerte ¿ese tipo de militancia se puede decir? Pero me parece que sí, está bien y tal vez el día de mañana forme parte...”

A modo de cierre de este apartado, y rescatando un comentario del propio empresario, vamos a profundizar la reflexión acerca del concepto de empresa incipiente y la relación con su propia situación. Nos parece de suma importancia puesto que el reconocimiento del paso desde una empresa incipiente a una consolidada, significaría simbólicamente y materialmente, un salto cuantitativo y cualitativo de su empresa.

Intentamos en consecuencia, identificar cuál es el pensamiento del empresario respecto de si su empresa es todavía incipiente o no, y en este último caso cuáles fueron los factores que tomó en cuenta para realizar dicha consideración. Al respecto nos comentó:

“Como desde el principio la idea fue el crecimiento por el crecimiento mismo, y la inversión era necesaria porque la empresa pedía, pedía más...sentí a la empresa más consolidada cuando pude separar la empresa, cuando la pude profesionalizar un poquito más, esa es la realidad más allá del crecimiento” “un tema que me facilitó esa tarea fue el hecho de quedarme trabajando solo en esta empresa, más allá de la sociedad con mis hermanos, me facilitó la toma de decisiones. Haber podido tomar decisiones solo, rápido, sin tanta consulta y sin tanta discusión, como la que pasa, creo yo, en cualquier empresa familiar y más que todo de hermanos”

De esta manera concluimos este capítulo y comenzaremos a adentrarnos en el proceso de cambio y profesionalización específico para tratar de conocer sus particularidades a través de las perspectivas de los distintos actores que tuvieron la responsabilidad de llevarlo a cabo.

Capítulo 5 – **Historia de la Empresa. Los inicios del proceso de cambio y profesionalización.**

En el capítulo anterior, en base al relato del empresario, efectuamos una amplia revisión histórica que nos permitió conocer los acontecimientos que dieron origen a la firma y los que luego, a través de su devenir marcaron de alguna manera su trayectoria. Utilizamos aspectos personales, organizacionales e institucionales para enmarcar el relato del empresario, de esa manera se pudo observar el amplio abanico de factores y circunstancias que formaron parte de la trayectoria de la empresa.

En el primer apartado de este capítulo, procederemos a sintetizar los aspectos estratégicos y organizacionales, nos proponemos de tal manera dos objetivos, en primer lugar, evidenciar como fue el desarrollo de dichos aspectos desde la creación de la firma hasta el momento que el empresario decidió la profesionalización, en segundo lugar, reflejar que al inicio de la misma, la empresa contaba con las características distintivas de las Pymes mencionadas por Julien (1998)¹⁴ y con las cuales referenciaremos los aspectos resaltados.

En los siguientes apartados del capítulo, ya nos adentraremos en el análisis de los momentos iniciales de proceso de cambio y profesionalización desarrollado por la empresa. Con dicho propósito, en ese caso, consideraremos los relatos y observaciones efectuados, tanto por el empresario como por los empleados más representativos del equipo de la empresa, durante las entrevistas que realizamos.

Asimismo, nos fue provisto material adicional que pudimos consultar.¹⁵ Consideramos de gran importancia contar con este registro, para contrastar los recuerdos del empresario y de los empleados entrevistados, puesto que los mismos pueden verse distorsionados por el paso de los años. Es importante destacar que el proceso de profesionalización de la empresa se inició en el año 2003 y finalizó en diciembre 2006, mientras que el presente trabajo se efectúa en el año 2016.

¹⁴ Dichas características son: pequeño tamaño, management centralizado, bajo nivel de especialización, simple e informal sistema de información y estrategia de corto plazo e intuitiva.

¹⁵ El empresario nos proporcionó el Diagnostico estratégico-organizacional que efectuó acompañado y guiado por consultores, en oportunidad de iniciar el proceso de profesionalización.

5.1. Revisando la historia de la empresa

La firma forma parte del sector industrial de marroquinería de nuestro país y se fundó en el año 1992, cuando los tres hermanos (D, G y D) establecieron un taller para la fabricación de algunos artículos del rubro. Al inicio los tres socios, estaban involucrados en la empresa como propietarios y desempeñando roles organizacionales, fundamentalmente operativos.

En el año 1994 los tres socios, constituyeron otra empresa de un rubro distinto, en consecuencia, uno sólo de ellos –el entrevistado- al cual en adelante denominaremos como (G) por su nombre de pila, quedó a cargo de la gestión de la empresa estudiada. Mientras que los otros socios (D y D) pasaron a gestionar la nueva firma.

Como quedó reflejado en el capítulo anterior, tanto la inversión inicial como la que permitió crecer en los primeros años fue provista por los padres de los fundadores. A su vez, dicho periodo se caracterizó por la reinversión total de las utilidades. Por otra parte, como también quedó consignado, en el lapso que va desde el año 1992 hasta el año 2003 no se recibieron créditos de entidades financieras.

La figura paterna, desempeñó un rol fundamental para los empresarios, ya que no sólo acompañó el riesgo asumido por sus hijos con el aporte de capital, sino que fundamentalmente se erigió como referente de consulta permanente y guía para los emprendedores.

En cuanto a la localización, puede verse que el derrotero de la firma responde a las características de la evolución general de la gran mayoría de PyMes en nuestro país, en el primer momento comenzaron las actividades en un cuarto de la casa de los padres, y a medida que la empresa fue creciendo y demandó ampliarse, se produjeron las mudanzas mencionadas por el empresario en el capítulo anterior. A nuestro juicio, podemos concluir que tanto la escasez de recursos como la falta de una planificación a mediano y largo plazo son dos aspectos que configuran la toma de decisiones.

En lo referente al aspecto comercial, podemos destacar que inicialmente se fabricaba casi con exclusividad un único producto, mochilas de jean, que carecían de una marca propia (la misma fue desarrollada en el año 1990). La comercialización de los productos en un comienzo se efectuó casi en su totalidad a través del local comercial del padre de los emprendedores. En referencia a este aspecto es que se presentó la necesidad de la primera decisión estratégica importante, que sin lugar a dudas impactó en el posterior crecimiento de la empresa.

Ante la necesidad de reemplazar el punto de venta mencionado, los emprendedores tuvieron que definir el canal de comercialización que iban a utilizar, es así que considerando el tamaño incipiente de la empresa, las características de la competencia y el mercado, decidieron vender sus productos a los comerciantes de barrio –marroquinerías de pequeños centros comerciales de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires-.

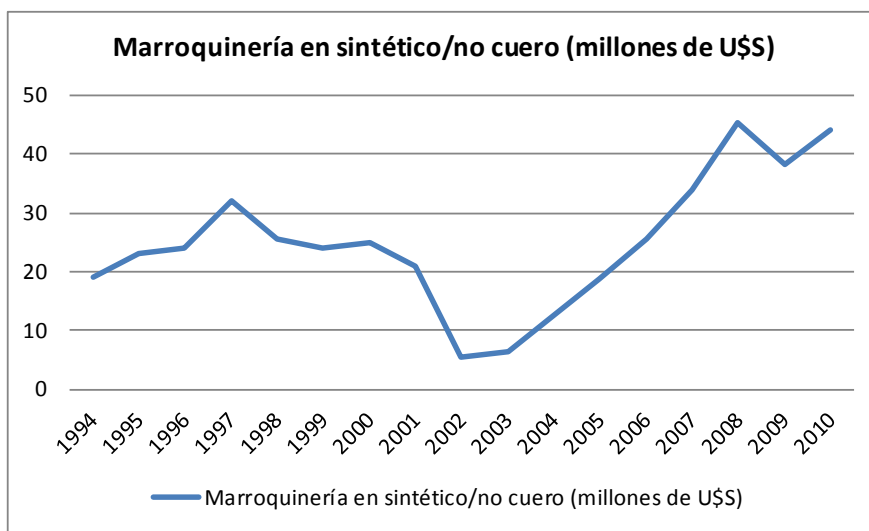
De acuerdo al empresario, la decisión se tomó considerando que era un mercado de cercanía, conocido y que por tamaño creían posible proveer con la escala de producción con la cual contaban. *(tamaño pequeño) (estrategia intuitiva y de corto plazo)*.

La segunda decisión estratégica que podemos destacar, que sin lugar a dudas significó el hito más importante en la historia de la empresa, fue la decisión de dejar de fabricar en el país para comenzar a ser una empresa importadora. Mientras que en los comienzos la empresa desarrollaba localmente tanto el diseño, la producción (con algunos procesos internos y otros tercerizados) y la comercialización, a partir del año 1997-1998, se concentró en el diseño y la comercialización, deslocalizando la fabricación de los productos terminados, que luego importaban, en países con menores costos de fabricación (China más precisamente).

Como se desprende del comentario del empresario, dicha decisión estratégica, estuvo condicionada por la necesidad de garantizar la sobrevivencia de la empresa. A consecuencia de las políticas macroeconómicas implementadas durante la década del 90 (liberalización financiera, apertura de la economía, desregulación de las importaciones) muchos sectores industriales se encontraron con la inviabilidad para continuar la producción nacional.

Específicamente, el impacto en el sector marroquinería fue muy significativo, produciéndose un incremento de las importaciones, las mismas pasaron de ser 19 millones de dólares en el año 1994 a 44 millones de dólares en el año 2010¹⁶. Históricamente el aumento de las importaciones significó para nuestro país la destrucción del tejido industrial PyMe y la pérdida de innumerables puestos de trabajo.

Tabla 11
Importaciones de productos de Marroquinería en sintético en millones de dólares



Fuente: Centro de Estudios para la Producción e Indec.

La siguiente decisión estratégica destacada por el empresario, fue la de querer internacionalizar la empresa. El país elegido fue Chile, la misma se tomó sin haber efectuado ninguna clase de investigación del mercado. Debido a que la comercialización en Chile es totalmente distinta que en nuestro país (allí se realiza casi con exclusividad a través de las grandes superficies comerciales) la empresa no tuvo éxito en esa incursión. (*estrategia intuitiva de corto plazo*) y (*sistema simple e informal de información –externa en este caso*).

Destacamos estas tres decisiones estratégicas mencionadas por el empresario durante su relato, puesto que consideramos que las mismas marcaron fundamentalmente el derrotero de la empresa desde su fundación al momento de la profesionalización.

¹⁶ Los años 1994-2000 son estimaciones en base al Centro de Estudios para la Producción, Secretaria de Industria y Comercio de la Pequeña y Mediana Empresa (2004). Los años 2004-2010 se estimaron en base al INDEC.

A través de su revisión, podemos concluir que durante el período mencionado las decisiones estratégicas se tomaron en forma reactiva y siguiendo un patrón signado por la intuición y el cortoplacismo.

A continuación, comenzaremos a analizar los aspectos organizacionales, por tal motivo, sintetizaremos: la modalidad de contratación del personal por parte de la firma, la estructura organizacional y aspectos ligados a su dinámica, dado que consideramos a los mismos como los factores organizacionales más relevantes a la hora de explicar la características de las Pymes en la fase emprendedora (Schlemenson, 2013; Brojt, 2010; Molinari, 2012).

La contratación del personal en las empresas Pymes en su fase emprendedora, se efectúa sin que los propietarios hayan trabajado en una clara definición del puesto, por tal motivo consideran solo aspectos subjetivos al momento de la selección (Molinari, 2012). Por otra parte, a los empresarios Pymes no les agrada recurrir a intermediarios para la contratación y prefieren acudir a su lista de contactos al momento de necesitar la incorporación de nuevo personal (Torres, 2004-b). Para el autor, este comportamiento es absolutamente racional, dado que cualquier persona recomendada por un conocido es más confiable para el empresario.

Respecto a ese tema, el empresario aseguró que desde un comienzo contrataba gente por la confianza, sin considerar aspectos tales como puestos definidos o necesidades concretas de la empresa en el mediano plazo. Por consiguiente las búsquedas estaban circunscriptas a los círculos de la familia o los conocidos. *(baja especialización)(estrategia intuitiva y de corto plazo)*.

En lo que se refiere a la estructura organizacional, el empresario, destaca que desde un comienzo todos los empleados dependían directamente de él. Recuerda que para poder concentrarse en la tarea de su preferencia -el diseño de los productos- en algún momento, contrató a una persona para que desempeñe un rol de supervisor en la empresa, reconoció sin embargo, que todas las actividades continuaron bajo su control directo hasta el momento de efectuar la profesionalización *(Management centralizado)*.

Respecto al rol del supervisor, el empresario comentó: “manejaba más o menos todo, ventas, logística, entrega, depósito”. El entrevistado enfatiza que todos hacían un poco de todo y que analizando a la distancia puede entender la desorganización que implicaba. Veremos en el próximo capítulo, cuando profundicemos sobre los detalles del proceso en sí mismo, como el rol asignado al mencionado supervisor, fue una de las variables que influyó para que el empresario decidiese la profesionalización de su empresa.

A partir de la descripción del empresario, estamos en condiciones de sintetizar los aspectos organizacionales relevados: 1- Una evidente polifuncionalidad de los trabajadores, con la falta de definición de puestos, funciones y responsabilidades concretas para el personal (*bajo nivel de especialización*) 2- Supervisión de las actividades de la empresa en forma centralizada (**management centralizado**) y 3- dirección y gestión de la empresa por parte del empresario con escasa información formal y estructurada (*simple e informal sistema de información- interna en este caso*).

En relación a este último aspecto, el empresario manifestó: “el uso de la información antes de la profesionalización o no existía o existía muy poco, era solamente de palabra”. A modo de ejemplo podemos destacar que en el diagnóstico inicial el empresario reconocía que no contaba con ningún tipo de información de gestión estructurada y formal para tomar las decisiones.

A manera de conclusión de este apartado, podemos mencionar que en el diagnóstico inicial se consignaba que al momento de comenzar la profesionalización la empresa contaba con una dotación total de 14 empleados y un monto de facturación anual menor al establecido por la Resolución SEPyMe 675/2002 para una pequeña empresa comercial. (*tamaño pequeño*).

Consideramos de esta manera, que se ha cumplido con la verificación de las propiedades del objeto de estudio que se pretende analizar. Por consiguiente, comenzaremos a profundizar sobre los aspectos centrales de nuestro trabajo –el cambio y la profesionalización–.

5.2 El cambio y la profesionalización en las empresas PyMes

Consideramos importante comenzar destacando que, cuando se hace referencia al “cambio” organizacional en un contexto empresarial, se abarca una variedad de posibilidades de acuerdo a la naturaleza o alcance del mismo. De esta manera, cuando hacemos referencia a los cambios que un empresario debe gestionar y liderar en su organización, podemos englobar aspectos tan diversos como: a- cambios en la estrategia de negocios, b- cambios de algunas acciones puntuales y por ultimo c- cambios organizacionales.

Siguiendo la opinión de diversos autores (Chandler, 1962; Drucker, 2001) que sostienen que la estructura organizacional se subordina a la estrategia, podemos establecer a priori que los diversos cambios mencionados están íntimamente relacionados. Drucker (2010) sostiene: “la estructura es un medio de alcanzar los objetivos y las metas de una institución. Por consiguiente, el trabajo ejecutado sobre la estructura debe partir de los objetivos y la estrategia”.

Sin embargo, en este trabajo nos concentramos en el análisis y detalle de un cambio organizacional de las PyMes, al que denominamos profesionalización y en el cual resaltamos como un aspecto fundamental la necesidad de comprender el comportamiento de los actores en relación a dicho cambio específico (Brojt, 2010).

La profesionalización, puede definirse como la necesidad de sancionar una estructura organizacional formal para acompañar la figura central del propietario, la definición de nuevos niveles ejecutivos y la necesidad de desempeñar nuevos roles organizacionales (Schlemenson, 2013) y por el proceso interno que le permita a la empresa contar con un plan de negocios, a la vez sustentable y que no dependa su ejecución de la intervención operativa del propietario (Brojt, 2010).

En general estos aportes teóricos referencian a la profesionalización de las Pymes, a partir de la conceptualización de estadios diferenciados en dichas organizaciones. Estadios que son caracterizados a través de diversas dimensiones a las cuales de alguna manera, se las considera variables y se les asigna una suerte de definición de “valores” para cada una de ellas.

A modo de ejemplo, podemos mencionar que en relación a la dimensión “perspectiva estratégica del empresario” se afirma que antes de la profesionalización la mirada del mismo, está orientada a aspectos operativos y al corto plazo, mientras que luego de la profesionalización, el nuevo “valor” asignado a la misma dimensión es un empresario que ha desarrollado una perspectiva de mediano y largo plazo (Brojt, 2010; Schlemenson, 2013).

Consideramos que en relación a los materiales teóricos sobre Pymes, abundan aquellos que las caracterizan en base a sus rasgos constitutivos, o los estudios de caso que, o bien detallan el recorrido histórico de la actividad económica de una empresa o los que utilizando una perspectiva sincrónica efectúan la descripción de la misma en un determinado momento.

Sin embargo, no observamos trabajos, que priorizando la perspectiva de los actores, sus subjetividades y la trayectoria de sus relaciones, profundicen en los detalles de cómo se desarrollan los procesos mediante los cuales tanto ellos como la organización en su conjunto transitan desde un estadio al otro. Entendemos por tal motivo, la necesidad de utilizar un análisis diacrónico. De acuerdo a Etkin y Schvarstein (2005) dicha perspectiva es la que nos permite descubrir cómo se estructuró el propio sistema.

En definitiva podemos pensar a la profesionalización de Pymes como un cambio cultural, que implica un proceso de desarrollo que impacta profundamente en la totalidad de la empresa y que involucra una serie de dimensiones que hemos mencionado en capítulo 3.

El análisis en forma holística de la trayectoria de dichas dimensiones es lo que consideramos necesario a los efectos de comprender cabalmente los procesos de profesionalización en las Pymes, sus particularidades y el rol de los actores que intervienen.

En definitiva, si consideramos a la profesionalización de las PyMes como un cambio socio-cultural, entendemos que los mencionados procesos, se inscriben en forma concomitante y circular entre la subjetividad individual y la intersubjetividad de los actores producidas ambas a partir de las interacciones en la nueva dinámica organizacional. Luego, mediante las

interacciones de la firma con las demás organizaciones del contexto, se irá conformando la transubjetividad. Estos serán los temas que iremos abordando en el presente capítulo.

A su vez, sostenemos que es imprescindible, completar el estudio de la profesionalización de las Pymes a través del análisis de la trayectoria y dinámica de los propios procesos de cambio, éstos en definitiva van a sintetizar la pretendida profesionalización. Nos proponemos en consecuencia, conocer respecto a nuestro caso: 1- las condiciones previas necesarias, 2- las motivaciones del empresario para afrontar un proceso de ese tipo, 3- ¿qué entendía el empresario pyme cómo profesionalización?, 4- el conjunto de factores que formaron parte de la decisión, 5- eventos y características iniciales del proceso de cambio y profesionalización, 6- resistencias del empresario y de los empleados en el inicio del proceso de cambio y profesionalización.

En los próximos apartados del capítulo iremos analizando los comentarios de los actores sobre el proceso que desarrollaron, trataremos en consecuencia de ir contestando los aspectos resaltados en el párrafo anterior. Por último, a través de la articulación con la teoría seleccionada, pretendemos identificar y sintetizar corrimientos o desplazamientos entre el marco teórico y los hechos concretos del caso de estudio.

5.3 Los primeros momentos del proceso de cambio y profesionalización

Partiendo desde la perspectiva teórica, la profesionalización es imprescindible cuando la empresa ha crecido, y el mayor tamaño y complejidad de las operaciones, no hacen posible la conducción del propietario a través de la supervisión directa (Schlemenson, 2013; Drucker, 2010, Brojt, 2010).

Más allá de la pretendida prescripción implícita en los mencionados aportes, consideramos más importante hacernos las siguientes preguntas: ¿Cuál o cuáles son los motivos que pueden provocar que el empresario que ha desarrollado todo ese tiempo la supervisión directa, considere que es tiempo de cambiar?

Por tal motivo, pensamos que conocer cuáles pueden ser las razones que motivan a los empresarios PyMe a profesionalizar sus empresas es fundamental y constituye el primer aspecto a tener en cuenta.

Si sólo la concientización del empresario respecto a dicha necesidad, es el factor que puede provocar el inicio del proceso de profesionalización, es necesario entonces, tratar de analizar las condiciones de posibilidad que la faciliten o la dificulten. Al respecto, consideramos que es un factor que presenta una complejidad que merece ser analizada.

A tal efecto, recurrimos nuevamente al concepto de proximidad que nos presenta Torres (2004-a). El autor manifiesta, que todas las características mencionadas por Julien (1998) en su caracterización de las Pymes, pueden considerarse como formas particulares de proximidad. Para más información, puede consultarse la tabla 2 del presente trabajo.

Por ejemplo, considerando el factor de management centralizado mencionado por Julien (1998), Torres (2004-a) desarrolla el concepto de jerarquía por proximidad.

Asumiendo que la dirección de la empresa está muy centralizada en el propietario-gerente, y que dicha centralización se puede deber a diferentes motivos, considera que es la cercanía y la multiplicidad de contactos directos lo que configura su dominación jerárquica y su omnipresencia como el factor determinante de su influencia. De hecho, caracteriza a las PyMes como “egofirmas” (Torres, 1999).

Así, a través de dichos conceptos, podemos asumir que el ego del empresario Pyme es uno de los factores que puede obturar la posibilidad de iniciar la profesionalización. De hecho la preferencia por el estilo de conducción basada en la proximidad es una elección que efectúa el empresario PyMe porque le permite tener el control de la firma y su desarrollo (Torres, 2004-b).

Profundizando en su construcción teórica, Torres (2004-a) argumenta que el concepto de proximidad, tiene implícito cierta ambivalencia, sostiene que puede abarcar tanto la idea de cercanía como la de clausura.

Es por ese motivo, que alerta contra la posibilidad que tanto el empresario como la organización se inclinen hacia la clausura. El autor menciona que justamente los lazos muy fuertes que se manifiestan en las pequeñas empresas son uno de los factores de riesgo más importantes que pueden provocar la misma. Se puede asumir, que es una situación que también dificulta o incluso imposibilita la profesionalización de la PyMe.

Avanzando con nuestro análisis, y considerando que una gran proporción de propietarios PyMes no tienen una formación formal en conceptos de gestión ni pasaron por experiencias previas de trabajo en empresas profesionalizadas¹⁷, es necesario hacernos un segundo cuestionamiento, al cual consideramos todavía más importante: ¿a partir de qué distinciones el empresario Pyme puede conocer qué es la profesionalización de su empresa? ¿A partir de qué criterios puede comprender cuál es la real dimensión de la misma?

Podemos inferir en este momento, que tanto el desconocimiento como la incertidumbre son factores que dificultan los procesos de cambio y profesionalización en las PyMes. Profundizaremos sobre las barreras que existen para llevar adelante el cambio y la profesionalización en el siguiente capítulo.

En el caso de la empresa del caso que estudiamos, en adelante (G.G.) por su nombre de fantasía, las razones esgrimidas por el empresario fueron diversas. Procederemos a la síntesis de las mismas, de acuerdo al orden en las cuales fueron mencionadas en su relato.

En primera instancia, podemos resaltar, que el empresario manifestó que él tenía un total desconocimiento respecto a lo que significaba la profesionalización, tanto previo al inicio del proceso como en los primeros momentos del mismo. Al respecto nos comenta: “nunca tuve la experiencia laboral en una empresa con esas características” y agrega: “uno va haciendo su propia historia...es a los golpes”. Vemos de esta manera que la gestión que siempre había

¹⁷ Según las estadísticas de la Fundación Observatorio PyMe un 85% de los empresarios Pymes tiene como mínimo el secundario completo pero que en todo caso sólo el 30% poseen título universitario.

realizado estuvo determinada por su propia percepción de las necesidades personales y organizacionales.

Corresponde entonces volver a preguntarse, cómo el empresario decidió iniciar algo que en definitiva no conocía de qué se trataba. Iremos viendo cómo el propio actor fue recordando su decisión, y trataremos de analizar cuáles fueron las variables que formaron parte de la misma.

En un primer momento su explicación acerca de cómo tomó la decisión de profesionalizar su empresa, fue un tanto vaga, comentó: "...apareció...digamos como una cosa más dentro de algo que se podía venir, me resultó interesante y entonces empecé".

El empresario menciona que su acercamiento con la idea de profesionalizar la empresa, no tuvo una ligazón teórica, destaca: "no busqué la organización a través de lo intelectual o de los libros, sino que como cualquier empresario, apareció la oportunidad y bueno, me enganché, con la oportunidad de organizar la empresa...así empezó la historia".

Considerando el comentario anterior, nos parece oportuno realizar dos observaciones, la primera está relacionada con destacar la impronta basada en la acción de los propietarios PyMes, manifestando claramente una cierta lejanía con la teoría, de alguna manera consideramos que se fija una posición identitaria por contraposición entre ambos aspectos.

En segundo lugar, se puede inferir a partir de sus dichos, que la decisión tuvo una cuota importante de intuición y oportunismo. El empresario menciona: "aproveché la oportunidad obviamente porque sabía que era algo relevante para la empresa, pero no lo busqué desde lo intelectual" y agrega: "empecé viendo que me iba a servir, pero fue una decisión sin ver demasiado mas allá, sino que emprendiendo, digamos a ver qué pasaba". Continúa el empresario con su relato: "ser emprendedor, me llevó a tomar ese riesgo, me pareció interesante y que era la manera...de seguir creciendo".

El reconocimiento del empresario sobre su deseo de hacer crecer la empresa no es un dato menor, si bien la teoría dominante parece dar por sentado que el crecimiento es el objetivo natural de las empresas, Brytting (1991) sostiene que para las PyMes no necesariamente es el único camino, que es necesario contemplar otras líneas de pensamiento. De hecho afirma que muchas pequeñas empresas no crecen y sin embargo siguen subsistiendo.

En el caso de los pequeños empresarios que sí deciden emprender el crecimiento, se puede argumentar que el proceso se ve facilitado puesto que la motivación es intrínseca. De alguna manera, será un factor que influirá positivamente en el proceso. El mismo, es complejo y requiere convicción para poder establecer objetivos e ir superando las barreras que indefectiblemente aparecen, siendo necesaria una actitud de apertura al aprendizaje por parte del empresario (Schlemenson, 2013, Molinari, 2012).

En el caso estudiado, el empresario nos detalló que ese aprendizaje estuvo ligado al trabajo con el profesional que lo acompañó. Al respecto especifica: “empecé a ver la teoría primero –no desde mi inquietud-, a entender la teoría porque trabajé con el consultor, que aparte tuvo la paciencia, porque también era su trabajo, de interiorizarme, de invertir tiempo para esa concientización”.

Cuando nos habla del consultor, el empresario destaca que le fue recomendado por un empresario amigo que ponderó tanto su persona como los resultados de su trabajo. A partir del comentario anterior, consideramos destacar dos aspectos, en primer lugar que dicha recomendación fue un factor básico para generar la confianza necesaria, vemos de esta manera nuevamente la influencia de la proximidad en las relaciones de los empresarios PyMes. En segundo lugar, consideramos que, ante el desconocimiento respecto del verdadero impacto de la profesionalización y la incertidumbre que esta generaba, en el empresario operó la idea de isomorfismo mimético (Powell y DiMaggio, 1999), siguiendo de esa manera el modelo exitoso desarrollado por un colega.

Continuando con su relato, el empresario comenzó a precisar otros motivos que sustentaron su decisión de profesionalizar la empresa. Al respecto manifestó que la misma, antes de la profesionalización tenía una característica muy vertical donde él tomaba todas las decisiones en G.G y sus hermanos en la otra empresa. Y si bien había confianza absoluta entre ellos por los cursos de acción elegidos y que el aval se sustentaba a través de los resultados, comenzaron a sentir que era necesario disponer de mayor información para compartir y rendir cuentas.

En cuanto a la decisión en sí, el empresario manifiesta que antes de iniciar el proceso no estaba totalmente convencido de la decisión, y que fue a partir de la interacción con el consultor durante el trabajo que fue afirmando la misma. Nos comenta: “fui junto con el consultor discutiendo y descubriendo, yo tenía otra formación, había emprendido, pero nunca había proyectado llegar a ese punto”.

Consideramos que aún no habíamos llegado al punto de saturación sobre el tema, en consecuencia le preguntamos al empresario si recordaba algún otro motivo que había considerado para iniciar la profesionalización.

Nos respondió: “para aceptar un proceso de cambio y para entregarme a un proceso de profesionalización -más que iniciarlo porque sí- las charlas y discusiones con el consultor fueron importantes”.

Continúa con su relato: “yo considero que las cosas hay que recibirlas y recién ahí se empiezan a procesar” “el proceso empezó a funcionar en mi cabeza, empecé a verlo como algo positivo y posible” “fui entendiendo que..., iba a tener que ejercer el rol que después fui, que es el de Gerente de la empresa”.

Dada la densidad que contiene el párrafo anterior, intentaremos analizar el mismo desagregando los temas que consideramos que el empresario permite que visualicemos.

En primer lugar, se destaca la predisposición del empresario a recibir cosas nuevas, a la reflexión, y por ende al aprendizaje. Claramente en su discurso menciona no sólo hechos racionales sino también emocionales en tanto que nos habla de la entrega hacia el proceso, con el compromiso que le demandaba. Al respecto, Schein (2002) menciona que frente al temor de hacer algo nuevo aparece la ansiedad de aprendizaje.

La misma se genera puesto que la persona no sabe si será capaz de llevar la acción a la práctica, si será exitoso o por el contrario fracasará. Profundizaremos este tema en próximos apartados del capítulo.

En segundo término, nos permite empezar a conocer el proceso de construcción de su subjetividad en relación al tema. Explícitamente el empresario hace referencia a la construcción de sentido (Weick, 1995), cuando nos dice que comenzó a funcionar en su cabeza y que en definitiva transitó un proceso hasta realmente verlo como algo positivo y sobre todo posible. Por último, también comienza el empresario a dar los primeros indicios sobre la visualización que hizo respecto a la necesidad de ejercer un rol nuevo en la empresa.

Por diversos comentarios que efectuó el empresario, entendemos que existía otro motivo que influyó para que tomase la decisión, sin embargo, no se produjo una explicitación clara. Ante la imposibilidad de profundizar el tema, retomaremos el mismo en el siguiente capítulo en oportunidad de analizar los eventos específicos del proceso.

Finalizando este apartado podemos decir que su decisión tiene una raíz multicausal. Esto nos lleva a sostener que la misma se sustenta en diferentes lógicas, las cuales están asociadas a las motivaciones esgrimidas por el empresario para decidir la profesionalización de su empresa.

Recordemos que Bauer (1995) apunta que los empresarios Pymes funcionan a través de tres lógicas subyacentes tanto para su toma de decisiones como para su accionar. El autor destaca que a través de la racionalidad económica el empresario está interesado en los resultados de la empresa, con la racionalidad política busca consolidar o mantener el poder y la racionalidad familiar intenta construir poderío familiar y ayudar a la misma.

Podemos concluir que para tomar la decisión de profesionalizar la empresa, se ven involucradas las tres lógicas: cuando menciona la necesidad de los tres socios de contar con información -está subyacente la lógica de la familia-, cuando menciona el objetivo del crecimiento, a nuestra consideración, se está haciendo referencia “a una mayor acumulación del capital” –es decir subyace la lógica económica-, mientras que cuando habla de la organización, nos habla en realidad de consolidar su poder y la legitimidad del mismo –lógica política-.

Entendemos que el desarrollo organizacional, no está contemplado dentro de la perspectiva del empresario y que es un aspecto que necesita ser transmitido en tanto vehículo para posibilitar todo lo anterior.

Antes de continuar con el análisis del caso, destacamos que la permanente mención que hacemos de la palabra proceso, referencia a la correspondiente progresión (el orden y la secuencia) de eventos o actividades que forman parte de la existencia de una entidad organizacional a través del tiempo (Van de Ven & Poole, 1991).

Siguiendo esta premisa, consideramos que ha llegado el momento de avanzar con el siguiente evento. Por tal motivo, nos proponemos analizar como el empresario efectuó la comunicación de su decisión a los trabajadores. Entendemos que dicha actividad es trascendental en esta clase de proyectos.

5.4 La decisión de profesionalizar la empresa: su comunicación y construcción desde las perspectivas de los actores involucrados.

Entendiendo que la comunicación es una herramienta de organización, de hecho Weick (1982) nos habla de las propiedades organizantes de la comunicación, consideramos que constituye un aspecto clave a analizar. En nuestro caso, en primer lugar, nos preguntarnos cómo el empresario logra transmitir claramente el significado de la profesionalización, teniendo en cuenta que él mismo manifiesta que era un tema que no conocía ni comprendía cabalmente, y en segundo lugar, cómo esa comunicación influye o afecta en la posibilidad de comprensión de los

distintos actores, y en definitiva en el ulterior desarrollo del proceso de cambio y profesionalización.

Tal como manifestó el empresario, la decisión le fue comunicada sólo a los empleados en quienes había pensado para desarrollar la segunda línea de la estructura organizacional. Es decir quienes serían nombrados como Encargados de Área y en los que recaería una mayor responsabilidad.

En primer lugar, vamos a describir desde la perspectiva del empresario, cómo se llevó a cabo la comunicación, a la cual vamos a enriquecer con la perspectiva de los empleados que fueron partícipes de la misma.

Nos interesa profundizar sobre dos aspectos: 1- ¿cuáles son los recuerdos que pueden transmitir esos empleados –ungidos como Encargados de Área en aquel momento? y 2- ¿cuál fue la conceptualización que hicieron respecto a la profesionalización?

Nos proponemos de esta manera, que la contrastación entre los recuerdos y las observaciones de los distintos actores, nos permita conocer concordancias o divergencias respecto a la comunicación.

En segundo lugar, nos parece necesario ahondar en dos aspectos adicionales, por un lado, qué efectos produjo el recorte que realizó el empresario en la comunicación, y por otro lado, conocer cómo los encargados de las respectivas áreas comunicaron las ideas centrales del proceso de cambio y profesionalización a sus respectivos grupos de trabajo.

Retomando el tema de cómo se efectuó la comunicación, el gerente general, manifiesta que no puede precisar detalles de ese momento. Y luego enfatiza: “creo que primero porque no soy muy memorioso y segundo, habrán sido momentos bastantes difíciles...como para poder superarlos....pero no recuerdo”.

Sin lugar a dudas, esos aspectos “olvidados” por el actor responsable de liderar el proceso de cambio y profesionalización merecen ser profundizados, el propio reconocimiento de haberlo vivido como un momento estresante, nos da la pauta de la influencia que tienen.

Consultamos con las tres personas que fueron nombradas encargadas de área y debemos resaltar que los recuerdos que compartieron contenían diferencias sustanciales.

Mientras que el encargado comercial y el encargado de logística recuerdan al momento de la comunicación como un hecho que se produjo en una reunión grupal, la encargada de administración manifestó que no recordaba fehacientemente cómo el empresario había comunicado su decisión de profesionalizar la empresa. Y agregó: “es más, la primera imagen que tengo, es una reunión con el consultor, donde él me comunicaba”.

Para concluir con los recuerdos de la comunicación efectuada por el propietario de la empresa, el encargado de logística, J (por su nombre de pila) mencionó que antes que una comunicación formal, recuerda ciertos indicios de quién era su jefe en aquel momento. Luego sí recuerda una reunión grupal del gerente con los tres encargados de área. El entrevistado afirmó: “en esa reunión se terminó de oficializar que yo quedaba como responsable, que se dividían las tres áreas y que cada uno iba a ocupar tal lugar”.

Entendemos que más allá de la importancia en la forma, el fondo tiene una sustancia todavía más profunda, es por ese motivo que quisimos conocer qué argumentos manifestó el empresario para comunicar su decisión. Al respecto, podemos apreciar que los mismos estuvieron ligados a dos ejes, por un lado, a los relacionados a la necesidad de profesionalización de la empresa y por otro, a los primeros esbozos de los aspectos organizacionales, que a posteriori se iban a trabajar como primeros eventos del proceso.

Así, por ejemplo, el empresario recordó que comunicó que el primer paso de la profesionalización implicaba establecer una estructura organizacional que lo definía a él como gerente general y tres áreas funcionales. En tanto que fueron los encargados de área quienes

recordaron que el empresario manifestó explícitamente el deseo de continuar con el crecimiento de la empresa y que por tal motivo la organización de la misma era necesaria para poder lograrlo.

Es decir, se sintetizaba que la profesionalización daba lugar a esa nueva estructura organizacional, con la definición de nuevos roles y sus respectivas responsabilidades delegadas.

Consideramos que el cambio de estructura, debe entenderse como un nuevo acuerdo institucional dentro de la firma. El empresario, presenta su nuevo rol como gerente general y de esa manera a su rol histórico como generador de negocios le adiciona un lugar central en aspectos organizacionales.

Vemos que ese nuevo acuerdo institucional –en ese momento todavía con muchas indefiniciones y ambigüedades- es planteado por el empresario PyMe en tanto actor que detenta más poder en relación con los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, como hemos manifestado, concebimos al propio proceso de cambio y profesionalización como un juego social (Matus, 2007), en el cual los distintos actores a la vez de contar con objetivos distintos, despliegan diversas estrategias. En ese mismo sentido y según palabras de Choo (1999): “una organización no es monolítica, sino que actúa como una coalición de múltiples objetivos que varía continuamente”.

El autor destaca que si bien los diversos actores tienen interés en la empresa, difieren en sus objetivos o las acciones a realizar. Entendemos por ese motivo, que la adaptación activa, pasiva y/o la franca resistencia junto con la salida de la organización, son posibles estrategias a ser ejercidas por parte de los empleados. Estrategias que son necesarias analizar en pos de comprender la complejidad de estos procesos de cambio y profesionalización en Pymes.

Vamos a tratar de analizar en esa clave, las primeras interpretaciones que efectuaron los empleados que fueron nombrados encargados de área. Procederemos en primer lugar, a sintetizar lo que consideramos como las manifestaciones más importantes.

Tanto el encargado comercial (M) como el encargado de logística (J), recordaron que el gerente general argumentó que el crecimiento podía en algún momento verse demorado por cuestión del desorden interno. El encargado comercial, hace mención a un comentario que recuerda del gerente general: “ese desorden interno se da porque no están formadas las distintas áreas de la empresa”. En tanto que el encargado de logística recuerda que el gerente comentó que era mejor dividir la empresa en áreas, que haya un gerente y tres encargados de área.

Por su parte, la encargada de administración señaló: “no me acuerdo de alguna reunión con el dueño de la empresa, ni con el gerente, porque en realidad el gerente era M, si a alguien le hubiera correspondido comunicarme algo en ese caso era a M, pero no recuerdo que lo hayan hecho” y continúa “no recuerdo en qué momento a mí se me dijo...a partir de ahora vamos a hacer esta reestructuración y vos vas a tener el cargo de “...”, yo el primer recuerdo que tengo es con el consultor sentada y ocupándome de cómo sería mi nueva función”.

Nos parece importante destacar dos temas que se desprenden del comentario anterior. Por un lado, la encargada de administración, reitera que no recuerde la comunicación formal, veremos más adelante, cómo la misma persona reconoce que este hecho tuvo un impacto negativo en el ejercicio de su rol. En segundo lugar, hace una distinción de roles, entre el propietario (G) y el gerente (M). Aparece, por vez primera, una observación respecto a los distintos roles que representaban los mencionados actores antes del proceso de profesionalización. Si bien este punto será profundizado en el próximo capítulo no queríamos dejar de destacarlo.

Veremos a continuación cuál fue la opinión de los respectivos encargados de área respecto a la comunicación y sus lineamientos. Por ejemplo, el encargado comercial (M) por su nombre de pila, destacó que lo vivió como una bocanada de aire puro. Agregó: “a partir de ahí empezamos a confiar que en que se venía algo bueno” –el plural utilizado, es una costumbre del entrevistado y consideramos que no implica necesariamente que este incluyendo la opinión de otras personas-.

Intentaremos profundizar a lo largo del próximo apartado acerca de la sensación expresada por el encargado comercial, conocer cuáles eran los motivos que la originaron y cómo se fueron sucediendo los hechos en el tiempo, incluida la sensación de confianza inicial. Consideramos que nos puede permitir tener claves concretas respecto a la evolución del proceso.

En cambio, para la encargada de administración (B) la falta de comunicación formal por parte del propietario significó un obstáculo y un defecto en el proceso, Enfáticamente nos dijo: “me parece importante porque ese momento de estar ahí y de que el dueño de la empresa te esté como de alguna manera empoderando ante los demás....., hace al vínculo y a cómo te vas a relacionar y cómo se tienen que relacionar los otros con vos y vos con ellos”.

Continuando su relato, agregó: “yo diría que también a la empresa en general se le tendría que haber notificado, estando los propuestos presentes, porque esto también trajo que después en la empresa estaban corriendo comentarios de corrillos”. La encargada de administración también efectuó algunos comentarios sobre los aspectos vinculares en el proceso, tema que será profundizado en los próximos apartados.

En tanto que el encargado de logística (J) precisó: “me sentí muy contenido, se dijo que era algo positivo, que era para crecer” “yo desde esas etapas sentí que era algo bueno, me parecía que todo lo que era organización e igualdad era bueno, y que cada uno pudiera crecer desde su lugar y aportar lo suyo me gustó”.

También el encargado de logística, hace la distinción de roles que ejercían antes de la profesionalización, por un lado el propietario de la empresa (G) y por otro M (gerente). En su relato comenta: “en aquel momento M, era el gerente general de todo.....estaba a cargo de ventas, de administración y de depósito...”.

A su vez, el entrevistado recuerda que al momento de explicitar la nueva estructura el propietario de la empresa mencionó que “no había que sentir que a M se le quitaba algo, sino que realmente era una situación de crecimiento”. Los motivos de dicho comentario serán analizados

en profundidad en el próximo capítulo cuando desarrollemos la descripción detallada de los aspectos organizacionales que fueron sucediéndose en el proceso.

Consideramos que a partir de los comentarios efectuados por los encargados hasta este momento, se reflejaron claramente dos aspectos a destacar, en primer término, la existencia en la empresa de distintas miradas sobre el rol ejercido por M. Las personas que fueron nombrados como encargados –y que serían sus pares en la nueva estructura-, hablaban de él como gerente y de G como propietario.

En segundo término queda en evidencia, cómo la subjetividad de cada actor comenzaba a jugar un papel trascendental para el posterior desarrollo del proceso de profesionalización. Profundizaremos este aspecto en los próximos apartados, intentando analizar cómo dichas subjetividades influenciaron sobre el proceso.

Otro aspecto destacado por los encargados, fue que el gerente general les había comunicado que había contratado a un consultor que los iba a acompañar a ordenarse. Se reitera, de esa manera la ligazón que hacía el empresario de la profesionalización con el orden.

El encargado comercial (M) recuerda que el gerente general hizo mención a que tenía referencias del consultor y de casos donde el trabajo había funcionado, por ese motivo estaba decidido a implementarlo en su empresa.

Continúa el encargado comercial recordando dichos del gerente general: “llegó el momento de pedir ayuda a alguien, a un profesional, que venga con una visión externa de lo que vivimos diariamente” y concluye: “se nos dijo que esa persona venía con su opinión profesional, a trabajar con nosotros a acompañarnos en algún sentido ante nuestras inquietudes”.

Podemos tener una primera aproximación de cuál era el rol asignado al consultor por los comentarios del empresario, entendemos que es necesario destacar un hecho fundamental, se colocaba él mismo en primera persona junto a sus empleados como sujetos a trabajar con el

profesional. Al respecto Weick (1982) sostiene: “si las personas desean cambiar su medio ambiente, necesitan cambiar ella mismas y sus acciones (no la de los demás).

Intentaremos a través de manifestaciones de los diversos actores -empresario y empleados- visualizar cuál fue el rol desplegado por el consultor durante proceso de cambio y profesionalización de la empresa.

Habiendo recibido ellos mismos los lineamientos por partes del gerente general, luego les correspondió a los encargados de área realizar la comunicación hacia los empleados que fueron asignados a cada una de las áreas funcionales creadas.

Para poder constatar cómo fue efectuada la misma, en este caso decidimos entrevistar a empleados que formaban parte de las áreas correspondientes para conocer su perspectiva.

Así, por ejemplo JM (responsable comercial) recuerda que M (encargado comercial) fue quien en persona le habló respecto al trabajo que iban a hacer, comentándole que el objetivo era potenciar y hacer crecer la empresa y que íbamos a estar acompañados por un consultor. Recuerda JM “lo que me dijeron era que se iba a dividir la empresa en sectores, y que cada uno iba a estar alguno, pero no cómo iba a ser ese cambio”.

La encargada de administración (B) realizó también la comunicación a los empleados que comenzaron a depender directamente de ella. Así por ejemplo, C (responsable de administración) nos comentó: “creo que B (encargada de administración) fue la primera que me puso en conocimiento de que se estaba trabajando con una consultoría, y que se habían pensado y diseñado determinada restructuración”.

En el siguiente apartado, trataremos de conocer cómo los diversos actores –empresario, encargados de áreas y empleados- fueron construyendo su subjetividad respecto a los nuevos roles que demandaba la profesionalización.

5.5 Recuerdos personales de los inicios del proceso de cambio y profesionalización

Los procesos de cambio y profesionalización de PyMes son caracterizados por representar cambios culturales profundos, tanto para el propietario como para la empresa en su conjunto. Se sostiene que la firma va a atravesar un periodo de transición entre dos etapas, el cual requiere mucho esfuerzo para la organización (Brojt, 2010), dicha transición es un salto que se desarrolla en tres dimensiones la estrategia, la gente, la información y los procesos (Molinari, 2012).

Sin lugar a dudas, el primer impacto está relacionado con la persona del empresario, cuyo rol cambia fundamentalmente, de dueño de la orquesta se convierte en el director de la orquesta (Brojt, 2010), por ese motivo es necesario que deje de hacer lo que hace y sabe hacer, para hacer otra cosa, tiene que aprender a delegar (Molinari, 2012).

En tanto que para la empresa en forma global, la profesionalización está asociada a la posibilidad de mejorar condiciones para agregar valor y resultados en los negocios (Brojt, 2010), de esta manera se favorece la perdurabilidad en el tiempo puesto que con la profesionalización las empresas crean fortalezas mas allá de sus titulares (Brojt, 2010). En tanto que (Schlemenson, 2013) resalta que los cambios que implica la profesionalización involucran un compromiso emocional de todos los miembros de la organización.

Como hemos manifestado, consideramos que puede pensarse a la profesionalización en las Pymes como un cambio social. Es por ese motivo, que entendemos que es necesario analizar la misma contemplando tanto aspectos macros como micros sin subordinar unos a otros (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2016).

Los autores sostienen que es de esta manera que se puede comprender la vinculación de las (inter) acciones cotidianas involucradas en la producción y reproducción (o modificación) de su vida social en comunidades, con la estructuración objetiva de sus relaciones sociales y la constitución de sus subjetividades como agentes sociales-. Es decir la dialéctica entre “lo

colectivo social” y “lo individual social”, según los mencionados autores. Desarrollaremos en profundidad el tema en el próximo capítulo.

En el presente apartado, haremos un análisis desde una perspectiva micro, que nos permitirá identificar cómo fue conformándose tanto la subjetividad de los actores como intersubjetividad organizacional.

El hecho que analicemos en primer lugar como la subjetividad de los actores, no implica que le demos una prioridad sobre la intersubjetividad organizacional, sino que consideramos que es más apropiado para la comprensión de los primeros momentos del proceso de cambio y profesionalización.

Si bien entendemos que la profesionalización excede a la “organización” de la empresa, tal como lo asoció el empresario de nuestro caso de estudio, no negamos que algunas de las dimensiones utilizadas si tienen alguna vinculación con la misma. Al respecto concordamos con Weick (1979, 1982) quien, diferenciándose de los postulados dominantes del management, descrea de la existencia de una organización –a la cual considera un mito- y en cambio nos habla de “organizing”, al cual define como un “proceso organizante” continuo.

Dicho proceso es definido por el autor como “una gramática consensualmente establecida que pretende reducir el equívoco por medio de comportamientos reflexionados e interrelacionados. De esta manera Weick (1979) sostiene que organizar es “ensamblar acciones continuas e interdependientes en secuencias inteligibles generando resultados con sentido”.

Para conceptualizar dicho proceso organizante, el autor depositó especial énfasis en los aspectos psicosociales de los procesos de organización. Fue así que inspirándose en el modelo sociocultural de la evolución de Donald Campbell (1965, 1970), define tres procesos que forman

la base de toda tarea de organizar (en el sentido de *organizing*), los mismos son: la **enacción** (enactment), la **selección** y la **retención**.¹⁸

Utilizaremos dichos conceptos para articularlos con los comentarios de los actores y estar en condiciones de poder interpretar que nos fueron manifestando.

Comenzaremos por destacar las observaciones del empresario, que nos permiten entender cómo fue construyendo su subjetividad en relación a la profesionalización. Como él mismo lo destacó, si bien no conocía exactamente las particularidades de la misma, entendió que era una necesidad imperiosa para permitir la continuidad del crecimiento de la empresa. Según sus comentarios: “el proceso empezó a funcionar en mi cabeza, y bueno, empecé a verlo como algo positivo y posible”.

Para comprender los comentarios del empresario, debemos recurrir nuevamente a Weick (1995) quien continuando con su desarrollo teórico, nos habla del concepto de “construcción de sentido”. Es por ese motivo que debemos comenzar a trabajar con el proceso de enacción. Al respecto, el autor manifiesta que un cambio medioambiental –en este caso la necesidad de la definición de una nueva estructura organizacional- no debe ser considerado como algo que se presenta a la organización como un hecho claro y nítido, sino como algo que es “obtenido” a partir del trabajo del propio actor –en este caso el empresario- es decir, que lo “hace emerger”.

Es por ese motivo que Weick (1979, 1982) hace referencia a que el medio ambiente es “performado” por las organizaciones, y que en definitiva se enfrentan a un medio ambiente que de alguna manera han contribuido a producir.

¹⁸ Considerando los postulados de Weick (1982,1995) por enacción debemos entender el proceso por el cual el medio ambiente es el objeto de una singularización efectuada por los actores que perciben la misma. Proceso que se explica más por la acción que por la comprensión. Por selección se entiende el proceso por el cual se elige o prefiere (conscientemente o no) una interpretación de la situación entre un conjunto de posibilidades. La retención consiste en el almacenamiento relativamente directo (memoria) del significado de los medios ambientes ejecutados.

Continuando con la idea de construcción de sentido, podemos concluir que cuando el empresario nos dice "fui entendiendo el rol que después fui, gerente general de mi empresa" no lo hace a partir de una observación pasiva, sino por el contrario luego de haber realizado muchas acciones concretas en relación a la conformación de la nueva estructura y su nuevo rol dentro de la misma.

Es entonces que durante la realización y comprensión de dichas actividades, el empresario en primer término comienza a singularizar el medio ambiente.

En relación a la nueva subjetividad del empresario, podemos concluir, que se sintetiza en dos aspectos, en primer lugar con el reconocimiento que hizo de las necesidades organizacionales por sobre las personales y/o individuales y en segundo lugar la conceptualización de la aparición de nuevos roles y su ejercicio.

De esta manera, comenzó a discriminar entre el rol del propietario -en tanto detentor del capital- y el de gerente general -en tanto responsable por la gestión de la complejidad organizacional de la empresa-.

Entendemos que si bien a los fines del presente apartado el análisis micro nos permite visualizar las inter-acciones del proceso, es necesario articular en forma concomitante los aspectos macro y micro, tal como lo manifiestan Sotolongo Codina & Delgado Díaz (2006).

Siguiendo ese postulado, la discriminación de roles que mencionábamos con anterioridad, debe analizarse contemplando también aspectos macro, en este caso, lo que los autores denominan como el patrón clasista-laboral de interacción social. Puesto que el mismo se pone en juego a través de los vínculos sociales que se producen-reproducen en la organización. Profundizaremos el análisis del tema en el capítulo 7 del presente trabajo.

A continuación, trataremos de reflejar el impacto que se fue provocando en los inicios del proceso de profesionalización de la empresa, a partir de los comentarios del empresario.

Uno de los primeros aspectos que mencionó, fueron sus reuniones con el consultor, al respecto nos dijo: “el consultor fue importantísimo, porque empecé a ver temas interesantes, que antes no me importaban, que no había buscado”. El empresario en este caso se refiere a temas que no había contemplado con anterioridad y ligados a aspectos organizacionales.

El empresario entiende que las conversaciones con el consultor le permitieron el acercamiento a nuevos conceptos que fueron necesarios para poder conceptualizar los lineamientos de la profesionalización.

Asimismo, recordó que en los inicios, la relación con el consultor, pasó por momentos donde la sentía como algo ajeno y no habitual, hasta que lentamente comenzó a integrarla en su práctica de gestión. Su comentario fue: “recuerdo esa sensación de pasar a sentir “uy, mañana me tengo que reunir con el consultor”, a querer hacerlo” y agregó: “ese cambio de sensación sucedió porque la cabeza quedaba trabajando mucho, entre reunión y reunión”.

A partir de los comentarios del empresario respecto a los inicios del proceso, vamos a conocer cuál fue su actuación, por tal motivo recurrimos nuevamente a Weick (1982) quien afirma que “nadie es libre de hacer algo que no pueda pensar primero”.

El empresario enfatiza en primer lugar, que su función principal para el desarrollo del proceso fue haber tomado la decisión y haber mostrado seguridad ante el personal de su empresa. Pero inmediatamente aclara: “yo participé y sigo participando en cambios día a día”. Continúa con sus recuerdos: “seguí trabajando con el consultor durante bastante tiempo, y luego él trabajando con cada uno de los Encargados de Área”. Entendemos que se plasma a través de estos dichos el concepto de organización en tanto proceso continuo.

Destacó que los inicios del proceso de profesionalización, estuvieron marcados por algunas dificultades, sobre todo en relación a numerosas decisiones que debía afrontar. En especial mencionó las que estaban referidas a “su gente (sic)”.

Manifestó concretamente: “iba a tener que cortar poder, aclarar, digamos, hasta dónde llegaba la responsabilidad de uno y terminaba la del otro, interactuar, bueno todo lo que significaba un proceso de cambio de este tipo”. Esto estaba ligado a la necesidad de establecer una nueva estructura organizacional.

Inmediatamente profundizó el empresario diciendo: “ante todo creo que hay que hacer un cambio en uno” y continúa “lo primero que tuve que hacer es superar mis debilidades para enfrentar a esas personas, hoy parece fácil, pero en aquel momento no lo fue”.

En relación a los encargados de área, el inicio del proceso impactó en sus respectivas subjetividades, de diferente manera, esto se debe a que para cada uno de los encargados la situación inicial era totalmente distinta.

Así por ejemplo, para el encargado comercial, la estructura propuesta por el gerente para iniciar la profesionalización significaba acotar su área de incumbencia y limitarla a los aspectos comerciales -vamos a profundizar esta situación en el capítulo siguiente-, para la encargada de administración, significaba constituir un sector de la empresa que nunca había sido totalmente reconocido como parte de la trama organizacional, por otra parte, para el Encargado de Logística significaba precisar los límites del área y asumir una responsabilidad mucho mayor a la anteriormente desempeñada. Profundizaremos adecuadamente estos temas en el capítulo siguiente.

El encargado comercial en sus respuestas hizo una clara distinción, entre las observaciones generales, que están más ligadas a aspectos racionales y aquellas donde afloran claramente los aspectos emocionales que se pusieron en juego en dicho proceso.

Dado sus experiencias laborales previas en empresas con estructuras formalizadas, entendió que era oportuno iniciar un proceso de organización. Sin embargo, el entrevistado también reconoce, que los cambios, al obligarlo a modificar sus costumbres, le produjeron al principio ciertas situaciones traumáticas. Según sus propios dichos: “esas situaciones traumáticas

trajeron primero algunas dudas personales, al principio, porque pasábamos a...despojarnos de algunas actividades que desarrollábamos, para poder gestionar las que si nos pertenecían en cuanto a la organización, con mayor exactitud y compromiso, pero dejábamos otras de lado”.

En referencia ya a su nuevo rol, expresa claramente: “pensábamos en ese momento que estábamos perdiendo algo de... que nos estaban sacando una parte de lo que nosotros estábamos acostumbrados a desarrollar en la empresa, porque todavía no estaba visualizado cuál era el final de toda esta organización”. Continúa el entrevistado, haciendo hincapié en las sensaciones que recuerda: “la sensación fue que me estaban limitando, y empecé a replantearme si esas limitaciones tenían que ver con mi capacidad o por algún otro motivo que nunca me animé a preguntar”. Retomaremos estos comentarios del encargado comercial (M) en el próximo capítulo.

Cuando la encargada de administración (B) recordó los primeros momentos del proceso de cambio y profesionalización, comentó: “recuerdo que en ese momento para mí no significaba nada más que más trabajo del que tenía”. Continúa su relato y nos dice: “sentí que iba a tener que mejorar todo...para mí era un mundo de trabajo, que no sabía si lo iba a poder hacer, obviamente estaba ahí y tenía que ponerme manos a la obra”. En este caso la entrevistada hace mención a la necesidad de establecer formalmente un área de administración y proceder a su desarrollo.

Por último, el encargado de logística, (J) sobre los primeros momentos del proceso de cambio y profesionalización, el entrevistado comenzó diciendo: “yo era muy joven, entre a la empresa a los 23, fue traumático que de un día para el otro me pasaron a una responsabilidad muy grande, ya a los 24 o 25 me ascendieron a Encargado....no tenía muchos conocimientos que era ese mundo”.

Detalla a continuación: “me sentí en un momento solo, sentía miedo porque me iban a dejar una tremenda responsabilidad sobre la espalda, quería el desafío, no le tenía miedo al desafío, sino a esa soledad que iba a venir” “yo quería aprender, sabía que tenía que soportar esos desafíos”. Se trató de ahondar sobre sus miedos y precisó claramente: “sentía miedo pero no a fracasar, sino miedo a decepcionar a quien me estaba dando esa oportunidad, a todo lo desconocido que se me venía, Para mí era tremenda la responsabilidad”.

Con el objetivo de tener una perspectiva más amplia del proceso de cambio y profesionalización, vamos a incorporar los recuerdos desde la mirada de los empleados, a tal efecto entrevistamos a JM (responsable comercial) y a C (responsable de administración).

JM sobre su percepción de los primeros momentos del proceso de profesionalización nos comentó: "...intriga sentí, porque no sabía bien por donde venía la mano en cuanto a cómo iba a ser ese proceso, no sabía bien en qué iban a consistir los cambios".

De alguna manera JM nos transmitió que la incertidumbre era muy importante en aquellos momentos. Recordó que se le había comunicado que iban a dividir la empresa en áreas. Continúa su relato manifestando que cada Encargado fue armando su equipo, y que no le comunicaron porque la asignación particular a cada área. JM enfatiza que fue precisamente a través de la vivencia concreta del cambio que fue comprendiendo el mismo y que se fue adaptando.

En tanto que C (responsable de administración), otro empleado que participó durante la profesionalización, recordó: "antes de iniciar el proceso era todo medio complicado, todos hacíamos todo, no estaba nada claro, sabíamos que hacíamos determinadas cosas, algunas tareas, pero no teníamos claro ni funciones, ni puestos. Nos dábamos una mano un poco entre todos, como para salir del paso".

Respecto al proceso en sí, destacó: "recuerdo que cuando empezamos, yo recién había ingresado, tenía poquito tiempo, un año o un año y medio". Continúa C recordando y nos manifiesta que en su caso le ofrecieron una responsabilidad mayor al que tenía antes de iniciar la profesionalización. Sobre los primeros momentos del proceso nos comentó que fue un periodo de mucho trabajo.

5.6 Intersubjetividad. Recuerdos y sensaciones entre los actores de la empresa

En el apartado anterior apreciamos algunos de los cambios en la subjetividad de los principales actores que se dieron como producto del inicio del proceso de cambio y profesionalización. Los mismos, en gran medida obedecían a la concientización de la necesidad de desempeñar nuevos roles necesarios para la gestión de la complejidad de la empresa.

Mencionamos oportunamente que dicha subjetividad es importante tenerla en cuenta porque forma parte de las posibilidades y condiciones para ejecutar y participar activamente del proceso de profesionalización.

Comenzamos con los recuerdos del empresario, puesto que fue quien marcó el rumbo inicial al proceso de profesionalización de su empresa, de alguna manera podemos pensar que le imprime su impronta personal al mismo.

Si bien hemos mencionado que consideramos al proceso de cambio y profesionalización como un juego social donde los distintos actores tienen objetivos diferentes y desarrollan estrategias y acciones particulares para cumplirlos, en función de las características estructurales de las Pymes, no negamos que la relación de fuerzas en términos del poder que cada actor puede desplegar está claramente inclinada a favor del empresario.

El primer aspecto que analizamos en el apartado anterior, fue como el empresario efectuó la conceptualización de lo que significaba la profesionalización de su empresa, el alcance y la real envergadura de la misma. Como empresario PyMe hasta el inicio de la profesionalización estaba ligado a la identificación de oportunidades de negocios, sin embargo, el mayor tiempo lo dedicaba a tareas relacionadas con el diseño de los productos.

Como ya lo manifestó el empresario, conceptualizó la necesidad de ejercer el nuevo rol de gerente general de la empresa. De alguna manera tal como lo manifiesta, el trabajo con el consultor le permitió comenzar a identificar aspectos organizacionales hasta ese momento no contemplados.

El empresario enfatizó nuevamente que su función principal para el proceso fue haber mostrado seguridad ante el personal de su empresa. Considera que tomar la decisión es solo el primer paso, luego es necesario sostener la implementación de la profesionalización, porque no es

fácil, y es necesario mantenerse firme a medida que la misma se va plasmando y logra su consolidación.

El empresario concluye: “fui definiendo cosas a medida que se iba armando la estructura, no se da todo de una vez, con discusiones y cambios de ideas con el consultor se ve lo que se necesita, uno va luchando también contra uno mismo”.

Si bien vamos a profundizar el análisis de los cambios organizacionales concretos en el próximo capítulo, en el presente queremos dejar reflejado cómo en los inicios del proceso, a partir de las nuevas subjetividades, se iban considerando las relaciones con los demás integrantes de la firma.

El empresario continúa y nos comenta: “yo no cambié mi gente, no es que puse gente que no servía, pero creo que cuando uno empieza un proceso necesita gente de confianza, entonces esa misma gente que estaba en una estructura vertical, estaba en una estructura donde la confianza es fundamental”.

A través de los dichos del empresario, vemos cómo la tarea de organización de esos primeros momentos, se basó más en prácticas preexistentes. En este caso, la elección de los encargados de Área, se fundamentó exclusivamente en la confianza y no se utilizaron otros indicadores a los que podemos pensar como más objetivos.

Apelando nuevamente a los conceptos de selección-retención desarrollados por Weick (1982), podemos comprender que ante la decisión que debía enfrentar el empresario, eligió una perspectiva de la situación entre un número de alternativas posibles (elección que puede ser consciente o no, como sostiene el autor). Por otra parte, asegura Weick (1982) que la interpretación que se efectúa es la manera de organizar la experiencia, hacerla comprensible y estar en condiciones de garantizar una respuesta adecuada. A través del proceso de retención nos explica que esa interpretación que privilegió el empresario está basada en las propias experiencias que dieron resultado en el pasado. Por tal motivo, el autor hace referencia a que tanto los

procesos de enacción como el de selección están de alguna manera atravesada por la memoria organizacional.

A continuación sintetizaremos los primeros recuerdos de los encargados de área sobre el tema. Como está siendo plasmado a lo largo de este trabajo, las opiniones de los mismos son muy diversas y también hacen foco en aspectos distintos.

Así, por ejemplo, la encargada de administración aseguró, que el cambio en la estructura organizacional, a ella no la afectó demasiado puesto que siempre había respondido con sus tareas ante la autoridad del propietario, ahora gerente general. Sin embargo, cuando recordamos que la aparición de una segunda línea de Encargados, implicaba que todos fueran pares, y consultamos sobre el impacto que había tenido en el trabajo, enfáticamente nos respondió: “la relación entre pares no fue óptima, todo lo contrario”.

El encargado comercial hizo hincapié en que luego de un tiempo conceptualizó que el cambio significaba una modificación en la jerarquía de la empresa, en primer término lo manifestó de la siguiente manera: “...entendí que a partir de esa reestructuración, en una mesa de diálogo sobre distintos aspectos, había una persona que era el que iba a concentrar los distintos temas de toda la empresa, con tres referentes en las áreas. Cada uno de nosotros teníamos que empezar a compartir la gestión que nos habían encomendado y no más que eso” “o sea, no tener opinión formada como la teníamos antes sobre los distintos aspectos”.

Luego agregó: “le teníamos que hacer lo más útil la información, la opinión, como para sacar adelante aquello que donde interveníamos los tres sectores, sea lo más óptimo y funcional posible”.

Por último, el encargado de logística, manifestó que durante el inicio, si bien se sintió acompañado por la mayoría de las personas, también tuvo la sensación de dudas respecto a él por alguno de sus pares.

Luego comenzó a pormenorizar detalles del inicio el proceso y resalta en primer lugar la relación con el gerente general y cómo pudo ir generando confianza en él, en segundo lugar considera que uno de los temas más importantes que comenzó a sortear, fue consolidarse en su nuevo puesto de encargado de área y la relación con sus pares, no exenta de dificultades.

A modo de conclusión de este apartado, el gerente general sintetizó su pensamiento de la siguiente manera: “parte de todo esto es delegar, o sea sin delegar esto no existe”.

Y remarcó: “en una empresa que por ahí armada es natural, en una empresa como esta es algo nuevo, ...uno tiene que hasta internalizar lo que es delegar, y decir...bueno, soy bueno para delegar, estoy preparado para delegar, no estoy preparado para delegar, confío, soy desconfiado, es muy importante, casi es la clave de la profesionalización”.

Concluyó el gerente general: “...uno obviamente delega cosas para tener la cabeza en otras más importantes, entonces uno no está para atender un cliente, uno no está para facturar, uno no está para cargar una camioneta, uno no está para un montón de detalles que son muy importantes, pero que lo puede hacer otra persona, y para eso hay que confiar, y si no confías...ni te juegues, ni intentes profesionalizarte”.

Los detalles del propio proceso, los abordaremos en su total complejidad y especificidad en el capítulo siguiente.

5.7 Transjetividad. Las relaciones de los integrantes de la empresa con públicos externos.

Manifestamos en los apartados anteriores como tanto la subjetividad como la intersubjetividad en la organización, son aspectos que desempeñan a posteriori un papel trascendental en la transjetividad, es decir la que se desarrolla entre los miembros de la empresa y los actores externos (proveedores, clientes, profesionales que asisten a la empresa, gerentes de bancos, etc.). Este será el tema tratado en el presente apartado.

Las observaciones del gerente general y de los encargados, respecto al tema se concentraron específicamente en las nuevas relaciones con los clientes de la firma a partir del inicio de la profesionalización.

Al respecto el gerente mencionó: “Nos costó mucho...a ellos también les cuesta una empresa organizada, por lo menos a los clientes que nosotros tenemos, que son poco organizados, les vendemos a los locales de barrio” y destaca en su relato: “cuando nos topamos con una empresa organizada nos va bien”.

La dificultad a la que se hace mención en el párrafo anterior, estuvo relacionada con las modificaciones en la interacción de la empresa con sus clientes producto de la profesionalización de la firma. En ese sentido, el gerente menciona: “a los clientes poco organizados les gusta que les entregues ya, que les hagas los arreglos en el momento, venir a buscar la mercadería y llevársela...agarrarla más o menos de la estantería”.

Por otra parte, considera que la empresa colaboró para que se organicen sus propios clientes. Recordó que los cambios que tuvieron que comunicar fueron diversos, entre los que mencionó: “establecimos días de entrega, cupos de créditos más estrictos, tiempos para los arreglos, establecimos un servicio de post venta que en algunos casos tenía un costo”.

Sobre el tema también nos habló el encargado comercial, quien consideró: “al principio era confuso para los clientes” y nos hace un comentario que consideramos fundamental para entender la situación, nos dice: “fue traumático para ellos, la misma sensación que viví yo, me di cuenta que la vivieron los clientes”.

El encargado comercial, hace referencia a que como la profesionalización, implicó la separación de las áreas con Encargados en cada una de ellas, los clientes que antes estaban acostumbrados a requerir su opinión o intervención, ahora tenían que acostumbrarse a conversar con el encargado respectivo, de acuerdo al tema que tenían que tratar.

Continúa y especifica: “cuando comenzó a limitarse al cliente, también lo vivió como algo traumático, era como que yo me dejaba de ocupar de algunas situaciones o necesidades de ellos” y resalta: “fue inevitable que comenzaran a comparar con los demás gestores de la organización, a los cuales les correspondía los temas de administración o logística”.

Resalta el encargado comercial: “requirió que haga un esfuerzo enorme para ser cada vez más profesional y darle la seguridad al cliente que era lo mejor que le podía pasar, recurrir a cada persona de la empresa de acuerdo a la responsabilidad que tenía a partir de ese momento”.

Tanto el encargado comercial como el gerente general, destacan que luego de un tiempo los clientes se fueron acostumbrando a la nueva modalidad de trabajo implementada por la empresa. El gerente destacó: “lo fueron entendiendo y valorando”.

Por último, el gerente general hizo comentarios respecto a las nuevas relaciones con los bancos y con los profesionales que asistían a la empresa. La distinción entre la relación con los primeros y los segundos, nuevamente estuvo marcada por el factor “confianza”.

En relación a las entidades financieras, notó claramente un cambio. En primer lugar, manifestó que el nuevo rol le permitió disponer de más tiempo para las relaciones personales con los representantes de las entidades y en segundo lugar, porque la empresa comenzó a hacer visible detalles que son importantes para los bancos (una estructura administrativa mejor, respuesta más rápida, mejores presentaciones de papeles). En tanto que manifestó que no recuerda grandes modificaciones en las relaciones con los profesionales, con los cuales mantenía una relación de confianza y muchos años.

En esta última parte del capítulo, hicimos una breve descripción del marco organizacional, para contextualizar de qué manera, a partir del inicio y primeros momentos del proceso de cambio y profesionalización, se fueron produciendo las primeras modificaciones.

Estas mutaciones organizacionales estuvieron ligadas a los paulatinos cambios en las subjetividades de los actores de la organización estudiada. Esa fue la condición de posibilidad que, sostenida a través de nuevas prácticas y herramientas de gestión, permitió posteriormente que se comenzaran a plasmar nuevas interacciones, tanto entre los propios actores de la empresa como entre esta última y sus contextos (clientes, bancos y profesionales). En este caso, estamos haciendo referencia a los cambios intersubjetivos y transubjetivos respectivamente.

En el próximo capítulo, se realizará una pormenorizada descripción de los eventos que se sucedieron en el proceso de cambio y profesionalización, a los efectos de poder identificar tanto cuáles fueron esas nuevas prácticas y herramientas de gestión que mencionamos, como su correlato con cambios en la estructura organizacional.

Capítulo 6 – Modificaciones estructurales y nuevas dinámicas organizacionales durante el proceso de cambio y profesionalización.

El propósito del presente capítulo es describir, encuadrar y comprender la sucesión de cambios que se cristalizaron durante el proceso de profesionalización tanto en la estructura como en la dinámica organizacional.

En los próximos apartados, nos proponemos destacar y analizar los eventos e hitos más importantes del mencionado proceso tal cual fueron mencionados por los actores. Entendemos que en su desarrollo y dinámica, se ven imbricados tanto el fortalecimiento de la subjetividad y la construcción de la intersubjetividad como el despliegue de nuevas herramientas y prácticas de gestión.

Asimismo, analizando los comentarios y observaciones de los propios actores, proponemos en el presente capítulo, aproximarnos a respuestas ante dos interrogantes que consideramos fundamentales en relación a la profesionalización de las PyMes. En primer lugar, ¿qué actitudes favorecieron y cuáles inhibieron el proceso de cambio y profesionalización? En segundo lugar, ¿qué aptitudes fueron necesarias para liderar el proceso de cambio y profesionalización y cuáles se desarrollaron durante el mismo?

Con el objetivo de analizar cuál fue el impacto del proceso de cambio que desarrolló la empresa de nuestro caso de estudio, procederemos a realizar una breve descripción de la estructura organizacional previa al inicio del mismo.

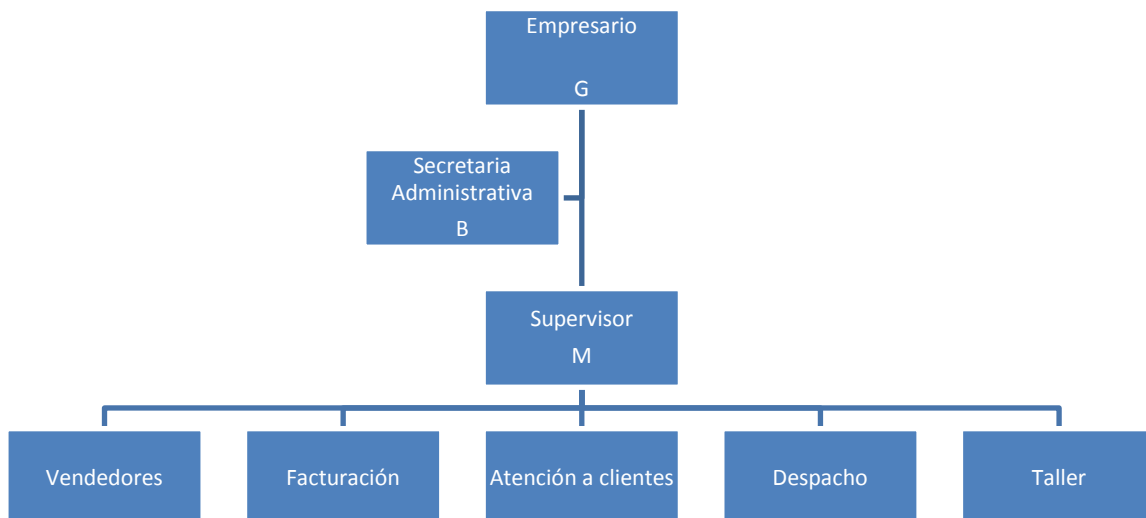
Consideraremos a tales efectos, hechos expresados por el mismo empresario y los empleados en las entrevistas desarrolladas durante este trabajo y el documento del auto-diagnóstico estratégico-organizacional que hemos mencionado con anterioridad.

6.1 Estructura organizacional inicial

La firma estaba constituida por una dotación de 14 personas, y de acuerdo a los dichos del empresario, antes de la profesionalización la empresa era muy vertical. Al respecto mencionó que la conformación era la siguiente: “yo como dueño con alguna gente de confianza, mi Secretaria B (nombre de pila) que tenía algunas tareas administrativas, con otro muchacho de confianza que se manejaba....que es M (nombre de pila)”.

El empresario continúa con la descripción y profundiza en el rol de esta segunda persona: “él era un proveedor mío, y en algún momento entró a la empresa para ser mi “mano derecha”, ni siquiera tenía un puesto específico, digamos eran dos personas que no tenían ninguna conexión entre ellas sino que yo era el nexo”.

El siguiente es el organigrama definido por el empresario en el diagnóstico que realizó acompañado por un consultor.



Es importante destacar que ni la estructura organizacional y mucho menos el organigrama, estaban explicitados en la organización con anterioridad al trabajo de consultoría desarrollado por el empresario, por el contrario ésta definición inicial fue una actividad que formó parte del mencionado diagnóstico.

De acuerdo al relato del empresario la dirección de la empresa recaía en forma directa en su persona, sin embargo, a través del organigrama podemos apreciar que la estructura organizacional no se configuraba en forma estelar (Molinari, 2012), en la cual todo el personal está bajo supervisión directa del propietario, como usualmente se encuentra en la mayoría de las pequeñas empresas.

En este caso, el empresario había definido un puesto que oficiaba de supervisor de la mayoría de las actividades. De todas maneras, el trabajo del mismo era meramente operativo y con una limitada capacidad para tomar decisiones, dependiendo para tal fin del criterio del propietario, quien sí concentraba la toma de decisiones.

Retomaremos en este momento, un comentario que efectuamos en el capítulo anterior cuando revisamos con el empresario las causas que lo llevaron a tomar la decisión de profesionalizar su empresa. En dicha oportunidad, habíamos alegado la existencia de otra razón en la cual no habíamos podido ahondar lo suficiente.

Por comentarios que efectuó el empresario, entendemos que previamente a la realización del diagnóstico, él intuitivamente percibía que la estructura organizacional necesitaba ciertos cambios, pero no contaba con herramientas conceptuales para modificarla.

A partir de la lectura de observaciones efectuadas en el diagnóstico, concluimos que se configuraba una gran concentración de actividades que estaban a cargo del mencionado supervisor. A modo de ejemplo, destacamos la siguiente referencia: “En la actualidad se encuentra delegada en cierta forma la autoridad para organizar la operatoria de la empresa en M, de él dependen las personas que cumplen las funciones de facturación, ventas, atención a clientes,

archivo y todas las relacionadas específicamente con la operatoria de distribución (depósito, preparación de pedidos, taller, choferes).

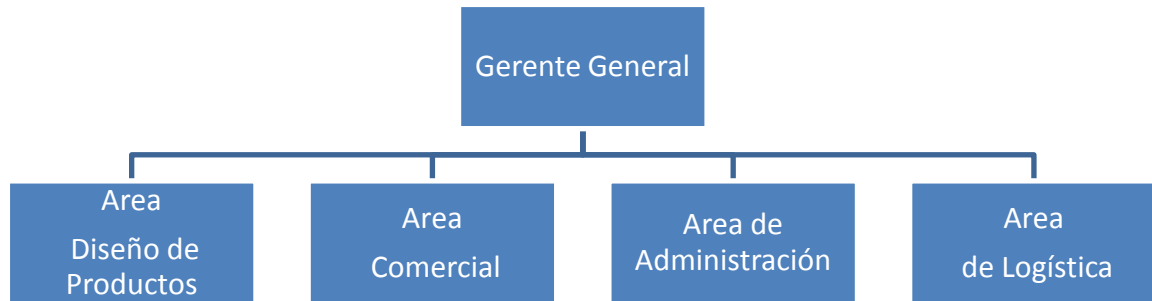
La asignación excesiva de tareas descripta, le impedían profundizar el desarrollo de algunas de ellas, esto repercutía en la actividad de la empresa dificultando la posibilidad de su crecimiento. Al respecto, la persona que desempeñaba ese rol aseguró: “estábamos cargados de muchos temas, y cuando nos retirábamos de la empresa no quedábamos conformes del deber cumplido, porque en algunos casos las cosas no se resolvían como nosotros pensábamos o como la empresa necesitaba que se resuelvan, de acuerdo al tiempo y la forma que se debía dar respuesta”.

Asimismo, consideramos que dicha situación representaba una limitación a los deseos del empresario de hacer crecer la empresa. Apelando nuevamente a Torres (2006) sostenemos que la imposibilidad de continuar manejando estratégicamente ese sistema social provocaba en el empresario una sensación de cierta pérdida de control de su empresa y un grado de dependencia importante de dicho supervisor. Por tal motivo, consideramos que la necesidad de recuperar el control que le permitiera llevar adelante su objetivo fue también una de las razones por las cuales el empresario decidió iniciar la profesionalización.

Al respecto, de la estructura y dinámica organizacional inicial, el empresario manifiesta: “hoy lo veo como una cosa muy desordenada, era lo que era, y era como lo que hoy deben ser un montón de empresas, que son de este tipo”.

A partir del ejercicio de reflexión que hizo el empresario en el diagnóstico, y la explicitación de los objetivos en relación a su empresa, el consultor hace sugerencias respecto a lo que consideraba la estructura organizacional requerida (Jaques, 2004).

El siguiente es el primer organigrama sugerido por el consultor.



Podemos apreciar que la modificación propuesta, implicaba el cambio de una estructura flexible u orgánica, propia de la etapa fundacional¹⁹ a una estructura funcional por áreas. Dicho cambio significaba en primera instancia, que el empresario asumiera el nuevo rol de gerente general. Asimismo, tal como lo hemos manifestado anteriormente, era necesario un nuevo arreglo (o acuerdo) institucional, que por supuesto tiene implicancias tanto sobre el contrato psicológico que se establece entre la misma y sus integrantes (Schein, 1982) como en la estructura y relaciones de poder dentro de la organización.

Es por ese motivo, que resaltamos que la conceptualización adecuada de un proceso de profesionalización en las PyMes, no puede estar exenta de una mirada sobre las relaciones de poder en la organización y las modificaciones que en ellas se producen.

Un comentario del empresario nos permite comenzar a conocer su vivencia en aquel momento respecto al cambio estructural que se le planteaba: “me acuerdo que en una de las primeras reuniones con el consultor, yo dije una frase que él siempre me la recuerda, algo así

¹⁹ Morgan (1998) apunta que las organizaciones que encaran condiciones ambientales inciertas o turbulentas requieren este tipo de formulaciones para una operatoria eficaz.

como “esos son dibujitos”, me estaba mostrando los organigramas donde estaba armada la estructura de una empresa...se podía ver fácilmente mi situación con respecto a la misma en ese momento” “seguramente, dije eso con los miedos que yo tenía atrás, me empezaba a imaginar todo el trabajo que me venía encima al ver esos dibujitos....”.

Consideramos que era fundamental, que el empresario pudiera explicitar esos miedos y se lo consultamos. Su respuesta fue: “sentía miedo a lo que hablamos antes, a enfrentar un montón de situaciones desde lo personal, y a hacer ese cambio, fácilmente vi los beneficios.....” “es fácil digamos, plasmar en una hoja, y tal vez lo que mostré con ese comentario era mi miedo a hacer esos dibujitos realidad, porque lo veía como una cuestión ardua”.

Debe destacarse como aspecto fundamental, que a pesar de los miedos que vivenciaba, el empresario tomó la decisión de comenzar el proceso de profesionalización.

Conociendo entonces la situación de partida de la empresa, estamos en condiciones de iniciar el análisis de cómo se fue conformando la estructura organizacional sugerida por el profesional y consensuada con el empresario.

A partir de los comentarios y recuerdos del gerente, vamos a ir conociendo cuáles fueron los eventos más importantes en relación a la definición e implementación de la nueva estructura organizacional, trataremos de visualizar los siguientes aspectos: 1- ¿qué cambios de roles implicaba la misma?, 2- ¿cómo efectuó el empresario la selección para cada uno de los nuevos roles? y 3- ¿cómo fue trabajando con cada uno de los actores involucrados para facilitar el cambio?

6.2 Definición y establecimiento de una nueva estructura organizacional. Conformación del rol del gerente general.

El principal cambio, sin lugar a dudas, le correspondió en primer lugar al propio empresario, la asunción del rol de gerente general, implicaba la necesidad de enriquecer la perspectiva utilizada para dirigir la empresa hasta ese momento. A la atención dedicada a la

identificación de oportunidades que permitieron lograr el crecimiento del negocio, le correspondía incorporar el foco en los aspectos organizacionales para poder gestionar la nueva estructura.

Es el propio empresario, quien al evaluar los cambios que el nuevo rol produjo, nos dice: “hoy a partir de la profesionalización, me encuentro mirando un poco los problemas desde afuera, a veces noto a los encargados de Área, lo cual está bárbaro, muy metidos desde lo visceral adentro de la cancha y mirándolo un poco desde afuera, yo veo las cosas más tranquilo y más racional”. A través de los dichos del empresario, concluimos que comenzó a desarrollar un rol más enfocado al gerenciamiento de la empresa, tal cual estaba contemplado en la tercera dimensión que establecimos: “desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes”.

Retomando esos inicios, el empresario recuerda que como parte del trabajo que realizó para conformar y fortalecer su rol, confeccionó el manual de puestos y funciones para todas las áreas que se había definido en la nueva estructura organizacional.

Comienza recordando que desconocía totalmente el alcance de cada área funcional que estaba creando, por tal motivo sostiene que fue a partir de la definición del manual de puestos y funciones que pudo ir visualizando la verdadera naturaleza de las mismas.

Podemos entender que dicho manual, en realidad operó como una herramienta de gestión de doble propósito, por un lado, le permitió ir conceptualizando y definiendo qué deseaba y qué podía aportarle cada área funcional, por otro lado, le facilitó comunicar a cada encargado de área, cuál era su responsabilidad. De esta manera, enmarcó la autonomía que estaba delegando.

Continuando con su relato, recuerda que una de las primeras dificultades que tuvo que sobrellevar fue la selección de las personas que ocuparían los puestos de encargados. Recordemos que el empresario nos había manifestado que decidió iniciar el proceso con las personas que formaban parte del equipo de la empresa y contaban con su confianza previa. Nos

comenta al respecto: “la única posibilidad que yo veía, era hacerlo con gente que ya tenía, que era ya de mi confianza”. Podemos apreciar el peso que tiene la característica relacional en las Pymes.

Sin lugar a dudas, el aspecto subjetivo mencionado por el empresario, primó sobre cualquier posibilidad de evaluación de capacidades y aptitudes para los puestos. Es importante mencionar que dicha característica es distintiva de la gran mayoría de pequeñas empresas antes de la profesionalización.

Considerando el comentario del empresario respecto a su desconocimiento sobre la real naturaleza de las áreas funcionales, podemos concluir que durante esos primeros momentos del proceso, el empresario todavía no disponía de elementos que pudieran ayudarlo a seleccionar a los encargados de áreas en base a criterios objetivos.

Podemos inferir entonces, que las recomendaciones teóricas, que afirman la necesidad de contar con perfiles para cada puesto y en función de ellos elegir a los postulantes que más se ajusten, no es una modalidad adecuada para estos primeros momentos de la profesionalización, al menos en los casos donde los empresarios no disponen de conocimiento formales de gestión en general y de recursos humanos en particular.

Más adelante, veremos que como parte del proceso de profesionalización, sí se definieron los perfiles como otra herramienta de gestión de los recursos humanos. Nos proponemos analizar resultados e impacto que provocó la misma. Por otra parte, profundizaremos este tema en el próximo apartado cuando analicemos aspectos característicos de la gestión de los recursos humanos en las PyMes.

Si bien el empresario no lo menciona como parte de las herramientas que utilizó para comenzar a desarrollar su rol gerencial, a través de documentos de trabajo²⁰ que nos facilitó, pudimos apreciar que realizó ejercicios de planificación con el objetivo de definir y explicitar el proyecto empresario. Al respecto, Schlemenson (2013) asegura: “toda organización supone un

²⁰ Entre los que podemos mencionar: el diagnóstico, propuestas de consultoría donde se detallaban actividades y papeles de trabajo desarrollados por el empresario durante el proceso.

proyecto, la idea de algo que puede crearse mediante un plan explícito para satisfacer las necesidades de: una audiencia externa (públicos y clientes); los fundadores y los integrantes de la organización (empleados)”.

El mencionado autor, destaca que en el caso de las PyMes el mencionado proyecto suele responder esencialmente a la cosmovisión y característica de los empresarios. Por otra parte, podemos asegurar que en la mayoría de las situaciones el mismo está implícito en la persona del propietario pero difícilmente esté escrito y mucho menos explicitado claramente.

Recordemos que la primera dimensión que definimos para caracterizar y analizar a la profesionalización de las PyMes fue la “perspectiva estratégica del empresario”. Siempre considerando a la profesionalización en tanto proceso, por el cual se hace una transición entre dos momentos, podemos asegurar que a través de los comentarios del empresario, se ve reflejado cómo comenzó a desarrollar una mirada de mediano plazo, la cual le permitió explicitar un proyecto estratégico-organizacional a un año y la comunicación del mismo a quienes nombraría como encargados de las áreas funcionales.

Su nuevo posicionamiento como gerente general, sin lugar a dudas obligaba a un reacomodamiento de todos los actores. Evidentemente, los primeros afectados fueron las personas elegidas para desempeñar los cargos de encargados de área.

En el próximo apartado, profundizaremos el análisis sobre el impacto que tuvo la profesionalización en cada uno de ellos, teniendo en cuenta por un lado sus roles iniciales y por otro, los nuevos roles que le demandaba la nueva estructura organizacional. Asimismo, trataremos de identificar cuál fue el trabajo que el gerente general tuvo que realizar con cada encargado para posibilitar su consolidación.

El empresario reconoce que la situación de comenzar a ejercer el rol de gerente general, fue difícil para él. En su relato claramente destaca que sentía la presión ante la necesidades de implementar decisiones que comprendía iban a ser difíciles para sus empleados.

Continuamos profundizando en cuáles fueron sus apreciaciones y sensaciones sobre los desafíos del proceso que estaba llevando adelante.

Al respecto, comenta: “la verdad los sentimientos fueron positivos, yo no recuerdo algún momento donde pensé dar marcha atrás” “digamos que el sentimiento de angustia fue más que nada a nivel personal, por mi forma de ser, enfrentar personas, para tener que bajar líneas, digamos, fuertes, que después derivó en cosas interesantes”.

Sobre todo, registra que establecer la nueva estructura implicaba para él tener que comprometerse a comunicar a sus encargados de área la separación entre las mismas y la incumbencia de cada una. Nos detalla: “tomé la decisión de la separación de áreas, armar una estructura...”, inmediatamente aclara: “esa estructura se fue armando y no todo de una vez, sino con discusiones y cambio de ideas con el consultor porque no era fácil ver lo que se necesita, como decía antes, además porque uno va luchando también contra uno mismo”.

Cuando solicitamos que explicité cuáles eran las luchas, manifestó: “un poco como decía antes, toda la cuestión de limitar responsabilidades, digamos, hasta donde llega el poder, si se quiere, porque también todo esto se trata de poder, donde termina el de uno, donde empieza el del otro”.

Eso significó, de acuerdo a los comentarios del empresario, plantearles a sus antiguos empleados cambios en los acuerdos preestablecidos. Nuevamente reitera el empresario-gerente, que primero fue necesario que él se convenciese de los beneficios, luego le fue posible trabajar para convencer a los empleados de los mismos. Considera que el nuevo acuerdo se basó en el desafío y la oportunidad que significaba organizar a la empresa. Entiende que el factor económico, no tuvo un peso primordial en la motivación de sus empleados.

El empresario reitera que la implementación de la estructura organizacional sugerida, se fue desarrollando lentamente, en distintas etapas y a medida que se iba conceptualizando tanto las

necesidades como las verdaderas posibilidades de llevarla a la práctica. Al respecto podemos agregar, que la implementación de una nueva estructura organizacional fue para el empresario una decisión estratégica, y si bien los objetivos estaban claros y definidos por él, en términos de Choo (1999) la misma implicaba una alta incertidumbre técnica. Profundizaremos este tema en el próximo capítulo cuando analicemos la dinámica del propio proceso de cambio y profesionalización.

A continuación se describirá la sucesión de eventos que permitieron consolidar un nuevo estrato jerárquico en la organización. Una segunda línea de gestión conformada por encargados de área.

6.3 Conformación del nuevo estrato jerárquico. Los encargados de áreas funcionales

El objetivo del presente apartado, es describir lo más profunda y cabalmente posible la secuencia de eventos que permitieron la conformación y consolidación del nuevo estrato jerárquico en la organización.

Entendemos que sólo a los fines de la descripción del caso se procede a reflejar los hechos en forma secuencial, pero que en el transcurrir organizacional los mismos no fueron necesariamente secuenciales, consideramos que muchos de los mismos se sucedieron de forma solapada.

Buscamos describir el fenómeno a través de una multiplicidad de perspectivas diferentes, por ese motivo, a la visión del gerente general que venimos desarrollando y a la cual consideramos amplia y abarcadora del proceso de cambio y profesionalización, le sumaremos las miradas y opiniones de distintos integrantes de la empresa.

A través de sus relatos, nos proponemos conocer y reflejar cuáles fueron sus perspectivas respecto de la conformación de las áreas funcionales.

Como hemos visto en el apartado anterior, el empresario optó por nombrar como encargados de área a personas que ya integraban el equipo de la empresa.

Nos parece oportuno en primer término, reflejar el impacto que significaba para cada una de las personas elegidas teniendo en cuenta la diferencia entre los roles que desempeñaban y los demandados por la profesionalización.

En el caso de administración, se planteaba la necesidad de desarrollar un área con la profundidad de diversas tareas para contemplar la complejidad de la empresa, la persona seleccionada dejaba de ser la “secretaria administrativa” del propietario, para pasar a responsabilizarse por la gestión del área, esto implicaba que debía conceptualizar su nuevo rol y a su vez ser reconocida en el mismo por sus pares.

Logística también era definida como un área nueva, se acotaban y precisaban las actividades propias de su naturaleza y la persona que finalmente fue nombrada encargado, estaba ascendiendo en forma vertiginosa en la organización, debiendo asumir una responsabilidad en pos de la delimitación y desarrollo de la misma, teniendo también que ser reconocido por sus pares.

El caso del área comercial, entendemos que fue el más complejo, por una parte, con el objetivo explícito de profundizar las acciones comerciales de la empresa, se delimitaron las funciones y responsabilidades propias del área. Por otra parte, el encargado nombrado, dejaba de desempeñar un cargo que implicaba una perspectiva más general y que incluía tareas diversas, para concentrarse en un desarrollo específico. Describiremos a continuación algunos de los factores que determinaban la complejidad a la que hacemos mención.

Como hemos detallado, había discrepancias entre las consideraciones respecto al puesto y rol desempeñado por dicha persona. En primera instancia las diferencias se evidenciaban en la propia descripción del empresario, que sí bien manifestó que esa persona era su “mano derecha” y que consideraba que no tenía un puesto totalmente definido, en el organigrama del diagnóstico y de la descripción de sus funciones se evidencia la idea de un puesto de supervisor.

Por otra parte, los empleados de la empresa que pasaron a ser sus pares en ese segundo estrato jerárquico de encargados de área, también tenían interpretaciones distintas respecto a sus funciones y rol anterior.

Tanto la encargada de administración como el encargado de logística visualizaban a esa persona como el anterior gerente de la empresa, y debían a partir de ese momento considerarlo como par en tanto encargado de área.

Entendemos que éste fue un hito muy importante del proceso, y veremos más adelante, con los aportes de todos los entrevistados, cómo fue percibido y procesado por toda la organización.

El gerente recuerda que fue necesario conversar mucho con los encargados para colaborar con ellos, sobre el tema recordó: “el encarar a la gente que ya estaba trabajando con vos para ponerle límites, para decirle “vos eras el semi-rey acá, pero ahora no lo vas a ser más, vas a tener que limitarte a este área y para tomar decisiones consultar con un par tuyo. Desde mi punto de vista eso fue una de las cosas más difíciles y es casi de lo que te hablé con respecto a enfrentarme a mí mismo”.

Consideramos que en el párrafo anterior, el gerente general hace mención específicamente a la comunicación que tuvo que hacer al encargado comercial (M), quien como refleja el diagnóstico del empresario, en la práctica antes del proceso de profesionalización concentraba la responsabilidad de todas las actividades operativas de la empresa (exceptuando las administrativas que desempeñaba B y estaban bajo directa supervisión del propietario).

Para la persona que ocuparía el cargo de encargado comercial, esta nueva configuración podía ser sentida como una pérdida de status en relación a la anterior situación organizacional, debía trabajarse mucho en la conceptualización de la nueva estructura, el nuevo acuerdo y contrato psicológico.

La comunicación a la que hace referencia el gerente general, es una de las rutinas que facilitan todo proceso de decisión (Choo, 1999). En este caso es “la rutina de comunicación” de la decisión.

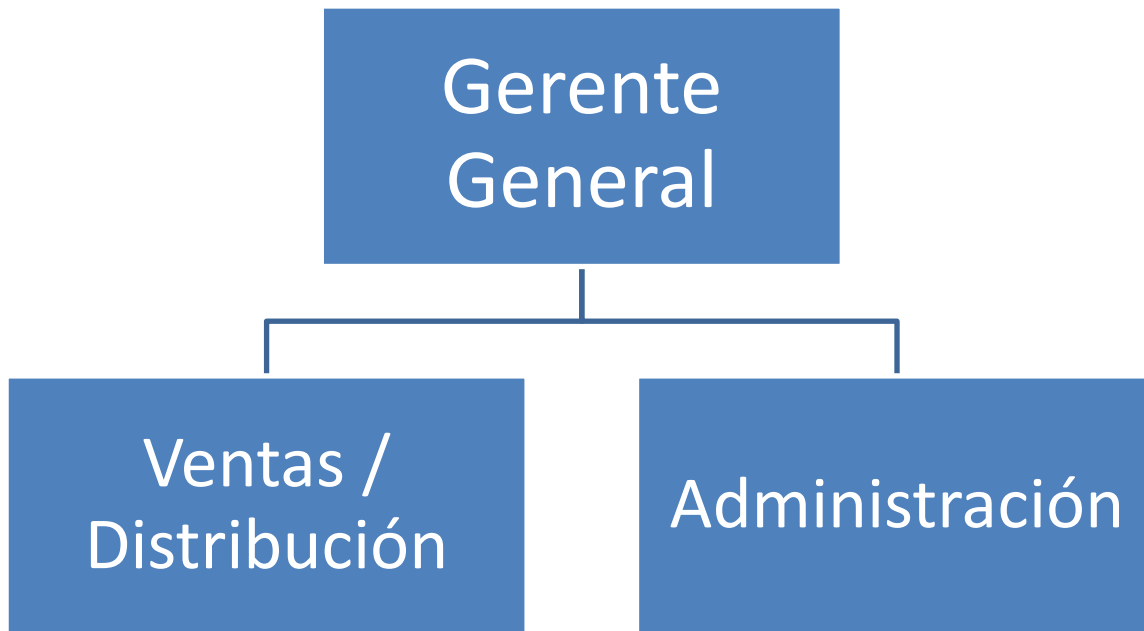
A su vez, atendiendo a aspectos de orden político, rutinas políticas en términos de Choo (1999), para implementar la estructura el gerente general eligió una primera opción, donde sólo se creaban dos áreas, al respecto describió: “empecé con las áreas de administración y ventas, y tiempo más tarde, que tal vez fueron entre 6 u 8 meses se formó el otro área”.

Esta decisión permitía que dicha persona, durante unos meses continuara gestionando el área a la cual se denominó ventas/distribución para que pudiera ir conceptualizando la nueva estructura, reconociendo el rol y las funciones del propietario, en tanto nuevo gerente general, su propio rol y la necesidad de a comenzar a articular con la encargada de la otra área funcional en tanto pares de un mismo estrato jerárquico.

El gerente nos manifestó que tenía plena conciencia respecto de la dificultad que implicaba dicho cambio, recuerda que su esfuerzo estuvo dirigido a trabajar con su encargado comercial para comunicarle claramente la reconfiguración de su rol dentro de la organización, puesto que valoraba su desempeño y su objetivo era retenerlo.

Por nuestra parte, entendemos a su vez, que dicho esfuerzo tuvo como objetivo mantener la alianza con el encargado comercial quien tenía una profunda ascendencia y capacidad de influencia sobre el resto del personal.

Tal como hemos visto, el primer paso en orden de la consolidación de la nueva estructura por áreas funcionales, fue el que refleja el siguiente organigrama:



Para llevar a la práctica la implementación de las dos áreas faltantes, se presentaba una dificultad que es necesario considerar.

El empresario manifiesta que con anterioridad nunca había contemplado la posibilidad de establecer el área de logística, y mucho menos la de diseño de producto, por tal motivo, al momento de decidir su implementación, uno de los mayores problemas era decidir si evaluaba y seleccionaba a postulantes internos para esos cargos o por el contrario se optaba por la eventual contratación externa.

En la continuidad del proceso, es que se concreta un hito destacado como muy interesante por el mismo gerente general de la empresa, el establecimiento del área de logística y el nombramiento de un nuevo encargado, hecho que implicaba la efectiva separación respecto del área comercial.

Sobre el tema, el gerente general sostuvo que no estaba seguro que su “mano derecha” esperase el cambio, y manifestó que tanto la decisión como el momento de comunicárselo fueron difíciles para él. Recordó, que la decisión de quien iba a ser la persona que ocupase el área de

logística, fue en parte charlada con el encargado comercial, porque se debía elegir a una persona de depósito que hasta ese momento dependía directamente de él.

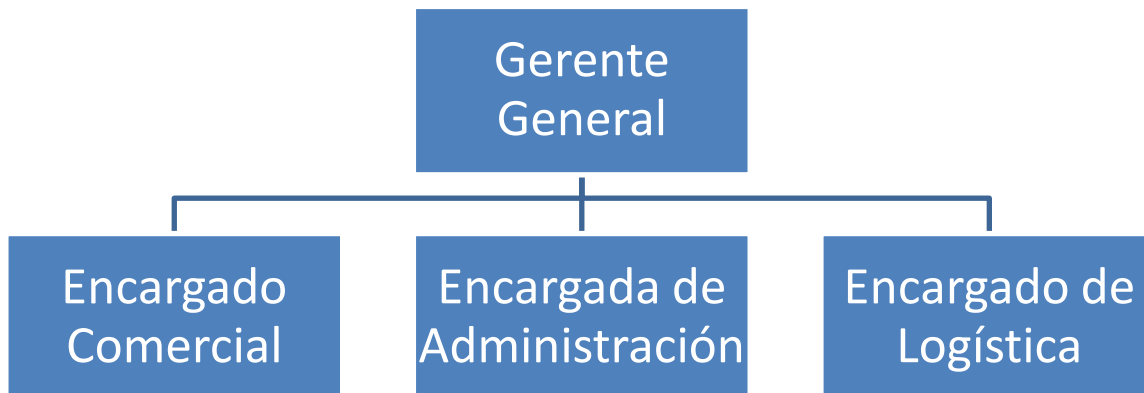
Nuevamente apreciamos en la descripción del gerente general rutinas políticas que llevó a cabo para mantener la alianza con el encargado comercial y gestionar de mejor manera el cambio propuesto. En este caso se vislumbra claramente como el gerente utilizó otra rutina política, denominada de apropiación por Choo (1999) mediante la cual anticipó una posible resistencia del encargado comercial al hacerlo participe de la decisión de quien sería el ocupante del área de logística.

Destacó el gerente, que sin lugar a dudas, el momento más duro fue llevar a cabo realmente la división entre las áreas, porque implicó la separación entre el encargado comercial y esa persona que había sido elegida como encargado de logística. El gerente manifestó: “fue difícil porque esas personas tenía lazos y hasta “teóricamente” le debían el puesto” y agregó: “hoy está logrado, no es fácil”.

A través de la visualización del recorrido, podemos comprender cómo efectivamente se fue decidiendo y creando el segundo estrato jerárquico en la empresa. Este aspecto forma parte de la segunda dimensión que establecimos para definir la profesionalización, a la cual denominamos: “Estructura organizacional”.

De esta manera llegamos entonces al momento en que quedó formalizada la estructura, en la cual se distinguió a la gerencia general como máximo órgano de gobierno y a las áreas como responsables por la gestión funcional de la empresa. A su vez ya hemos mencionado en el apartado anterior como las funciones y responsabilidades quedaron claramente definidas a través de la redacción del manual de puestos y funciones.

La estructura que se logró consolidar fue la siguiente:



En este punto, es importante destacar cómo el lenguaje tuvo un rol fundamental en el proceso. Las propias denominaciones de los puestos de este nuevo estrato jerárquico fueron cambiando hasta que finalmente se pudo establecer la estructura planeada. Creemos que la efectiva conceptualización de los mencionados roles por parte del gerente, llevó finalmente a que sean denominados como “encargado comercial, de administración y de logística”.

Nos queda por analizar el tratamiento que dio el empresario a la última área funcional recomendada por el consultor, es decir la de diseño de productos. En este caso, el objetivo era permitir al propietario -quien desarrollaba estas actividades- la correcta discriminación entre su nuevo rol de gerente general y el de encargado de diseño de productos.

Si bien como es usual en las PyMes los propietarios desempeñan diversos roles, en este caso ante el objetivo de la profesionalización, la conceptualización por separado tenía a su vez como segundo objetivo, que con el tiempo el gerente evalúe el desarrollo del área. Al respecto, nos comentó, que ya avanzado el proceso, decidió la contratación de una persona para que colaborase en el área, sin embargo enfatiza: “mi pasión es el producto, de hecho hoy sigo manejando el tema, no lo pude delegar”.

Continuando con la descripción del proceso de cambio y profesionalización, el empresario recuerda que a medida que se establecía la nueva estructura organizacional, comenzaron a emerger nuevas situaciones en la empresa que tuvo que aprender a gestionar. Desarrollaremos en detalle y profundidad este aspecto en el siguiente apartado.

6.4 Aspectos organizacionales emergentes del establecimiento del estamento de encargados funcionales.

El gerente general, mencionó que el establecimiento de la nueva estructura organizacional, implicó que surgieran nuevos aspectos relacionados con la dinámica de trabajo y la relación con sus empleados. Por ese motivo, en el presente apartado nos proponemos identificar los cambios que se produjeron en las prácticas del empresario-gerente, en relación a la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Comenzaremos previamente por caracterizar algunos aspectos y prácticas relacionadas con la administración del personal que se implementan en las PyMes de fase emprendedora, para verificar que dichas características estuvieran presentes en la empresa estudiada. Luego por contraposición, intentaremos sintetizar los cambios que se produjeron.

Apelando al concepto de “proximidad”, Torres (2006) considera: “las diferentes formas de proximidad que caracterizan al management de las PyMes, también se pueden observar en el campo particular de la gestión de los recursos humanos”. El autor sostiene que en el ámbito de las PyMes se produce un comportamiento específico en relación al tema.

Durante los primeros años de vida de las empresas, los emprendedores y pequeños empresarios, conciben a la organización en forma orgánica. En relación al caso de estudio, la mencionada característica, puede ser una razón posible para explicar porque a pesar de reconocer que el supervisor era el responsable por la ejecución operativa de una cantidad importante de funciones, el empresario asegura que dicha persona no tenía un puesto definido.

La concepción orgánica, junto con una variedad de motivos, entre los que podemos mencionar: a- escasez de recursos, b-necesidad de actuar rápido para sostener la actividad y c- desconocimiento y prejuicios, hacen que la generalidad de los empresarios PyMes entiendan que la estructura organizacional sólo es una carga onerosa y por tal motivo, son reacios a formalizar la misma.

A esto se le suma, que durante los primeros años de vida de las empresas, se valora a los empleados por su lealtad y confianza (Molinari, 2012), es decir se da mayor importancia a los aspectos relacionales que a los transaccionales (Torres, 2006). El mencionado autor, sostiene que dicha característica también impacta tanto en la especificidad del management como en las prácticas de recursos humanos que se utilizan en las PyMes.

De tal manera, la dinámica en la gestión del personal que describe Torres (2006) como parte sustantiva de los primeros años de la vida de la empresa Pyme, establece que dichas organizaciones se constituyan como sistemas sociales que son estratégicamente manejados por sus propietarios, quienes muchas veces también son reacios al crecimiento porque esto implicaría la necesidad de formalizar las relaciones de trabajo en sus empresas.

Acordamos con Torres (2006) cuando afirma que esta dinámica se ve reforzada, la generalidad de las veces, por la ausencia o una débil representación de los sindicatos en la mayoría de las PyMes. Al mismo tiempo, la dificultad de los sindicatos para tener una presencia en dichas empresas, responde a la escasa apertura hacia los mismos que se evidencia en la mayoría de los empresarios pymes. De esa manera, se plasma la falta de una oposición institucional a las decisiones de los empresarios, permitiendo que puedan decidir con un mayor grado de discrecionalidad.

Tabla Nro. 12
La gestión de los Recursos Humanos como un mix de la proximidad

Desde el Management específico Julien (1998)	Al management de Proximidad Torres (2004-a)	Implicancia en la Gestión de Recursos Humanos en las PyMes
Tamaño pequeño	Proximidad espacial	<ul style="list-style-type: none"> • Predilección por la selección desde el círculo cercano (familia, amigos, conocidos)
Management centralizado	Proximidad jerárquica	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones centralizadas • Predilección por los recursos centrales en detrimento de los que se encuentran en la periferia. • Ausencia o insuficiente oposición de los sindicatos.
Bajo nivel de especialización	Proximidad funcional Coordinación por proximidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rango limitado de herramientas de gestión de recursos humanos • Ausencia de director o departamento de rrhh. • Ausencia de diferenciación entre los niveles operativos, de políticas y estratégicos de rrhh. • Rol esencial desplegado por los contadores contratados.
Sistema de información simple e informal	Sistemas de información de proximidad	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por relaciones directas y personalizadas • Preferencia por la formación a través de la acción y a medida que se avanza. • Predilección por la confidencialidad.
Estrategia intuitiva y de corto plazo	Proximidad temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia o relativa debilidad de planificación y programación • Ausencia de gestión preventiva del empleo y las habilidades

Fuente: Torres 2006

Teniendo en cuenta la considerable personalización, factor determinante en la PyMes, Torres (2006) entiende que las relaciones de trabajo en dichas empresas están atravesadas por la proximidad jerárquica, donde las relaciones se dan a través de la actividad cotidiana, utilizando la comunicación oral y las relaciones cara a cara entre el propietario y sus empleados.

Esta proximidad jerárquica, no es un hecho dado, sino que por el contrario es una decisión consciente del empresario PyMe puesto que le permite tener la sensación del control de su empresa Torres (2006).

Por otra parte, podemos asegurar que la proximidad al propietario, significa para los empleados, un atributo de poder simbólico y de reconocimiento. Recordemos que según el autor, la proximidad espacial hace que el propietario de una PyMe le preste atención a los recursos cercanos en detrimento de los que se encuentran en la periferia.

Si tomamos en cuenta la descripción efectuada por el empresario hasta el presente, consideramos que la modalidad de gestión y administración de los recursos humanos en la empresa, responde a las características que sintetizamos. Los aspectos destacados fueron: 1- contratación del personal a través de círculos familiares y de conocidos, 2- gestión por supervisión directa, 3- concentración en la toma de decisiones, 4- polifuncionalidad y baja especialización de los puestos, 5- preponderancia en la confianza y lealtad por sobre la valoración de capacidades y habilidades para ocupar un puesto y 6- énfasis en la comunicación oral con los empleados.

A continuación, analizaremos los cambios que se produjeron a partir del establecimiento de las áreas funcionales. En consecuencia, veremos de qué manera el establecimiento del nuevo estrato jerárquico, impactó sobre la estructura organizacional, sobre el rol del propietario y sobre la dinámica de relación tanto entre él con sus empleados, como la relación entre ellos.

El establecimiento de las áreas funcionales, implicó que el propietario, quien había asumido el nuevo rol de gerente general, tuviera que comprometerse con la dirección y supervisión de sus tres encargados de área.

Comenzaremos a describir como se fueron conformando las distintas áreas, articularemos los eventos sucedidos con las prácticas de gestión de recursos humanos que implementó el gerente general con los encargados de área. En el próximo apartado, detallaremos las prácticas ejecutadas por cada uno de los encargados. Entendemos que de esa manera, quedará claramente en evidencia los cambios que se produjeron en relación al tema en la empresa estudiada.

Como hemos descripto, el primer evento en pos del establecimiento de las áreas funcionales, realizado por el gerente general, fue la redacción del manual de puestos y funciones, herramienta que le permitió establecer de una manera clara y concisa el marco a la autoridad que estaba delegando.

A pesar de la supuesta claridad en la definición, el empresario recuerda que al momento de la implementación, obviamente afloraron conflictos y rivalidad por cuestiones de límites que crearon rispideces entre los encargados de área, específicamente resaltó los inconvenientes entre dos encargados (administración y ventas). Recuerda que fueron muchos y todo el tiempo. Respecto a cómo manejo esa situación, el gerente general fue contundente: “en algún momento viví lo que era el divide y reinarás”.

La visión del gerente general respecto a la dinámica entre los encargados, fue la siguiente: “la división de ellos sentía que en algún momento favorecía mi poder, se podría decir, más allá de que sea bueno o malo. Hoy no hay grandes divisiones, porque cuando hay una bajada de línea tan firme y tan clara, no queda otra que alinearse”.

Los últimos comentarios del gerente general nos llevan a preguntarnos, cuál era su aproximación respecto al trabajo en equipo y en particular su opinión sobre la necesidad o no, del desarrollo del mismo. Intentaremos más adelante, visualizar si el gerente general utilizó herramientas y prácticas de gestión para fortalecer el trabajo en equipo entre los integrantes del segundo estamento jerárquico.

Por su parte, los encargados de área recordaron que recibieron del gerente el mencionado manual junto con las primeras explicaciones del mismo, y que luego acompañados por el consultor fueron comprendiendo el alcance de todas las funciones y responsabilidades detalladas. De esta manera, recuerdan que comenzaron a internalizar la autoridad que les estaba delegando el gerente general.

Consideramos no menor este acontecimiento, puesto que para ser exitoso el proceso requería que a la delegación efectuada por el gerente general, le correspondiese la asunción del rol y de sus respectivas responsabilidades por parte de los encargados de las áreas.

Asimismo, entendemos que este hecho representa un cambio sustantivo respecto a la empresa en su fase emprendedora. Hasta ese momento, el empresario actuaba de forma más individualista, es decir concentraba en forma personal los criterios para la toma de decisiones, sean estas estratégicas, tácticas u operativas. A partir del establecimiento del nuevo estrato jerárquico y la paulatina delegación de funciones y responsabilidades, es fundamental que los encargados de área comiencen a tomar decisiones con mayor nivel de autonomía. Veremos más adelante, cuáles fueron los cambios que se produjeron en el proceso decisorio en la empresa.

Es importante reiterar que la profesionalización en su conjunto, o la conformación del nuevo estrato jerárquico, ni mucho menos la asunción de los nuevos roles, son procesos que pueden analizarse sin tener en cuenta el entramado de hábitos preexistente en la organización. Afirma Weick (1982) al respecto: “dentro de cualquier organización tiene lugar un proceso de engranaje de hábitos, en el cual los hábitos de cada persona forma parte del ambiente de las demás”.

Para Bourdieu (2013:86): “los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen habitus, sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el

dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente “reguladas” y “regulares” sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta”.

El autor sostiene que los actores limitan espontáneamente sus opciones debido a sus habitus. Destaca fundamentalmente que no toma en cuenta cuáles son las coerciones a las que se ven sometidos producto del pasado, de la historia, puesto que están incorporadas y naturalizadas. Es por este motivo que Bourdieu (2013) resalta el carácter inconsciente del habitus. Asegura el autor, que a pesar de ser producidos por condicionamiento histórico social, el habitus no está totalmente determinado por los mismos.

En referencia a nuestro tema de investigación, podemos concluir que si, como manifiesta el autor, el habitus engendra, de manera no mecánica, conductas objetivamente adaptadas a la lógica del campo social involucrado –la empresa en nuestro caso-, y autorizadas, por tanto limitadas por ella, de alguna manera podemos considerar que el habitus constituye un límite respecto de qué aspectos pueden ser cambiados o profesionalizados y cuáles no. Consideramos entonces fundamental, conceptualizar de qué manera se producen los cambios sociales, aun teniendo en cuenta, los límites a los cuales hacíamos referencia. Nos ocuparemos con la profundidad necesaria en el capítulo 7 del presente trabajo.

Consiguientemente, consideramos que se puede visualizar, la complejidad que encerró el establecimiento de las áreas funcionales, en tanto que a partir de una decisión del empresario de profesionalizar su empresa, se gatilla la necesidad de desaprender viejos hábitos para aprender algunos nuevos. No olvidemos que según Bourdieu (2013) los habitus están incorporados y que los mismos se inscriben en los cuerpos, gestos, posturas, ciertos aspectos del condicionamiento social que fundamentalmente aparecen como “naturales” y solo son captados por los actores a través del habitus.

Entendemos que es fundamental hacer la distinción, entre hábitos, prácticas organizacionales recurrentes o rutinas y los habitus a los cuales hace referencia el autor. En este caso claramente se evidencia que los mismos están ligados a factores que no están originados precisamente en el interior de la organización. Para conceptualizar el tema es necesario analizar concomitantemente los factores macro con los factores micro. Retomaremos este análisis en el capítulo 7.

Retornando a un análisis micro, es decir a nivel de la empresa, Weick (1982) sostiene que para que dicho entrelazamiento -engranaje de hábitos- sea exitoso debe tener impacto en la productividad de la organización.

Desde el punto de vista organizacional, el establecimiento de las áreas, implicó que así como el gerente delegaba funciones, responsabilidades y por ende cierto grado de autonomía para la toma de decisiones, los encargados comenzaban a rendir cuentas ante el gerente general tanto por el ejercicio de sus funciones como por los resultados obtenidos.

El proceso requería en consecuencia que los encargados comenzaran a asumir la responsabilidad delegada, a su vez era indispensable que se reconocieran como pares de un mismo estrato jerárquico para posibilitar que comiencen a gestionar como equipo.

Veremos a continuación a través de los relatos de los encargados cómo transitaron ese proceso en particular, resaltando fundamentalmente cuáles fueron las características que se manifestaron durante el mismo.

Para el encargado comercial, quien hasta ese momento, respondía directamente ante el propietario por la gestión operativa de una vasta cantidad de actividades, era necesario conceptualizar que a partir de la diferenciación de áreas dentro de la empresa, había actividades que ya no estarían bajo su responsabilidad.

En contraposición, y este fue el argumento más contundente utilizado por el gerente general, se le aseguraba que la especialización en el área comercial, en la cual tenía más conocimiento, le permitiría agregar más valor en la organización y de esa manera garantizar tanto el desarrollo de la empresa como el suyo profesional y personal.

Como hemos reflejado en el capítulo anterior, el encargado comercial, manifestó que comprendió rápidamente que el cambio provocaba una modificación en la estructura jerárquica de la empresa. Consideramos que a través de su relato, refleja la comprensión respecto a los cambios en los roles que se producían, entendió que a partir de ese momento era el gerente general quien dirigía y coordinaba toda la empresa y que su lugar era compartir la gestión con sus pares. A través de sus comentarios queda en evidencia cómo lentamente comenzaba a introyectar los lineamientos del nuevo discurso.

Continúa su relato y comenta: “o sea que empezamos a trabajar con alguien que necesitaba compartir con nosotros nuestro parecer y al momento de resolver situaciones conflictivas, ordenarnos a través de un circuito que sea conveniente para las tres partes en disputa, ante un tema que por ahí no nos poníamos de acuerdo, él garantizaba a partir de tener los elementos, una decisión que al bajar a cada uno de nosotros nos daba la tranquilidad de que el tema ya estaba resuelto”. Esta descripción del encargado comercial quien hace un reconocimiento del rol del gerente general forma parte de la clarificación de los vínculos intersubjetivos en el eje vertical que forma parte de la cuarta dimensión que utilizamos para caracterizar la profesionalización: “Dinámica organizacional”.

Cuando en el párrafo anterior, el actor habla de circuitos, están haciendo mención a los procedimientos administrativos. Sin embargo, es fundamental destacar que en aquel momento, herramientas de gestión tales como los procedimientos administrativos y los controles formales, aún no se conceptualizaban por los actores y por ende no se encontraban en la práctica de gestión cotidiana.

Si bien profundizaremos sobre el tema en el próximo apartado, cuando describamos los eventos que se sucedieron en pos del fortalecimiento de cada área funcional, podemos adelantar, que el desarrollo de los procedimientos administrativos cumplió dos objetivos, en primer lugar comenzar a articular la gestión de las distintas áreas y en segundo lugar permitieron sí profundizar la profesionalización de cada una de ellas identificando los responsables en la ejecución y control de los procesos.

El encargado comercial, mencionó en el capítulo anterior, que ellos como encargados debían transmitirle información útil al gerente general, para que él pudiese gestionar en forma óptima las actividades donde intervenían los tres sectores.

Consideramos que a través de esa descripción está reflejada una característica central que Schlemenson (2013) asigna al estrato II de la organización (jefaturas), en nuestro caso de estudio -encargados de área-. Al respecto, el mencionado autor asegura: “el individuo que trabaja en este estrato debe reunir información que le es pertinente para resolver el problema o la tarea que tiene a su cargo y necesita sacar conclusiones que contienen una cuota de elaboración propia”.

Podemos agregar, que también se está describiendo funciones y rol del gerente general, Schlemenson (2013) lo denomina “empresario-gerente” ubicándolo en el estrato III de la organización. Según el autor: “se trata de un nivel de conducción en el cual el jefe controla una unidad organizativa compleja, compuesta por un conjunto de secciones a su cargo”.

En referencia a nuestro caso de estudio, el gerente nos comentó: “cuando empezaron a quedar marcadas las responsabilidades de cada área, yo empecé a trabajar con cada encargado, ellos eran los responsables de todo lo que pasaba abajo. Sin necesidad de involucrarme tanto en los detalles y en las personas que estaban por debajo de ellos. Eso fue interesante, porque te saca bastante la responsabilidad sobre cada una de las personas y le tiras mas la responsabilidad al encargado de cada área”. Específicamente, queda evidenciado cómo paulatinamente era reemplazada la supervisión directa por lo que Schlemenson (2013) llama “una actividad mental exploratoria seriada”.

Analizando específicamente el impacto generado para los actores por el establecimiento del segundo estrato jerárquico, comenzaremos por el encargado comercial, para quien el cambio,

sin lugar a dudas fue muy importante, en el capítulo anterior apreciamos a través de sus comentarios que el impacto lo vivenció tanto a nivel laboral como personal.

Cuando la encargada de administración (B), se refiere a la estructura previa a la profesionalización, discrimina entre el propietario y M quien tenía el rol de gerente. Al respecto mencionó: “por lo menos era el nombre que tenía, tenía un cargo con ese nombre”.

Luego agrega la entrevistada que, como en su caso respondía ante el propietario por las tareas administrativas que realizaba, no tenía mayor relación con quien tenía el cargo de gerente. Al respecto afirmó: “me daba lo mismo que estuviera o que no estuviera con ese cargo” y agregó: “no lo reconocía en el rol”.

Al respecto de la naturaleza de las tareas que realizaba, debemos agregar que en general estaban dedicadas al manejo de los fondos de las cobranzas. Por ese motivo, el propietario de la empresa mantenía bajo su supervisión directa la recaudación de fondos, tarea que había delegado en esa persona de su extrema confianza.

En el diagnóstico, quedaba explicitado de la siguiente manera: “las tareas administrativas son desarrolladas por una sola persona (B) y de acuerdo a la información recabada de dicho sector queda excluido de la órbita de responsabilidad y control de M, dependiendo directamente de G (propietario). El establecimiento del área de administración en el segundo estrato jerárquico implicó para la empresa reconocer que las funciones del área formaban parte del entramado organizacional.

Más allá de una cuestión semántica, por la denominación de un determinado rol, consideramos que el comentario refleja precisamente la falta de una correcta asignación de roles en la organización. Aspecto que por cierto puede generar confusiones y conflictos en cualquier sistema organizacional. El establecimiento del nuevo estrato jerárquico permitió comenzar a clarificar los vínculos intersubjetivos en el eje horizontal, es decir entre los encargados de área. De esta manera se manifiesta otra característica de la profesionalización que definimos en la cuarta dimensión: “dinámica organizacional”.

Retomando el análisis de los inconvenientes que emergieron durante la conformación del segundo estrato jerárquico, podemos apreciar que algunos de ellos tenían una raíz preexistente al propio proceso de cambio y profesionalización.

Por su parte, el encargado de logística si reconocía la autoridad de M como gerente antes de la profesionalización, la nueva estructura implicó para él comenzar a trabajar dependiendo directamente del propietario en tanto nuevo gerente general.

Sobre su nombramiento, considera que llegó al puesto por recomendaciones que le hicieron al gerente general otros integrantes de la empresa -entre ellos el encargado comercial-.

Considera el encargado de logística, que lo más importante, fue que tuvo que ir construyendo la relación de confianza con el gerente general. Al respecto manifestó: “yo era recién un pibe que empezaba, sé que G no confiaba en mí y estaba en todo su derecho, en verdad fui creciendo”.

Continuando su relato, el encargado de logística manifestó: “yo creo que G (el gerente) me observó, me escuchó, me evaluó y después sacó sus conclusiones de quién era yo”.

El cambio indudablemente también fue importante para esta persona, al mismo tiempo de empezar a ser reconocido por el gerente general, tuvo que adaptarse a formar parte de la segunda línea de la empresa junto a compañeros de trabajo que no solo tenían muchos años de trayectoria y experiencia en la firma, sino que además en un caso había sido su jefe directo.

Manifiesta el encargado de logística, que la tarea no fue sencilla, que no estuvo exenta de dificultades, pero que se sintió acompañado por el gerente general en todo momento.

Concluimos el apartado, considerando que el propósito que habíamos establecido se vio cumplido. En primer lugar, quedaron explicitados una serie de eventos que explican cómo se llevó a cabo la conformación del nuevo estrato jerárquico, en segundo lugar se sintetizaron los cambios fundamentales que se produjeron respecto a las prácticas de gestión de los recursos humanos del gerente general y por último, se reflejaron cambios en la dinámica organizacional –

cuarta dimensión-. En referencia a este último punto podemos mencionar: 1- la estructura formal comenzaba a permitir las influencias recíprocas entre los integrantes de la empresa, especialmente entre el gerente y los encargados de áreas, 2- producto de las nuevas interacciones se comenzaban a clarificar tanto en el eje vertical como en el horizontal los vínculos intersubjetivos 3- el empresario comenzaba a mantener un contacto directo en forma seriada con cada una de las áreas funcionales a las cuales le demandaba mayor información.

Por otra parte, destacamos que todos los actores manifestaron en sus relatos, que iban notando los beneficios de la nueva estructura. El gerente general hizo hincapié en la tranquilidad que le generaba notar como cada actor iba asumiendo sus nuevas responsabilidades. En tanto los encargados de área, enfatizan en que se pudieron comenzar a trabajar detalles que antes nunca había tiempo de identificar.

De todas maneras, tal como lo manifestó el empresario, dicha implementación no estuvo exenta de dificultades que iban emergiendo, las mismas requerían ser abordadas. Al respecto comentó: “no fue fácil, con algunas personas más con otras menos, algunos habrán sentido alivio, otros habrán sentido que perdían poder, pero hay que estar muy decidido. Cada paso fue un desafío”.

Recuerda nuevamente que esos momentos fueron conflictivos y que necesitó de un compromiso muy fuerte de su parte, el gerente aseguró: “tuve que hacer un trabajo muy fuerte, había que marcar bien los límites entre un área y otra, estar ahí en ese momento no fue una situación relajada”.

A su vez, recuerda que hubo mucha resistencia durante los primeros momentos, incluso en quienes habían aceptado el proceso de cambio y profesionalización. Describió claramente: “recuerdo que hubieron reuniones muy pesadas, defensas de posiciones y ninguneo de unos a otros en ese proceso”. Continúa su comentario: “hoy lo veo natural, habiéndolo pasado lo veo natural. No fue fácil en su momento”.

A su vez el empresario-gerente agrega: “yo entiendo y dichos por ellos también, tanto los encargados de área como los empleados, todo esto les dio tranquilidad, saber hasta dónde llega tu límite, saber cuál es su responsabilidad” y asegura: “eso también fue brindar confianza a ellos, cuando uno delega a la otra persona les das responsabilidades, les das confianza y eso, más allá de lo laboral, es un logro personal, eso se siente...”. El comentario del gerente nos permite visualizar como fueron promoviéndose los espacios para que los encargados de área gestionen con cierto nivel de autonomía, aspecto que está incluido en la cuarta dimensión de la profesionalización: “dinámica organizacional”.

Concluye sobre este aspecto el gerente: “esto es lo interesante de la aventura de entrar en este proceso. Cuando uno está convencido va para adelante y generalmente la gente acompaña”.

Analizaremos este aspecto en los próximos apartados, enmarcándolo en el trabajo que efectuaron los actores para continuar con el desarrollo de las respectivas áreas funcionales.

6.5 Desarrollo de las áreas funcionales. Fortalecimiento del rol de los encargados de área.

En el presente apartado continuaremos describiendo eventos e hitos en el proceso de cambio y profesionalización de la PyMe estudiada. En esta oportunidad, se tratan de acontecimientos sucedidos luego del establecimiento de las áreas funcionales y que tuvieron como propósito el desarrollo de cada una de ellas.

A los efectos de conocer los acontecimientos a los cuales hacemos referencia y con el objetivo de apreciar observaciones y perspectivas desde distintos roles organizacionales optamos por entrevistar al empresario-gerente, a los encargados de área y a empleados que fueron ocupando puestos de más responsabilidad en cada una de las áreas funcionales. A su vez, consultamos una importante cantidad de documentos que nos facilitó el gerente general²¹.

²¹ En este caso, tuvimos acceso a las propuestas de trabajo que el consultor le presentó al gerente general, en las cuales se detallaba los objetivos, las acciones y los tiempos de cada una, materiales de capacitación utilizados y papeles de trabajo del gerente general.

A través de la revisión de los mismos, pudimos constatar que a posteriori que el gerente le entregara los manuales a los encargados de área, y con el objetivo de fortalecer su rol, estos comenzaron a realizar algunas tareas básicas de planificación, con alguna similitud con la realizada oportunamente por el empresario-gerente, sólo que en este caso el planeamiento se limitaba a aspectos organizacionales de cada área.

En referencia al ejercicio de planificación que realizaron los encargados, nuevamente nos parece importante referenciar a Schlemenson (2013), quien nos dice que cada individuo, en función del rol que ocupa, debe manejar un nivel de complejidad y abstracción diferente para percibir, planificar, ordenar y manipular el objeto de su trabajo, el mundo externo y la incertidumbre implicada en su actividad.

En relación al estrato II de la organización, sostiene el autor, que dicha abstracción está relacionada con un horizonte de tiempo que va de los tres meses al año. Para el caso de estudio, se contemplaba un horizonte anual para planificar.

Consideramos que el incipiente desarrollo de tareas de planificación por parte de los encargados de área, es una muestra del avance del proceso de profesionalización de la empresa. Entendemos que el mismo se refleja de manera transversal en varias de las dimensiones que se definieron en este trabajo para considerar las características de la profesionalización de una empresa Pyme.

En relación a la primera dimensión: “Perspectiva estratégica del empresario”, los proyectos generados por cada encargado de área, contemplaron los objetivos organizacionales definidos por el gerente general, por otra parte permitieron definir objetivos organizacionales propios de cada una de las áreas y comenzar a armonizar los tiempos de ejecución.

Los proyectos elaborados se utilizaron como herramientas para consolidar el nuevo estrato jerárquico, a su vez generaron que los encargados de área comiencen a comprometerse con la fijación de objetivos particulares de sus respectivas áreas de responsabilidad. Estos son

elementos que asociamos a la segunda de las dimensiones de la profesionalización: “Estructura organizacional”.

Consideramos que los avances en la profesionalización, se evidencian especialmente en aspectos definidos tanto en la Cuarta dimensión: “Dinámica organizacional” como en la quinta dimensión: “El estilo de conducción”.

En referencia a la primera de las dimensiones, podemos mencionar que los Encargados luego de la elaboración, le presentaron al Gerente General en reuniones a tal efecto, cada uno de sus proyectos y los mismos fueron debatidos, aprobados o modificados según lo necesario. Estas acciones estuvieron emparentadas en primer lugar, con la necesidad de construir un sentido de proyecto colectivo para la organización. En segundo lugar, se refleja el contacto directo del Gerente General en forma seriada con cada una de las áreas. Y por último, resaltamos como aspecto más importante el significado que tuvo dicha planificación en pos del desarrollo de la autonomía de los Encargados.

Repasando la quinta dimensión, visualizamos que con dicha herramienta se profundizaba la delegación del gerente hacia los encargados, quienes eran los responsables por visualizar el futuro cercano –un año– para cada una de las áreas y definir objetivos de mejoras. Por último, sin lugar a dudas, dicha herramienta también fue utilizada por el gerente general para controlar la gestión y resultados.

En referencia a la sexta dimensión: “poder y autoridad”, concluimos que la herramienta significó un claro espacio de participación, donde a través de discusión y fijación de objetivos se mejoraron los acuerdos y compromisos.

A pesar de haber utilizado la herramienta de gestión que describimos, es importante destacar que al igual que el gerente general, dos de los encargados tampoco mencionaron dicha actividad en sus relatos, solo el Encargado de logística hizo alguna referencia.

El entrevistado recordó: “cuando me comentaron que tenía que armar un proyecto, me quedé mirando y diciendo...¿cómo hago un proyecto para el año, si yo hago todos los días esto nada más?. Podemos apreciar la dificultad que existe para los actores del segundo estrato jerárquico, cuando tienen que comenzar a hacer una abstracción que le permita la planificación de la gestión en un horizonte temporal.

Luego agrega el entrevistado: “al principio sentí miedo, pero hoy es un placer y hasta me sale natural”. Por otra parte, el encargado de logística relacionó la realización del proyecto con la motivación por el logro de mejoras.

De todas maneras, debemos resaltar que la práctica de explicitar un proyecto por escrito no fue institucionalizada en la empresa. Al respecto el gerente general nos comentó: “creo que esta es una debilidad, no se interiorizó. Se proyecta mucho más después de la profesionalización, falta profesionalizar, se mejoró, pero no se hace por escrito”.

Como hemos mencionado, de manera paulatinamente los encargados de área comenzaron a visualizar y establecer un posible sendero de desarrollo para cada una de las áreas funcionales. A partir del mencionado proyecto funcional, cada encargado, fue responsable por comenzar a definir las estructuras de trabajo y el manual de puestos de cada una de las áreas en pos de cumplir las responsabilidades que el gerente les había delegado.

Los tres encargados hicieron mención que a medida que iban delegando algunas tareas, pudieron enfocarse en las funciones de mayor responsabilidad. El establecimiento de los respectivos equipos de trabajo de cada área funcional, será el tema que desarrollemos en profundidad en el próximo apartado.

Por ejemplo, la encargada de administración manifestó: “a mí me permitió poder desarrollarme más, lograr mayor eficiencia, mayor excelencia en mis tareas específicas”. La entrevistada mencionó que la medida básica para ella era saber que todo estaba el día, que no había tareas atrasadas”.

Por su parte, el encargado de logística recordó como positivo, el trabajo que realizó junto con el gerente general para precisar detalles del área que nunca se habían trabajado. También mencionó que fue necesario que el gerente permanentemente le indicara que debía enfocarse en su área y no traspasar los límites de las demás.

En tanto que el encargado comercial aseguró: “me permitió tener más tiempo para pensar, para analizar, para modificar, para probar cada uno de los movimientos del personal a cargo en sus funciones”.

Los tres entrevistados, mencionaron que fueron acompañados por el consultor en el desarrollo de la tarea.

En relación al significado de la palabra acompañamiento que se le daba a la función del consultor, encontramos la opinión del encargado comercial que lo refleja en los siguientes comentarios: “cuando el dueño de la empresa nos dijo que iba a venir un profesional, un consultor con la tarea de acompañarnos para analizar y modificar ciertas situaciones organizacionales, en ese momento no lo entendí, me preguntaba ¿por qué acompañamiento y no sugerencia concreta para modificar la organización que conocemos hasta hoy?, ¿por qué la persona que va a venir a modificar actitudes, temas, herramientas no nos presenta un mundo diferente?”.

Continúa comentando el encargado comercial: “después con el tiempo me di cuenta, que el acompañamiento más las herramientas bibliográficas que nos presentaron y el estilo de profesional, que pudo llegar a cada uno de nosotros, que no es fácil y tener la paciencia de recibir a cada uno de los interlocutores, que tampoco me parecía sencillo, ahí pude discernir por qué no nos decían lo que teníamos que hacer, sino que nos acompañaban en lo que había que hacer”.

Finaliza el encargado comercial con su explicación de la siguiente manera: “me parece que se trabaja con lo que hay, se brindan elementos para que uno comience...o herramientas para

que uno comience a confrontar, a mostrarnos características de situaciones para que nosotros discernamos que nos parece, poder ver características contrapuestas y nos iban llevando con mucha técnica a buscar siempre el mejor estado de situación para cada uno de nosotros y para la empresa, por eso me di cuenta que el acompañamiento era ese, ver la prueba y la contraprueba”.

Con estas consideraciones respecto al rol y la tarea del consultor, se describe desde la perspectiva de un actor lo que se conoce como consultoría de procesos²².

6.6 Establecimiento de los respectivos equipos de trabajo. Proceso de diferenciación e integración de las áreas.

En los apartados anteriores describimos los eventos que permitieron comenzar a constituir el segundo estrato jerárquico de la empresa. Uno de los aspectos constitutivos del nuevo acuerdo institucional es la rendición de cuentas de los encargados de área ante el gerente general por sus responsabilidades.

Para estar en condiciones de hacer frente a las mismas y fortalecer su propio rol, los encargados de área debían comenzar el inicio de un proceso de delegación de funciones. Implicaba en consecuencia diseñar las estructuras organizacionales de cada una de las áreas. Como hemos visto, se había logrado diseñar los equipos de trabajos necesarios y el respectivo manual de puestos y funciones.

Nos proponemos, describir en el presente apartado cómo fue la implementación práctica de dichos equipos en la organización que estudiamos. Asimismo, consideramos necesario analizar qué efectos produjeron en los roles tanto de los Encargados como de los trabajadores que formaban parte de la empresa.

²² La consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, a entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente. Schein (1990)

Por tal motivo, haremos foco en los eventos e hitos que fueron necesarios para la constitución de esos equipos, procederemos a efectuar una descripción lo más pormenorizada posible a partir del relato de los propios actores.

Seguiremos la apreciación de Schlemenson (2013) como guía ordenadora para hacerla conversar con los eventos relatados por los actores. El mencionado autor sostiene: “la estructura ejecutivo-jerárquica ofrece un conjunto de principios ordenadores que dan marco y unidad de sentido a la organización, al tiempo que sostiene los procesos de trabajo que requieren integración y coordinación en función de los resultados esperados”.

No estamos utilizando de manera casual la palabra “implementación”. A diferencia de los trabajos prescriptivos donde se suele mencionar que estos nuevos estratos jerárquicos “emergen”, nosotros preferimos poner en el centro de la escena a los diversos actores que son los que construyen en definitiva las realidades organizacionales y las acciones por ellos llevadas a cabo.

Como veremos a continuación, a través del relato de los actores, podemos apreciar que existieron tanto elementos comunes como específicos a considerar, los primeros fueron producto de algunas políticas incipientes que se establecían en la empresa, en tanto los segundos están relacionados con las características tanto de las áreas como de los propios Encargados.

Como parte de los elementos comunes para el desarrollo de los equipos de cada área, aparece con fuerza en los comentarios del gerente general la primera política que estableció para la empresa.

La misma se refiere al criterio utilizado para la elección de los empleados que fueron desarrollando actividades de mayor responsabilidad en cada una de las áreas.

Concretamente, el gerente general, nos comentó que le transmitió a los encargados la prioridad por la selección interna, nos dijo al respecto: “hasta el día de hoy lo trato de seguir haciendo, cuando hay algún cambio, encontrar primero gente que esté dentro de la empresa”. Recordemos que comenzar a definir y fundamentalmente explicitar políticas forma parte de la sexta dimensión con la cual definimos a la profesionalización: “poder y autoridad”.

Comenzaremos por el final, mencionando que los encargados hicieron énfasis en los beneficios que originaron la constitución de sus equipos. Sin embargo, veremos que los procesos concretos de cada área respondieron a distintas características y distintos tiempos.

Como parte de sus relatos, los tres encargados coincidieron en resaltar la utilidad que provocó la puesta en práctica del manual de puestos y funciones que habían elaborado. Sus comentarios, nos permiten visualizar el ordenamiento que se lograba en la estructura organizacional.

Al respecto, el encargado comercial manifestó que la respuesta positiva fue casi inmediata. Destaca: “hablo de claridad de funciones, que cada uno sabía lo que tenía que hacer, eso repercutía en la optimización del tiempo, y que se aprovechara mejor para las tareas de comercialización”.

Por su parte, la encargada de administración recordó que la división de tareas entre los empleados fue provocando una mejora en el trabajo, específicamente menciona: “porque terminaba siendo bien hecha o por lo menos, mucho mejor de lo que era antes”.

Recordemos que enmarcado en la profesionalización que se estaba llevando adelante, tanto el encargado comercial como la encargada de administración tuvieron que delimitar áreas que no estaban contempladas con anterioridad en la empresa, por tal motivo pudieron establecer un equipo por ellos definidos. En ambos casos, destacaron que la definición de los puestos impactó a favor de la gestión del personal y por ende en la efectividad de la empresa.

Totalmente diferente era la situación del encargado de logística, a quien si bien lo habían investido con esa responsabilidad, debía delimitar un área, que contaba con un grupo preexistente de personas trabajando. Es por tal motivo, que el entrevistado describió: “mi primer equipo no lo armé yo, era el que recibí” y agrega el encargado: “fue una lucha continua interna, porque eran mis ex compañeros. Compañeros que algunos fueron maestros, los que me había ayudado, los que no me ayudaron, estaban todos, estaba el bueno, estaba el malo”.

En lo que coincidieron los tres encargados fue en resaltar que en definitiva el proceso de constitución de sus equipos fue arduo. De todas maneras, a través de sus relatos apreciamos

diferencias sustanciales. Consideramos que las mismas están relacionadas con la experiencia y habilidades/capacidades de cada uno de los encargados en la dirección del personal.

En su descripción, el primer aspecto que destacaron fue el hecho de haber comenzado a delegar, cuáles fueron sus sensaciones y los efectos sobre su propio rol y sus equipos.

La encargada de administración destacó que delegar le costó mucho trabajo. Nos comenta: “iba sintiendo que podía confiar, que había delegado alguna tarea y que la persona que había formado la podía hacer, me sentía más aliviada y satisfecha por saber que las cosas se hacían con mas minuciosidad y en tiempo y forma, que no se atrasaban porque yo no tenía tiempo de hacerlas”.

Apreciamos nuevamente, como para el encargado de logística las cosas eran diferentes. El entrevistado recuerda que pasado un tiempo, tuvo efectivamente la oportunidad de formar su propio equipo de colaboradores. Asegura que fue claro con sus empleados respecto a sus intenciones, comunicándoles a ellos que el proceso no sería fácil.

Menciona por otra parte, que los primeros momentos estuvieron atravesados por sus miedos e incertidumbre. Recuerda: “solamente me concentraba en sacar el trabajo, en demostrar lo que había aprendido, demostrarle que necesitaba la ayuda de mi equipo”. Asegura que durante esos primeros momentos, todo era muy nuevo para él y no sabía cómo manejar la situación, por tal motivo reconoce que su rol era más de observador y colaborador de su propio equipo. Sostiene al respecto: “no tenía muchas palabras, con el tiempo lo fui mejorando, lo mío eran los hechos, las acciones. Tener que manejar al personal fue muy brusco, con el tiempo, con las capacitaciones, con las ganas que yo le puse, fui mejorando”.

Valora positivamente haber sido capaz de organizar un área de logística a la par de las demás, destaca: “demostramos que logística no era un rincón del depósito, que realmente era un área fuerte como cualquiera de las otras, que acá contábamos con un lenguaje, con una forma de trabajar”.

En referencia a su propio rol, destaca que llevar adelante el proceso implicó que tuviera que ir construyendo su autoridad, de alguna manera también hace mención al ejercicio del poder.

Sus comentarios fueron: “tuve que aprender a callarme a veces, a ser mas político, el mismo gerente me ayudó, a trabajar más con la cabeza y ser más estratega que con las emociones” continúa su relato: “yo trabajaba más con la pasión, con las ganas, erra más músculo, mas energía, mas pasión, con el tiempo aprendí a usar más la cabeza”.

Entendemos que se estaba llevando adelante en la empresa, un proceso que es caracterizado por Schlemenson (2013) como una transición entre la situación anterior caracterizada por la indiferenciación de funciones y un nuevo ordenamiento basado en la descripción formal de puestos y funciones. Asegura el autor, que la mencionada transición trae aparejados conflictos, contradicciones y confusiones.

El propio encargado comercial recuerda que los comienzos fueron traumáticos. Su comentario fue: “creo que es la reacción primaria de todo ser humano cuando está acostumbrado a trabajar sin responder a un determinado esquema y se le pide que respete una organización, sus funciones, responsabilidades y los circuitos”. Entiende que la contraposición con la dinámica organizacional anterior era muy fuerte, nos comenta: “los empleados estaban acostumbrados a desempeñar varias funciones, ocuparse de muchos temas al mismo tiempo y el trabajo era muy artesanal”.

Sin embargo, resalta que se fueron viendo los frutos y que se comenzaron a acomodar a un nuevo estado de situación. Vuelve el entrevistado a precisar algunos detalles: “hubo mucha catarsis... existieron debates muy fuertes, algunas veces hasta muy ásperos dentro del grupo, donde tuve que entender que para mí también habían sido muy traumáticos los primeros momentos”.

A priori, podemos considerar que la encargada de administración, vivió el proceso de manera diferente. En su caso recordó que comenzó a trabajar con su grupo en forma conjunta y a la par con ellos. Agrega la entrevistada: “siempre traté de explicar para qué estamos, de transmitir todos los conocimientos posibles, de hacerle ver al otro la ventaja de obtener esos conocimientos”.

Según su criterio, no se presentaron resistencias importantes al proceso, inmediatamente comenta: “de la gente que está hoy por supuesto que no, si no, no estarían” continúa: “yo siempre

fui muy clara en exponer cuales eran las reglas de juego,....si estamos, estamos así y estas son tus ventajas, pero si vos consideras que tenés más desventajas, te agradezco mucho pero anda a otro equipo, en éste no podes seguir jugando”.

En forma inmediata, recuerda que se fueron cuatro empleados de su área en el transcurso del proceso de cambio, asegura la entrevistada: “tres personas porque entendieron que por sus conocimientos no iban a crecer y otra, muy valiosa, que lamenté mucho por el potencial que tenía, pero se fue porque no resistió esto que te estoy diciendo, de que las reglas son éstas, bancate”. Concluye: “haciendo una autocrítica, puedo pensar que también lo mío es fuerte”.

Por último, el encargado de logística recuerda que tuvo que enfrentar resistencias de su equipo, que las considera como parte de todo proceso de cambio. Menciona que hubo discusiones, pero que al fin y al cabo él tenía la decisión final, por ser el responsable del Área. Nos comenta: “tuviera o no tuviera razón, se implementaba”.

También recuerda el entrevistado que existieron muchas resistencias y dificultades con sus pares, tema que desarrollamos más adelante en este mismo apartado.

A continuación, los encargados analizaron como fue que gestionaron esas dificultades mencionadas.

El encargado comercial destaca como principal aspecto: “me parece que yo no me quebré y di muestras de fortaleza. Por supuesto, primero tuve que absorber, procesar y convencerme –se refiere a los cambios que se planteaban en la estructura de la empresa-, como fui el primero en estar de acuerdo, eso inmediatamente bajó, y cuando alguien planteaba algo, la respuesta era que a medida que avanzáramos en la organización, nosotros íbamos a estar más relajados. Se convencieron”.

Recuerda el entrevistado, que por supuesto al ser todas las personas diferentes, reaccionaron con distintos tiempos de adaptación ante el proceso de cambio. Sin embargo, destaca que haber convencido al grupo y logrado solidaridad entre los empleados, le permitió trascender el personalismo y trabajar como equipo.

Recuerda al respecto: “cuando notaba que una persona ayudaba a otro, estaba comprando y colaboraba con el proceso, a partir de ahí lo único que tenía que hacer era apoyar esas actitudes, mostrar la organización y que había fortaleza”.

La encargada de administración asegura que mas allá de definir la estructura de su área, no pensó formalmente como iba a trabajar con su equipo, que fue naciendo naturalmente sin pensamientos previos de que tenía que hacer o no tenía que hacer. Aclara: “tuve la libertad para actuar, por la confianza que puso en mi el gerente general, en sentirme libre para manejarme con la gente, a nivel personal, vincular y en cuanto a tareas y retribuciones, lo que sea, como yo quisiera, sin ningún tipo de cuestionamientos, o preguntas...que yo tampoco hice”.

Por su parte, el encargado de logística afirma que todo ese proceso para él fue de mucha gimnasia y muchas equivocaciones, de errores, pero que recibió mucha ayuda del Gerente General, que le brindó la confianza y libertad para equivocarse. A su vez agregó que siempre sostuvo una actitud positiva.

Afirma que en los comienzos no contaba con herramientas para gestionar los recursos humanos, sobre el tema menciona: “fui aprendiendo a quién reconocer, quién necesitaba ayuda y quién no, a quién podía darle herramientas y a quién controlar más, a quién dejar que se equivoque y a quién no, esas eran cosas que al principio no podía hacer, para mi eran todos iguales, era todo tomá sacá trabajo y no había un análisis sobre la persona porque no sabía cómo ayudarlos”.

A través de los relatos de los tres encargados podemos apreciar que los mismos fueron ejercitando y desarrollando las nuevas habilidades/capacidades que le demandaban sus nuevos roles. Un aspecto destacado por todos ellos, fue la confianza que les brindó el gerente general. Evidentemente, fue el factor determinante para el desarrollo conseguido. Consideramos que pueden visualizarse aspectos ligados a la tercera dimensión con la cual caracterizamos a la profesionalización: “desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes”.

En primer lugar, se puede verificar como el propietario a través del tiempo iba fortaleciendo su rol gerencial, asimismo continuaba con su predisposición a la delegación, desarrollaba habilidades para la gestión de los recursos humanos desplegando una actitud a favor

del aprendizaje –tanto propia como de los encargados de area-. Asimismo, vimos cómo también los propios Encargados fueron incorporando habilidades y capacidades para la gestión de los recursos humanos.

Nos proponemos a continuación, retomar el tema de los conflictos de límites y resistencias que se producían entre los Encargados, para intentar hacer un análisis contextual.

Fundamentalmente consideramos que los mismos emergían debido a la diferenciación entre las áreas. Considerando nuevamente a Schlemenson (2013) quien menciona que los procesos de trabajos requieren integración y coordinación, podemos sostener que es indispensable una correcta diferenciación para lograr a posteriori una adecuada integración entre las áreas.

A continuación conoceremos a través de comentarios de los actores, cómo se vivió dicho proceso. Asimismo, a medida que avancemos con la descripción se conocerán las distintas herramientas y prácticas organizacionales utilizadas para intentar la solución de los mencionados conflictos.

En este caso, consideramos importante en primera instancia presentar los comentarios de empleados del área comercial y administración, que a través del proceso de profesionalización, ocuparon puestos de mayor responsabilidad. Recordamos que al momento de realizar este trabajo, no se encontraron empleados del área de logística que hayan sido parte del proceso de profesionalización de la empresa.

Entendemos que los empleados entrevistados, al ser responsables por las tareas operativas, entraban en contacto directo con las fuentes que generaban los conflictos. Consideraremos en consecuencia los comentarios de JM (responsable comercial) y C (responsable de administración).

Antes de hablar sobre la diferenciación de las áreas, ambos entrevistados comenzaron a describir la situación organizacional previa al proceso de cambio. Coincidieron en resaltar que la polifuncionalidad anterior, derivaba en una gestión poco clara.

Por ejemplo, C (responsable de administración) aseguró: “todo era muy complicado, era como que todos hacíamos todo, no estaba claro nada, sino que sabíamos que hacíamos determinadas cosas, no teníamos claro ni funciones, ni puestos, y nos dábamos una mano un poco entre todos, como para salir del paso”.

Continuando con su relato nos comenta: “no se hablaba de palabras como puestos, sectores, responsabilidades, funciones. Me parece que era una sola cosa la empresa, era corre que vino el camión, corre tal cosa, bajá tal otra, todo así muy desorganizado, cuando surgía algún problema había que buscar en una maraña de papeles, nunca se encontraba qué, cómo, dónde y que había pasado. No había ningún tipo de control de nada”.

Entendemos que los comentarios anteriores, son fundamentales, puesto que nos permiten visualizar claramente el punto de partida y de esa manera conceptualizar mejor la complejidad que implicó la división de tareas y de las áreas.

Ambos entrevistados, anclaron sus recuerdos y vivencias con aspectos de la práctica concreta. Por ejemplo, JM (responsable comercial) recuerda que comenzó a vivir los cambios a medida que se dividían las oficinas, entraba más gente en la empresa y se comenzaban a delegar algunas tareas.

Menciona: “se comenzó a decir: esto que hacías vos lo va a hacer tal persona, y esto tal personal y esto lo vas a seguir haciendo vos”. Agrega: “ahí es donde empecé a vivir el cambio”.

En tanto que C (responsable de administración) aseguró: “lo que provocó fue una mejora en cuanto a cómo funcionaba todo, me parece que estaba todo como muy chiquito. Ayudó a poder aclarar cada uno cual era su responsabilidad, a que correspondía, y en mejorar tal vez pensando más claro, a que se tenía qué ocupar”.

Sin embargo, ambos manifestaron que se vivieron conflictos importantes y de diversa índole durante esa etapa.

JM (responsable comercial) sostiene que los mismos se producían porque si bien se había hecho la división de áreas y se habían establecido las funciones, no se había definido cómo trabajar cada tema. Considera: “en el camino se iban produciendo chispazos”.

A su vez, C (responsable de administración) asegura que los conflictos derivaban de dos aspectos fundamentales, en primer lugar a la confusión que se mantenía respecto a algunos roles, en segundo lugar a actividades que atravesaban diversas áreas.

En relación al primer aspecto describió: “al principio no eran muy claros los roles...uno sabía que tal persona era el jefe de ventas, pero como que asumía también determinadas funciones que tenían que ver con el gerente general, no se entendía muy bien porque”. También agrega otro ejemplo: “el encargado de logística recién se estaba formando, entonces intervenía el encargado de ventas, no sé si de apoyo o porque conocía mas, o venia de ese lugar, si bien a mi no me afectaba, viendo de afuera veía que el personal de ese área no tenía muy claro quién era el jefe real”.

Ambos aseguraron que también la confusión de roles, provocó muchos conflictos entre los Encargados de administración y Comercial -sus supervisores directos-. En este caso los entrevistados sostienen que en algunos momentos se evidenciaban situaciones donde las personas se extralimitaban en su autoridad.

En este caso, C (responsable de administración) destaca que lentamente comenzaron a comprender que los conflictos también tenían raíces preexistentes. Al respecto menciona: “hasta que todos nos dimos cuenta que era algo que venía de atrás, venía de antes, y estaban acostumbrados a trabajar de esa manera”.

Considera asimismo, que los conflictos se fueron solucionando a medida que se iban clarificando sus causas. Asegura: “creo que cada uno también pudo apartarse y delimitar sus responsabilidades”.

El responsable de administración, recordó que la necesidad de coordinar las acciones de las diversas áreas también fue lo que originó conflictos, especialmente la necesidad de implementar procedimientos que atravesaban a todas las áreas pero que tenían una raíz administrativa.

Recuerda que se generaban resistencias ante la necesidad de comenzar a registrar cierta información en planillas. Menciona en su relato: “el gerente general tuvo que hacer muchas reuniones de trabajo para interceder, porque no lográbamos entre los sectores resolverlas, porque las áreas no lo percibían de la misma manera”.

Todos los entrevistados mencionaron que en primera instancia, eran los encargados los responsables por la resolución de los conflictos, y en caso de no poder hacerlo, era el gerente general el que intercedía para conocer la situación, para entenderla y tratar de dirimir entre ellos.

Los entrevistados recordaron, que con el objetivo de gestionar de manera más productiva los conflictos, en la empresa se comenzó a establecer formalmente los procedimientos administrativos.

En referencia al tema, el encargado comercial nos comentó: “fue necesario ordenarnos a través de una matriz que podía ser un “circuito”, que sea conveniente para las tres partes en disputa” y continúa “que ante un tema que por ahí no nos poníamos de acuerdo, él (se refiere al gerente general) garantizaba, a partir de tener los elementos, una decisión que al bajar a cada uno de nosotros nos daba la tranquilidad de que el tema ya estaba resuelto”.

En relación al rol que desempeñó el gerente general para la solución de los conflictos, el responsable de administración recuerda que muchas veces el gerente intercedió hasta un

determinado punto, hasta entender un poco y decir, esto es lo mínimo que necesitamos para poder continuar, hagamos lo mínimo necesario como para no tener errores graves, problemas graves”. Y concluye: “más que nada su intervención en las reuniones de trabajo que tuvimos, fue para entender de que hablábamos, y el tomar la decisión de decir, “bueno, yo entiendo cuáles son los problemas que puede acarrear, pero decido que se haga de esta manera””.

El entrevistado menciona que junto con la encargada del área estaban muy presionados por lograr ciertos objetivos, pero que el gerente general siempre tuvo la postura de definir el grado de lo posible en cada momento –sin renunciar a una posterior mejora-. Asegura el entrevistado que eso los relajó y permitió entender hasta donde llegaba su responsabilidad.

Por su parte, el encargado de logística destacó que los procedimientos administrativos fueron fundamentales para permitir el crecimiento de la empresa, a su vez mencionó que él los considera como a las leyes de la empresa y describió “acá hay circuitos, están para cumplir, para saber quién no los cumple y quién si los cumple”.

Consideramos al igual que los entrevistados que los procedimientos administrativos significaron una de las herramientas con mayor impacto para la profesionalización de la empresa.

Sin lugar a dudas, fue un hito fundamental para implementar la comunicación escrita en la organización. Si bien a lo largo del presente trabajo, apreciamos otras herramientas de gestión que habían avanzado en esa dirección –proyecto estratégico, manual de puestos y funciones- entendemos que en este caso se consolida la misma.

Asimismo, entendemos que dicha consolidación puede referirse a la profesionalización en su conjunto. Uno de los motivos que nos lleva a tal afirmación, está relacionada con la gran cantidad de dimensiones que están involucradas. A medida que avancemos con sus observaciones iremos identificando los aspectos que consideramos se fueron profesionalizando.

Fue el encargado comercial quién resaltó que a través de los procedimientos administrativos lo “escrito” cobró un rol importantísimo en la organización. En este caso, a través de la comunicación escrita, vemos plasmada la quinta dimensión: “el estilo de conducción”.

Continuando con su relato, menciona que en primer término los encargados y empleados de cada área definían cómo se iba a realizar un determinado procedimiento. Luego menciona: “eso se elevaba para ser autorizado por la gerencia general y a partir de ahí se publicitaba, entonces nosotros no teníamos más que alinearnos, y en el camino algunas de esas líneas que se autorizaban, quedaban por escrito”.

Luego recuerda que las propuestas que se hacían al gerente general se presentaban en reuniones de trabajo donde en principio intervinieron solamente los Encargados de Área, en este caso los encuentros tenían como objetivo comenzar a coordinar el trabajo de las distintas áreas funcionales. Cuarta dimensión: “dinámica organizacional”. A su vez, podemos asegurar que se fortalecieron los espacios de participación. Sexta dimensión: “poder y autoridad”.

A continuación los entrevistados efectúan observaciones que nos permiten comprender cómo la propia tarea de la implementación de los procedimientos colaboró con la integración entre las áreas y por ende su mejor coordinación.

Al respecto el encargado comercial menciona que luego de implementados, los procedimientos podían ser modificados si cuestiones prácticas relativas a tiempos, plazos, horarios, respuestas hacia el interior o exterior, así lo demandaban. Sin embargo, destaca: “si veíamos que la esencia estaba, no nos apartábamos, pero íbamos cada vez a los mas finito como para que no quede ya lugar a dudas”.

Por su parte, el responsable de administración comentó: “cuando pasaba algo, podía buscarse en una determinada parte del circuito, se empezaba hablar de circuitos, se empezaba a dejar responsabilidades formalizadas, que antes eran verbales, era todo muy verbal....pasaba alguien y te decía “hay que hacer tal cosa, para tal día” o “hay que hacerlo de determinada

manera” y después siempre había esas cuestiones, “pero vos me dijiste que lo tenía que hacer, no me dijiste como lo tenía que hacer, entonces, nadie terminaba entendiendo”.

Es necesario destacar que uno de los aspectos más arraigados en la cultura de las Pymes en fase emprendedora es la predilección por la comunicación verbal, los comentarios de los actores evidencian un cambio sustancial en la empresa a partir de la valoración por la comunicación escrita. En general apreciamos que todos los actores sustentaron esa valoración en los beneficios que se lograron a partir de la claridad que la misma brindaba.

En este sentido, C (responsable de administración) recuerda: “después de eso es como que cada área y sector tuvo claro, tuvo mucho más claro cuál era su rol, y cuál era su función específica...o al menos las personas que estaban trabajando conmigo y en mi sector tenemos muy claro cuál es nuestra responsabilidad, y cuál es el aporte de nuestro sector al objetivo general de la empresa”.

Recordamos que el mismo entrevistado había mencionado que antes de iniciarse el proceso de cambio, las tareas eran tan segmentadas y variadas, que no lograban comprender la finalidad de las mismas, ahora en cambio asegura que visualizaban la relación de su trabajo con el valor que generaban para la organización. Consideramos que se configura de esta manera un hito que representa un salto cualitativo sustancial.

Como hemos manifestado, consideramos que tanto la definición de los procedimientos administrativos como la constitución de los equipos en cada área, fueron eventos que se solaparon, que se retroalimentaron positivamente logrando el fortalecimiento de la organización.

En ese sentido, el encargado comercial, manifestó que para la definición de los procedimientos administrativos fue necesario contar con la participación activa de sus ayudantes dentro de cada sector. El entrevistado profundiza su descripción: “muchas veces sumamos a nuestros colaboradores, que son los que más trabajaron en los detalles, nosotros (se refiere a los

Encargados) desde nuestro lugar por ahí no participábamos, nada más que en el acompañamiento”.

Vuelve a mencionarse la palabra “acompañamiento” en el relato del encargado comercial. En este caso, recuerda: “el acompañamiento que hicieron con nosotros, después lo hicimos con cada uno de nuestro personal, es decir, utilizamos la misma metodología” profundiza y detalla: “eso hacía que por ahí nosotros (encargados) interveníamos en los temas marco, nuestro interlocutor era el ayudante que desarrollaba los circuitos, y para eso también trabajaba, y se comunicaba, con interlocutores del otro sector”.

Continúa con su relato: “entonces había una segunda etapa del proceso dentro del sector (se refiere al área funcional), era la posibilidad de responsabilizar a alguien para que lleve adelante la cocina del circuito y después eso era lo que iba a la reunión (con el gerente)”. Se plasma a través del relato, como fueron definidos los roles de responsables dentro de cada área funcional.

Sin embargo, no deja de aclarar que como encargados, eran quienes presentaban las propuestas y negociaban ante y con el gerente general la aprobación de las mismas. De alguna manera el entrevistado está describiendo cómo se manifestaban claramente las líneas de autoridad. Sobre el tema asegura: “en ese momento lo que se trataba era de otro tipo de situación, que era en algunos casos política, en otros de conveniencia, en otros casos de estrategias en la empresa....uno lo podía ver como que era favorecido más un sector que otro, pero porque a la empresa le convenía”.

El encargado comercial también hace un comentario que reafirma la apreciación sobre la consolidación del proceso, destaca: “cuando identificamos los límites de cada sector, que podían ser destrabados o limitados por la decisión de la gerencia general, y para eso debíamos ser lo más profesional posible en cada una de las situaciones en cuanto a la mesa de negociación, ahí es donde nos sentimos sinceramente que ya estábamos ordenados”.

El entrevistado hace referencia a que el circuito –procedimiento- permitía hacerles entender que un tema pasaba por las distintas áreas y salía una solución. Menciona al respecto: “la solución puede ser que nos guste o no nos guste, pero es la solución, la decisión y no puede tener quiebres, no tiene la posibilidad de cambiarse por el estado de ánimo de los que lo pusieron en funcionamiento”. Pensamos que se está evidenciando cómo se comenzaba a lograr desarrollar la autoridad impersonal –en este caso determinado por los roles y autorizaciones que estaban involucrados en los procedimientos. Sexta dimensión: “Poder y autoridad”.

Tal como lo habíamos manifestado, consideramos que quedó reflejado de qué manera los procedimientos administrativos facilitaron tanto la diferenciación como la integración de las áreas.

Asimismo, reiteramos que tanto la definición como su implementación, favorecieron el establecimiento de los equipos en cada área funcional. Nuestra opinión acerca que ambos fueron hitos que se solaparon y que se retroalimentaron positivamente uno al otro, se sustenta en las propias consideraciones de los entrevistados.

Por ejemplo, el responsable de administración sostiene que cuando la primera etapa de aprendizaje y división de las áreas quedo consolidada pudieron plantearse nuevos objetivos. Al respecto detalla: “creo que en la segunda etapa estábamos intentando mejorar cosas, tratábamos de mejorar cosas para que al menos desde el sector administración tratar de que sea el menor tiempo posible, mejorar los canales de comunicación, porque había canales de comunicación muy informales, costó que esos canales fueran más formales”.

El entrevistado, quien había sido nombrado responsable de administración, y tuvo la responsabilidad de ir desarrollando un sector dentro del área, nos relata algunas de las dificultades con las que se encontró.

Mencionó en primer término la diferencia que existió entre las personas que tenían una antigüedad mayor en la empresa, y quienes habían ingresado poco tiempo antes o incluso durante

el mismo proceso de cambio y profesionalización. Al respecto, nos comentó: “a las personas que tenían más antigüedad, les costó mucho entender o aceptar que tal vez una persona que tenía poco tiempo en la empresa podía estar en un puesto mayor, o de mayor responsabilidad”.

Especifica a su vez, que las dificultades que manifestaron esas personas estaban relacionadas con la formalización de las funciones específicas. Concretamente manifestó: “antes era todo más informal, digamos...más de entre casa, por decirlo de alguna manera, entonces como que cada uno estaba acostumbrado a hacer lo suyo, y no rendir tantas cuentas del trabajo, por qué lo hacía, como lo hacía, si lo hacía”, agrega: “o si hacía el trabajo y le llevaba más tiempo, que nadie le dijera si se podía hacer de otra manera, o se plantearan ellos mismos hacerlo de otra manera, lo hacían, estaban acostumbrados así, repetían y repetían”.

Concluye comentando que cuando se le asignó la responsabilidad por un sector dentro del área de administración, su objetivo fue desarrollar mejores prácticas de trabajo para hacerlo más eficiente, pero destaca enfáticamente que había mucha resistencia en hacer las cosas de otra manera, aunque vos mostraras que se podía hacer de otra manera, de mejor manera, mas rápido, etc., costó mucho”.

Destacó que fue necesario conversar en reiteradas oportunidades con la gente para explicarles porque era necesario hacer los cambios. Recuerda: “costó....sobre todo costaba con las personas que hacía muchos años que estaban, estaban acostumbrados a otra forma de organización en la empresa”.

Con respecto a cómo se trabajaron las resistencias, asegura: “no sé si hubo un plan de acción real, o planteado, creo que fue más lo cotidiano, que de a poquito se fueron dando cuenta de que realmente sí se podían hacer las cosas de una mejor manera, que realmente hubo un convencimiento de lo práctico me parece”.

Y refuerza la idea con el siguiente comentario: “desde lo teórico yo podía transmitir muchas cosas, pero no, había resistencia, costaba, y después con el paso del tiempo y demás,

apoyar a cada una de las personas que estaban involucradas, creo que se fueron dando cuenta poquito a poco de que era...., que ayudaba”.

Para finalizar este apartado, detallaremos la síntesis que efectuaron los entrevistados sobre el impacto y efecto que produjo la constitución de los respectivos equipos de trabajo.

Todos los encargados de área coincidieron en algunos temas, entienden que: 1- finalmente habían quedado liberados de un número importante de tareas operativas, 2- pudieron enfocarse en tareas estratégicas del área, 3- sentían consolidado y fortalecido sus propios roles, 4- contaban con mayor y mejor información para la toma de decisiones y el control de las áreas, 5- Mejora en las relaciones entre las áreas y 6- Se logró una relación mucho más fluida con la gerencia general.

De los aspectos destacados, consideramos que –la información y el control- son los dos nuevos temas que tienen su aparición con fuerza en los relatos de los entrevistados. En referencia al primero, el encargado comercial enfatiza: “sabemos dónde nos tenemos que sentar y qué botón tenemos que apretar, hay un cambio enorme. En aquel momento –se refiere a la situación previa a la profesionalización- buscábamos botones por todos lados, hoy sabemos cuál es el botón”. En ese mismo sentido la encargada de administración manifestó que la mejor información facilitó la relación entre las áreas y mejorar el control de los temas. Agregó: “podíamos saber dónde estaba parada la empresa”.

El mismo gerente general reconoce que a medida que los respectivos equipos se iban conformando, los Encargados fortalecían sus roles y fundamentalmente iban adquiriendo mucha confianza. Asimismo destaca que esto permitió generar una mejor relación con él. Comenta: “comenzamos a hablar más, los empecé a escuchar mas, discutir de igual a igual, cuidando también detalles, con cuidar sus rangos y si se quiere no hacer ruido con sus equipos, eso cuesta, uno tiene que ubicarse en su posición” continua: “cuando estábamos en reuniones tal vez mas globales (se refiere a aquellas donde estaban presentes tanto encargados de área como miembros de sus equipos) no cometer errores. Bueno yo me cuido porque está a flor de piel el desautorizar, algunas veces se te escapa también”.

El gerente también reconoce que su rol en muchas ocasiones terminó siendo de mediador entre las áreas. Detalla: “viendo un poco las cosas desde afuera, más racional, y bueno escuchándolos, y tratando de hacerme un lugar para escucharlos, aunque a veces falta tiempo, entiendo que es importante”.

A su vez nos dice: “creo que me ubiqué en un lugar donde mi gente entiende, hasta donde yo participo, hasta donde ellos son los responsables, yo trato de ser más productivo, escucharlos, tomar los temas y solucionar” y concluye: “a veces uno, queriendo hacer todo, termina haciendo menos”.

Reconoce que la empresa cambió mucho la dinámica, describe: “los encargados –en la actualidad, gerentes- empezaron a tener un poder de dirección, son ellos los que manejan los equipos de trabajo, incluso dentro de cada área tienen empleados con más responsabilidad –responsables de sectores-“. Continúa: “como gerente general empecé a ver como cada encargado de área manejaba su poder, es interesante porque el poder lo tienen, desde contratar a una persona, echarla, dirigirla, darle tareas, es muy interesante como cada uno maneja el poder. Cada persona maneja el poder de diferentes maneras y se ve”.

El gerente general entonces afirma que el proceso de profesionalización, claramente cambió la estructura y relaciones de poder dentro de la empresa, sobre su situación particular concluye: “obviamente que gané poder, si llamamos a eso poder. Me parece que fue parte de delegar, yo creo que es ganar poder. Porque estas sumando tu poder al que le das al otro, entonces me parece que gané. Está creciendo la estructura de poder no achicándose”.

6.7 Profundización del proceso de cambio y profesionalización.

En el presente apartado, continuaremos describiendo los últimos eventos e hitos del proceso de profesionalización tal cual fue entendido y desarrollado en la empresa. Sin embargo, consideramos importante hacer la salvedad que dichos procesos en tanto definidos como transiciones entre dos etapas, no son finitos con un inicio y final claramente establecidos.

Para la descripción mencionada nuevamente apelamos a los documentos que nos facilitó el empresario y que ya hemos mencionado. A partir de los mismos, pudimos reconstruir los últimos acontecimientos. Podemos apreciar que algunos estuvieron comprendidos en los comentarios de los entrevistados, mientras que otros llamativamente no fueron recordados por ellos. En esos casos, y con el objetivo de conocer más detalles y profundizar nuestro análisis, específicamente les preguntamos a los actores sus recuerdos respecto a esos eventos.

De esta manera, conocimos que luego de establecer los procedimientos administrativos iniciales, el propietario-gerente decidió cambiar el sistema informático con el cual contaba la empresa. De acuerdo a sus comentarios la decisión se basó fundamentalmente en la necesidad de contar con mayor información para la toma de decisiones. Al respecto mencionó: “el sistema es el que te da y brinda muchísima información que se usa para trabajar, con cosas que entran en la cabeza y después solas empiezan a trabajar”.

A posteriori el entrevistado efectúa una valoración muy positiva respecto al cambio que se produjo en la empresa en relación al tema de la información, destacó enfáticamente: “el uso de la información antes de la profesionalización no existía o existía muy poco, y solo de palabra. Cuando profesionalicé la empresa ya tenía gente pensando en cada área, un sistema que brindaba buena información, y yo tuve la tranquilidad en la cabeza, eso también es una parte muy importante. Por eso lo repito tanto. Yo estaba más relajado, me entraba más información y tenía tiempo para procesarla”.

Continúa el gerente: “en mi caso tomo decisiones después que se procesa la información en la cabeza, no digo ni siquiera que la proceso racionalmente, yo creo que la información entra, si le das un tiempo, solita empieza a...”.

Por otra parte, destaca lo siguiente: “entonces si lográs una cierta tranquilidad porque delegaste, entonces obviamente esa gente a la cual delegaste, va a tener información mucho más precisa. Yo creo que sin la profesionalización no hay supongo información”.

Tanto los encargados como los responsables de sectores, coincidieron en sus recuerdos respecto a la dificultad que implicó la implementación del nuevo sistema informático. La falta de acompañamiento en la misma fue el hecho más destacado por los entrevistados.

Asimismo, todos los destacaron los beneficios que se obtuvieron. Recuerdan que la implementación del sistema permitió la revisión y mejora de los procedimientos administrativos y la identificación como parte de los mismos de los puntos de control más importantes.

Hemos visto en el apartado anterior como en los relatos de los entrevistados se enfatizaba en la mejora de los controles en la empresa. Entendemos que el establecimiento de los equipos, la definición de los procedimientos administrativos y la implementación del sistema informático fueron hitos que se entrelazaron y permitieron ese objetivo.

Recordamos que producto del avance en la profesionalización, la supervisión directa ya no era el mecanismo de coordinación utilizada por el gerente general, por ese motivo le era necesario mejorar el control de las operaciones, los procesos y los resultados. A tal fin, la información comenzó a ser un insumo que cobro mayor importancia. Al respecto los encargados recuerdan que se comenzaron a implementar indicadores de gestión para cada una de las áreas, dicha herramienta les permitió conocer los resultados de sus trabajos. En el mismo sentido, el gerente general, destacó que los indicadores le permitieron comenzar a realizar algún tipo de evaluación sobre la gestión de la empresa.

Como parte de los acontecimientos y herramientas de gestión, no mencionados por los actores durante las entrevistas, destacamos dos. El primero fue la definición de perfiles para cada uno de los puestos. Nos proponemos conocer la evaluación de dicha herramienta por parte de los actores y el impacto que generó en la empresa.

Cuando consultamos sobre el tema al gerente general, nos comentó: “se sabe naturalmente que perfiles quiero para mis encargados, como dueño tengo la experiencia”. Sin embargo agregó: “me preocupa un poco mas para la selección que deben hacer los encargados”.

De esta manera, queda plasmado cómo algunas de las herramientas de gestión desarrolladas e implementadas durante el proceso, no fueron apropiadas por los actores y de esa manera no pudieron ser institucionalizadas en la organización. Específicamente en referencia a la no apropiación de los perfiles el gerente general comentó: “me falta información tal vez para saber su bien su beneficio”. No uso lo que tengo escrito”. Podemos concluir que la no

conceptualización de la utilidad de la herramienta por parte del gerente general, determina la no institucionalización de la misma.

El segundo hito no mencionado fue el desarrollo e implementación de la evaluación de desempeño como otra herramienta de gestión. A partir de los documentos que pudimos analizar, constatamos que el desarrollo del sistema de evaluación se efectuó a medida de la empresa, para lo cual se tuvieron en cuenta sus características distintivas y particulares. A su vez, el mismo implicó un trabajo mancomunado entre consultores y actores de la organización, quienes tuvieron una participación activa en la identificación de los indicadores que se definieron como parte del sistema mencionado.

A pesar del trabajo y participación de los propios actores, la herramienta sólo fue utilizada en una oportunidad y no fue incorporada a las prácticas de la organización. Al respecto el gerente general nos comentó: “en este caso creo que es un tema personal, para mí no es natural sentarme y evaluar a los empleados, fue una práctica que no la disfruté y no cuajaba con la empresa” (...) “prefiero seguir evaluando al personal en el día a día”.

La profesionalización en tanto proceso de cambio cualitativo en la organización, está asociada al aprendizaje de nuevas herramientas, el caso de estudio nos permite identificar como el propio sistema organizacional incorporó algunas de las que fueron desplegándose, en tanto que otras no fueron incorporadas o apropiadas por la realidad organizacional.

6.8 Consideraciones finales de los actores.

Trataremos en este último apartado, de sintetizar las consideraciones particulares que hicieron los actores entrevistados sobre el efecto e impacto que produjo haber realizado el proceso de cambio y profesionalización en la empresa.

Los responsables de sectores enfatizaron en el proceso de profesionalización superó las expectativas que tenían. El responsable comercial destacó que le permitió perfeccionarse, buscar herramientas más prácticas para mejorar su trabajo, conseguir un mejor diálogo y relación con los clientes y entender cómo es la dinámica organizacional. Concluye el entrevistado: “a mí me permite estar tranquilo, ser feliz en lo que hago, y siempre buscar el crecimiento en lo personal y

que eso se traslade a la empresa”. En tanto el responsable de administración, asegura que la profesionalización de la empresa les permitió trabajar de manera más ordenada y tranquila. En lo personal nos dice que valora mucho que siempre ha sido consultado y le permitieron participar activamente en diferentes aspectos de la empresa, por ultimo destaca que cuando ingresó a la empresa no tenia tareas claras, y que luego de la profesionalización no solo tiene un cargo específico sino que creció profesionalmente, es responsable de un sector con gente a cargo.

Por su parte, los tres encargados coincidieron en que si bien el proceso fue difícil, los resultados fueron muy positivos.

Así, el encargado de logística claramente manifestó: “creo que el proceso fue muy difícil, tenés que ponerle muchas ganas, mucha pasión. En esta empresa se pudieron hacer profesionales las áreas, muchas personas, siempre conseguimos buena gente y con los años logramos prepararlas para trabajar profesionalmente”.

Por su parte, la encargada de administración comentó: “yo siento que para la mayoría de nosotros fue una oportunidad de poder aprender a hacer un trabajo de manera más eficiente, más ordenada, con otra técnica. Uno trabaja más tranquilo, aunque tenga la misma carga horaria y la misma cantidad de trabajo, como es más ordenado se trabaja más tranquilo”, según palabras de la entrevistada: “con el proceso de profesionalización se llegó a un salto cualitativo, tienen que ver las mejoras que hubo en cuanto a las formas de trabajar y los resultados que se obtienen”.

El encargado comercial quien también hace su valoración positiva del proceso de cambio y profesionalización, menciona: “para mí vivir esa situación, y que por ahí no voy a volver a tener, ha sido gratificante, es importante aprovechar esas situaciones de crecimiento desde lo intelectual, desde lo laboral, desde la gestión y nosotros lo hemos podido vivir y por suerte lo vivimos con gente muy sana y respetuosa, que creo que influyó”.

A manera de conclusión de este capítulo vamos a resumir las apreciaciones finales del propietario-gerente. En primer lugar, consideró que si bien existen diversos aspectos en los cuales es necesario seguir organizando a la empresa, el proceso de profesionalización desarrollado tuvo un efecto e impacto determinante en la vida de la organización y de él mismo como empresario.

En ese sentido resaltó: “luego del proceso de profesionalización planifico distinto, pienso distinto, ya tengo internalizado una forma diferente de trabajar, que no sé si podría cambiarla, creo que no”.

El gerente comenta que si bien la profesionalización de su empresa le permitió contar con mejor información y de esa manera mejorar el proceso de toma de decisiones, entiende que aun debe mejorar. Nos comenta: “a veces la inercia o el entusiasmo, supera a la parte racional....Como emprendedor uno dice, me arriesgo igual pero esto me está diciendo otra cosa”

Al igual que los encargados, el propietario-gerente resalta que la profesionalización le permitió ganar tranquilidad. En su relato nos dice: “estas palabras de planificar, de gerente, de funciones, de circuitos...antes no existan, entonces te dan un contexto totalmente diferente de trabajo, me permitió delegar un montón de responsabilidades, te libera la cabeza. Sigo teniendo la pasión por el trabajo que hago y pasión por la empresa, porque no dejé de ser el dueño de la empresa”.

Continúa: “yo más allá de ser el gerente, soy el dueño de la empresa, soy el que hizo la empresa, el que la creó, le puso pasión, energía, sangre, todo, o sea, es difícil separar la función. Yo creo que hoy es positivo porque soy gerente con pasión”. Continúa: “yo creo que la palabra gerente suena a algo profesional, yo podría hacerme a un lado y contratar a un gerente que tal vez profesionalmente es mejor que yo y hace que la empresa camine mejor de lo que pueda hacer yo, y es muy probable que así sea”.

Inmediatamente enfáticamente asegura que aun no está en condiciones de hacerlo. Agrega: “lo único que sé, es que esta empresa aun no está en condiciones de delegar a un gerente profesional, como dueño o accionista, todavía no estoy en condiciones de hacer eso, debería todavía estar más arriba en la profesionalización de la empresa, sería trasladarlo con falencias, porque si no estoy en condiciones de controlar”.

Vuelve a diferenciar en sus comentarios el rol de un gerente profesional y él como propietario de la empresa. Al respecto de su rol, nos comenta: “lo que pasa cuando uno es dueño, es la sensación de que la plata es tuya, y es difícil de transmitir, no sé qué pensaría otra persona que no es dueña”.

Continua y explicita su desconocimiento respecto a cómo podría articular esa nueva relación a futuro cuando en su relato, comenta: “a mí eso me cuesta, entiendo que ese gerente sería profesional y que conoce y que va a cuidar la plata, pero desde lo profesional. Uno como dueño tiene miedo ante cada cosa que hace de que le vaya mal, de fundirse, de equivocarse, de perder la empresa”.

A través de sus observaciones entendemos quedan evidenciados dos aspectos: En primer lugar como su subjetividad está atravesada fundamentalmente por la lógica del capital y en segundo lugar como de manera intuitiva comienza a pensar la relación que debería tener con ese gerente profesional, sus dichos claramente nos remiten a la relación de principal-agente (ver autor).

En referencia al último aspecto, el entrevistado asegura: “un gerente, creo que sería un empleado responsable, creo que necesitás mucha información para poder controlar a ese gerente, para que no se equivoque en las decisiones, para que le importe, porque lo tiene que demostrar todo el tiempo con hechos”.

Profundiza sobre este aspecto: “las decisiones que tomo yo directamente, entiendo que las puedo hacer y que no van a perjudicar económicamente a la empresa” “al ser una empresas que empezamos a ser de dueño, podemos equivocarnos en no hacer una inversión necesaria. De hecho es parte de la clave, en el proceso de profesionalización, no sé cuántas empresas quedan en el camino por decir, no quiero hacer esta inversión que significa tomar algunos empleados más”.

Para finalizar asegura que la profesionalización debe ser una necesidad profunda del empresario, pero entiende que las razones son muy personales. En su caso menciona que lo motivo estar más tranquilo. Para concluir nos dice: “no es solo la decisión económica”.

Capítulo 7- Dinámica subyacente al proceso de cambio y profesionalización estudiado

En el presente capítulo nos proponemos analizar el proceso de cambio que hemos descrito y problematizado en los capítulos 5 y 6 del presente trabajo, en los cuales hicimos hincapié en sus distinciones y particularidades. Buscamos articular, los aspectos generales que se vieron involucrados en el proceso de cambio de la PyMe estudiada, al cual específicamente hemos denominado como profesionalización, con las teorías de los procesos de cambio que han sintetizado Van de Ven & Poole (1991, 1995). Consideramos, de esta manera, que este capítulo se constituye en un meta-análisis del mencionado proceso.

La concepción sobre el proceso de cambio que tomamos de los mencionados autores, representa un modelo subyacente de transiciones cognoscitivas de una entidad. Asimismo, esta visión del proceso adquiere una perspectiva histórica de desarrollo y hace foco en la secuencia de incidentes, actividades, y las etapas que se revelan sobre la duración de la existencia de un sujeto central.

Los autores mencionan que dicha noción de proceso, es el utilizado en modelos de desarrollo organizacional, tales como los de Scott (1971) y Greiner (1972). Este último, es tal vez uno de los más utilizados para explicar el desarrollo de las empresas.

Opina Van de Ven (1992), que dichos modelos fueron desarrollados inductivamente basados en observaciones de grupos o estudios de casos retrospectivos de una variedad de empresas. De esta manera, las etapas o fases de actividades en cada modelo fueron deducidas de los informes históricos o clasificando los conjuntos de empresas en las etapas o fases.

Es por ese motivo que los caracteriza como de progresión unitaria y afirma que asumen que la secuencia de etapas, fases de actividades o comportamientos se desarrollan de igual manera entre y dentro de todas las unidades organizacionales siguiendo un orden prescripto de fases del desarrollo, una cerrada después de la otra. Agrega asimismo, que ocurren con un único subconjunto de eventos a través del tiempo y en una progresión ordenada.

El foco central de los modelos de proceso de desarrollo está puesto sobre progresiones (la naturaleza, la secuencia y el orden) de actividades o acontecimientos que una entidad organizacional sufre como cambios a lo largo del tiempo. Si bien subscribimos con la idea de la progresiones como parte del proceso, acordamos con Van de Ven (1995) cuando se distancia de los modelos lineales y secuenciales del desarrollo. Consideramos que los mismos son particularmente inadecuados para tratar con las complejidades de los procesos de cambio y profesionalización de las empresas PyMes, dadas las características y particularidades que fueron desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

A nuestro entender, dichos modelos no contemplan adecuadamente dos aspectos que consideramos fueron señalados en el caso de la PyMe estudiada, en primer lugar que los actores tienen identidades diferentes que representan lógicas e intereses diferentes, y en segundo lugar que poseen patrones cognoscitivos disímiles, que influyen en la toma de decisiones, y por ende significa que tienen modos y tiempos diferentes para actuar. De alguna manera entendemos que si bien a los fines teóricos pueden resultar de utilidad, no dejan de ser simplificaciones que restringen la posibilidad de desarrollar nuevas teorías y prácticas específicas para acompañar la profesionalización de las PyMes.

Las observaciones a través del caso de estudio, y nuestra propia experiencia, nos indican que la diversidad en las “realidades” de las PyMes es muy compleja como para analizarla con una lógica lineal o secuencial. Nos dice Kantis (1998): “El estudio de la gestión estratégica en las PyMes requiere de un nuevo enfoque basado en una mejor comprensión de los factores críticos que diferencian a las PyMes con distinta capacidad estratégica”.²³

Como factores relevantes de dicha capacidad estratégica de la empresa, podemos mencionar: 1- la capacidad autodiagnóstica para evaluar sus activos tangibles e intangibles y para identificar el núcleo de habilidades competitivas básicas ante situaciones de mercado específicas

²³ El autor menciona algunas características distintivas de las PyMes: 1-el involucramiento del empresario no solo en la toma de decisiones sino en su implementación, 2-la gestión estratégica es esencialmente un fenómeno espontáneo e implícito, 3- generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico, 4- existe una estrecha vinculación entre la gestión estratégica y la cultura de la empresa, a su vez fuertemente influenciada por el empresario PyMe.

(Hamel y Prahalad, 1990), 2- la visión estratégica y la agudeza perceptiva del empresario PyMe para captar la dinámica del mercado y sus tendencias (Gibb y Scott, 1985), 3- la participación en un entramado de relaciones que combine ventajas asociadas y vínculos intensos entre agentes homogéneos y similares conjuntamente con otro tipo de lazos más heterogéneos con agentes diferentes que no pertenecen al anterior núcleo (Granovetter, 1973).

Apuntan en el mismo sentido, Johannisson y Gyllberg (1998) cuando sostienen: “en el caso de las PyMes, su gestión estratégica es esencialmente un fenómeno espontaneo e implícito, basado en proyectos específicos de naturaleza estratégica que van definiendo su trayectoria de largo plazo y el proceso de acumulación de activos de la empresa. Esta trayectoria combina etapas de estabilidad y cambio. Durante las fases de transición, algunos de los cambios son mentalmente madurados mientras que otros son ya explorados mediante las acciones presentes”.

En relación concreta a los procesos de desarrollo de las PyMes, entendemos que cada empresa transita su propio camino a través de proyectos específicos que van sumando un impacto en el largo plazo, pero que para transitar dicho camino no se ciñen a las prácticas prescriptas por la planificación estratégica formal.

Consideramos que los aportes de Penrose (1959) son fundamentales para comprender los motivos que explican los caminos únicos de cada empresa. La autora aseveró que los recursos humanos de la empresa, principalmente los recursos gerenciales, eran los más importantes. Afirmando en consecuencia que cualquier expansión requería de una planificación y que la misma podía ser efectuada por el propio management de la empresa, que tiene los conocimientos específicos respecto a la misma. Por consiguiente no pueden ser adquiridos en el mercado. Mediante esta conceptualización podemos llegar a la individualización de cada caso.

Retomando el tema de los recursos gerenciales, la autora, afirma que los mismos eran de suma importancia en dicho contexto porque estaban disponibles para las empresas pero solo en cantidades limitadas, apuntando al respecto: *“ejecutivos con experiencia dentro de cualquier empresa dada, sólo se pueden encontrar dentro de esa empresa. ... la producción de estos servicios requiere un*

tiempo y eso limita el alcance del plan de expansión de una empresa de un momento determinado, pero permite la continua extensión de estos planes a través del tiempo” (Penrose, 1955).²⁴

Destaca asimismo, que el incremento en el conocimiento provoca la oportunidad para la empresa de cambiar no necesariamente de maneras relacionadas con cambios en el medio ambiente y que por otra parte contribuye a desarrollar singularidades propias. Distingue así el conocimiento que puede ser transmitido de aquel que tomando forma de “experiencia” es en todo caso más difícil de hacerlo.

Esta distinción nos parece importante por dos motivos. En primer lugar porque es el marco de justificación de Penrose (1959) para una de sus principales ideas, la que especifica que no hay límites para el tamaño pero sí para la tasa de crecimiento. Y que la misma está asociada directamente a la experiencia de los managers para diseñar e implementar planes de cambio y desarrollo. De esta manera se menciona la vinculación directa que existe entre crecimiento y aprendizaje.

En segundo lugar porque consideramos que es a través del desarrollo de nuevos conocimientos que pueden viabilizarse los procesos de cambio en Pymes y que dicho aprendizaje deben manifestarse en primer lugar, en los principales agentes (los propios empresarios).

Retomaremos entonces el análisis del desarrollo de los procesos. Es el propio Van de Ven (1992) quien presenta una serie de nuevas progresiones, y asegura que son más útiles para pensar y observar procesos de desarrollo. El autor, propone una tipología de progresión que va mas allá de etapas simples, incluye progresiones múltiples, acumulativas, conjuntivas y recurrentes.

En este sentido, afirma que las progresiones múltiples, nos permiten efectuar un salto cualitativo al considerar que los procesos de desarrollo pueden seguir más que un único camino posible. La multiplicidad de eventos en la progresión se puede verificar de manera paralela divergente y convergente.

²⁴ Continúa la autora: “la realización de los planes de expansión crea y libera los recursos. Crea recursos porque todo el personal en la empresa ganará más experiencia con el tiempo. Los libera porque es probable que no solo haya una mejora generalizada de eficiencia sino también el desarrollo de nuevos y especializados conocimientos” (Penrose, 1955).

Las progresiones acumulativas asumen que más de una etapa puede pertenecer a una unidad a la vez. Afirmar que los eventos son acumulativos, implica que los elementos encontrados en los primeros acontecimientos o etapas son añadidos en la construcción de eventos o etapas subsecuentes.

Las progresiones conjuntivas postulan que los elementos del subconjunto están casualmente relacionados. Es decir, que los acontecimientos en un sendero pueden influir en acontecimientos en otros senderos. Sin embargo, el autor se preocupa por establecer que desde luego lo que está relacionado en cierto tiempo puede no estarlo en otro. Por lo tanto, la causalidad estricta entre acontecimientos es difícil de establecer.

Por último, nos presenta las progresiones recurrentes, que son las que repiten las secuencias de acontecimientos o actividades en el tiempo.

La incorporación conceptual de las mencionadas progresiones, han permitido mayor profundidad en la descripción de los procesos de cambio. Consideramos que la identificación y análisis exhaustivo de las progresiones que se evidenciaron en el proceso de cambio y profesionalización estudiado excede a los objetivos y alcance del presente trabajo y ameritaría un desarrollo específico posterior a tal fin.

Profundizaremos el análisis de otros aspectos del proceso de cambio y profesionalización del caso de estudio, por tal motivo, seguiremos articulando los aportes de Van de Ven y Poole (1991) con los eventos descriptos por los entrevistados.

A través de los relatos de los actores, conocimos cuáles fueron los principales eventos y la progresión de los mismos. Consideramos que se obtuvo una aproximación suficientemente fidedigna respecto al orden y secuencia en que se fueron sucediendo dichos eventos durante el proceso de cambio y profesionalización. Tal como sostuvimos con anterioridad, de ninguna manera puede entenderse al proceso de forma lineal y secuencial.

Los entrevistados a través de sus relatos, reflejaron de qué forma se produjeron los cambios. Las dimensiones que hemos definido, fueron el marco que utilizamos para visualizar las

diferentes formas, calidad o estado de las variables contempladas. De esta manera, entendemos que se visualizaron claramente los cambios en las mismas.

Por consiguiente, si consideramos en forma articulada tanto el proceso, como los cambios, llegamos a la conceptualización de desarrollo que efectúan Van de Ven & Poole (1991). Los autores entienden que el *desarrollo es un proceso de cambio*, definiendo al mismo como: “la secuencia de cambios en los eventos que transcurren durante la existencia de una entidad” y mencionan –su formulación, implementación, crecimiento, adaptación y terminación”.

Son los autores quienes definen a *la teoría de procesos* como una explicación de cómo y por qué una organización cambia y se desarrolla. Sostienen de esta manera, que una teoría de proceso consiste en las declaraciones que explican cómo y por qué un proceso se revela con el tiempo.

Como parte de sus investigaciones, Van de Ven y Poole (1988) hicieron una revisión bibliográfica interdisciplinaria que incluyó más de 2.000 artículos, para identificar las distintas vertientes que se usan para explicar los procesos de cambio en las ciencias sociales, biológicas y físicas. Como consecuencia de la misma, identificaron 20 teorías distintas sobre procesos de desarrollo y cambio. Considerando aspectos en común, sintetizaron las mismas en 4 escuelas de pensamiento. Definieron estos cuatro modelos ideales de teorías de proceso de cambio: Ciclo de vida, teleológico, dialéctico y evolutivo.

Mediante esta clasificación, los autores, logran sintetizar cuáles son las lógicas subyacentes en cada uno de los modelos y principalmente cuáles son según su criterio, los mecanismos que explican las secuencias de los cambios (ciclos y motores del cambio, unidad de cambio y modo de cambio).

Los autores resaltan en diversas oportunidades la importancia que tiene para la construcción del conocimiento que los investigadores conozcan y respeten las lógicas de los modelos. Advierten enfáticamente el peligro que puede provocar utilizar distintos aspectos de cada modelo en forma conjunta pero sin lograr una coherencia general.

Por otra parte, sostienen que la gran mayoría de las teorías del cambio y desarrollo son más complejos y no pueden entenderse sólo a través de uno de los tipos “ideales” que mencionaron. En su explicación, los autores hacen referencia a dos razones. Aseguran en primer lugar, que los contextos en los cuales se despliegan los procesos de cambio y desarrollo se extienden a través del espacio y del tiempo, por tal motivo es posible que participen más de un motor. En segundo lugar, sostienen que son diversas las influencias que tanto las distintas unidades o actores, tanto internos como externos, ejercen sobre los procesos de cambio y desarrollo organizacional, en consecuencia aseguran que esto hace posible que diferentes influencias actúen en forma simultánea en diferentes partes de la organización. En ese caso, más de un motor de cambio estaría influyendo en la empresa.

Respaldándose en esos motivos, aseguran los autores, que es necesario observar los procesos de cambio y desarrollo con la complejidad necesaria, advierten por otra parte, que hacerlo solo a través de un motor trae aparejado el riesgo cierto de sobre-simplificar el proceso.

Asimismo, afirman que cada modelo en forma aislada es esencialmente incompleto, siendo otra razón por las cuales se explica la complejidad que poseen las teorías específicas sobre el cambio y el desarrollo. Sostienen que esto se debe a que los valores de al menos uno o más componentes de cada uno de ellos, son determinados en forma exógena, de esta manera no son posibles de explicar –de hecho no lo son- por el propio modelo. A modo de ejemplo, resaltan que en el modelo evolutivo, se supone que las variaciones surgen aleatoriamente, pero el proceso que da lugar a la variación sigue sin especificarse. En el modelo dialéctico, es precisamente la antítesis lo que no se explica, en referencia al modelo teleológico, se dice que es el objetivo quien pone en marcha el proceso de cambio, pero no se especifica cuál fue el origen de la insatisfacción, por último con respecto a los modelos de ciclo de vida, no se explican cómo se activan o dan por finalizados los mismos.

Es decir que cada teoría ideal describe un mecanismo que origina el cambio, llamado “motor del cambio” por los autores, quienes a su vez destacan que la combinación de dos o más motores, dan origen a las teorías híbridas del cambio.

Al respecto, mencionan que es necesario entonces verificar cual es el motor subyacente que cada teoría tiene implícito. Aseguran, de tal manera, que luego de confirmar la presencia o la no presencia de los cuatro motores del cambio, en una determinada situación, se pueden definir dieciséis posibles explicaciones del cambio y desarrollo organizacional.²⁵ Llegan entonces a la conclusión que las principales teorías específicas del cambio y desarrollo organizacional están compuestas por dos o más de los tipos ideales.

Acordamos con los autores, cuando apuntan que las mencionadas posibilidades son un nuevo marco de referencia para entender y discriminar distintas alternativas teóricas respecto al cambio y desarrollo organizacional.

Por nuestra parte, vamos a utilizar el mismo para analizar y tratar de clasificar el proceso de cambio y profesionalización desarrollado por la empresa del caso de estudio. Partiremos, en consecuencia, de nuestra conclusión al respecto, para luego ir reflejando cómo llegamos a la misma y sustentarla sólidamente.

Consideramos que en el proceso de cambio y profesionalización de la Pyme estudiada se verifica la influencia de las operaciones de los cuatro motores de cambio. Al respecto, los autores, al mismo tiempo que argumentan que una teoría semejante representa la explicación más compleja y sofisticada de su marco teórico, afirman que no encontraron modelos de teorías en la literatura del management.

²⁵ Según los autores, las primeras cuatro alternativas están representadas por los motores subyacentes de las cuatro teorías ideales. Las siguientes doce alternativas representan los efectos de la interacción interdependiente de dos o más motores del cambio. Así encontramos, “teorías de motor dual” en la que se verifican efectos de la intervención de dos de los cuatro motores del cambio o “teorías tri-motoras” porque se verifican de una manera lógica la aparición de efectos de tres de los cuatro motores del cambio. Por último, los autores mencionan la posibilidad lógica de una teoría donde se verifiquen los efectos de la interdependencia de los cuatro motores del cambio –la más compleja- y por último, hacen mención a una alternativa nula donde ninguno de los cuatro motores este en funcionamiento.

Intentaremos a continuación, a partir de la descripción de progresión de eventos que efectuaron los entrevistados, identificar de qué manera, los cuatro tipos ideales de motores del cambio influyeron de manera interdependiente en la profesionalización de la Pyme estudiada. Posteriormente y tal como lo sugieren Van de Ven y Pole (1995) procederemos a examinar cómo los mismos están relacionados. Los autores sostienen: “este enfoque de dos pasos, al cual llamamos coincidencia de plantillas, evita la estrechez impartida por la adherencia a una teoría simple del desarrollo, mientras que se mantiene una sólida base teórica para la investigación. La coincidencia de plantillas es sensible al contexto del desarrollo y cambio organizacional. Promueve el desarrollo de explicaciones proporcional a la complejidad de un proceso dado. Además, dado que las explicaciones se hacen en términos de los cuatro motores de tipo ideal y su interrelación, este enfoque promueve el desarrollo de teorías más generales de desarrollo y cambio” (Van de Ven & Pole, 1995: 29).

Entendemos, que de esta manera estamos cumpliendo el meta-análisis del propio proceso al cual nos hemos referido. Comenzaremos, en consecuencia, por enumerar y considerar en forma secuencial, los eventos principales que fueron relatados por los actores en los capítulos 5 y 6, entendemos que nos facilita el análisis del/os motor/es de cambios subyacentes en cada uno de ellos. Luego intentaremos sintetizar una perspectiva general respecto al proceso desarrollado.

Los eventos de referencia son: 1- La decisión de profesionalizar la empresa, 2- la comunicación de la decisión, 3- las nuevas subjetividades, intersubjetividades y transubjetividades producto del inicio del proceso, 4- definición de una nueva estructura organizacional, 5- conformación de nuevos estratos jerárquicos, 6- aspectos organizacionales emergentes en la nueva estructura, 7- desarrollo de la nueva estructura, 8- proceso de diferenciación e integración de la estructura y 9- profundización del proceso de cambio y profesionalización.

El primer evento que de alguna manera marca el inicio del proceso de cambio, es específicamente la decisión del empresario de profesionalizar su empresa. Como apreciamos en su relato, si bien existían motivaciones intrínsecas que permitieron que estuviera permeable a

recibir información, de acuerdo a sus propios comentarios, tenía un desconocimiento absoluto de lo que implicaba la profesionalización. Fue la intuición que lo llevó a decidirse y tomar el “riesgo” del inicio del proceso. A partir de las primeras reuniones con el consultor comienza a concientizar la necesidad de la misma. Sin embargo, el empresario manifiesta que la real afirmación de su decisión se produce a través de la interacción con el consultor, con quien fue discutiendo y descubriendo el alcance de la misma. Progreso que lo llevó a entender y fundamentalmente comprometerse con el proceso.

Entendemos que se pueden visualizar dos motores del cambio subyacentes en este primer evento. Primordialmente, la teleológica, puesto que se puede decir que el empresario en función de sus objetivos o motivaciones (unidad de cambio) decide comenzar el trabajo con el consultor, evaluar las propuestas, aprender y modificar (ciclos y motores del cambio).

En segundo lugar, visualizamos el motor de la teoría Dialéctica. Consideramos que el empresario y el consultor son dos entidades que se oponen en cuanto a sus perspectivas sobre la gestión. A partir de las conversaciones y discusiones se presentan la tesis y la antítesis (empresa en fase emprendedora vs empresa en fase profesional), llegando a la síntesis necesaria que permite que el empresario, en primera instancia, comience a visualizar su nuevo rol como Gerente General. Ambas teorías del cambio operan con una modalidad constructivista.

Con respecto al desconocimiento y las dudas iniciales, Weick (1995) sostiene que las percepciones erróneas pueden ser beneficiosas si permiten a los gerentes superar las tendencias inerciales y propulsar a perseguir objetivos que podrían parecer inalcanzables en los entornos evaluados en total objetividad. Afirma que el no ver el ambiente con exactitud, es una razón para que los gerentes pueden emprender cursos de acción potencialmente difíciles con el entusiasmo, el esfuerzo y la confianza en sí mismos necesarios para lograr el éxito.

Prioriza la acción y la plausibilidad por sobre la exactitud. Destaca que es más importante tener un mapa que solicite la acción que uno que pretenda contar con un entorno preciso. Asegura que la fuerza del sensemaking²⁶ como perspectiva deriva del hecho de que no confía en la

²⁶ Con este término, el autor hace referencia al camino por el cual las personas generan sus interpretaciones.

exactitud, y por el contrario se basa en la plausibilidad, pragmática, coherencia, razonabilidad, creación, invención e instrumentalidad.

El segundo evento descrito en la progresión, fue la comunicación de la decisión de profesionalizar que se lleva a cabo en la empresa. Podemos sostener que la misma estaba basada en dos objetivos. En primer lugar, el empresario necesitaba enmarcar el trabajo que había decidido emprender, por otro lado, necesitaba comenzar a explicitar tanto su nuevo rol como los nuevos roles para los encargados de área. Atendiendo entonces a esos objetivos, consideramos que las acciones de comunicación fueron definidas y desarrolladas teniendo como motor subyacente del cambio, también a la teoría teleológica.

El tercer evento que forma parte de nuestra enumeración, es el de la construcción de nuevas subjetividades e, intersubjetividades, tanto al inicio como en el desarrollo del proceso de profesionalización.

Comenzaremos por analizar aspectos ligados con el cambio en las subjetividades de los actores, en este caso el análisis es complejo, entendiendo que al referirnos a subjetividades, estamos hablando de opiniones y lenguajes basados en los puntos de vista de los sujetos, por lo tanto intentaremos comprender las mismas, articulando los comentarios de los propios actores con las mediaciones que se fueron desarrollando.

Es decir, en este momento, comenzamos a analizar la implementación particular tanto de acciones como de nuevas herramientas de gestión. Para efectuar el análisis micro del proceso, utilizaremos el aporte de proceso continuo de organización, efectuado por Weick (1982).

La nueva estructura organizacional, sin lugar a dudas implicaba para los actores de la organización, una ruptura respecto a lo conocido, el cambio que requería en este caso, no solo el entendimiento de esa nueva estructura, sino fundamentalmente de los nuevos roles que la misma implicaba. Cambios que si bien impactaron en primer lugar en el empresario, luego abarcaron a todos los miembros de la organización.

Como hemos visto, el empresario nuevamente hace referencia a que las reuniones con el consultor le permitieron comenzar a trabajar temas que anteriormente no había contemplado, todos relacionados con la dinámica organizacional. Asimismo, reconoce que a partir de esos acontecimientos, logró comenzar a comprender la real dimensión y alcance del nuevo rol de Gerente General.

Consideramos que en esos primeros momentos, aparecieron los conflictos mencionados por Schlemenson (2013) como parte de todo proceso de transición, en el cual se estaba abandonando un paradigma de gestión y lentamente incorporando otro. Es por este motivo, que entendemos que nuevamente aparece el motor de la teoría dialéctica del cambio, en tanto que esos conflictos requirieron la interacción entre el consultor y el empresario, quienes representaban dos entidades contrapuestas. De esta manera, el empresario fue construyendo su propia síntesis.

Creemos, en definitiva, que el mismo motor del cambio esta subyacente también para el caso de los Encargados de Área, quienes a partir de la asunción de sus nuevos roles, también fueron construyendo su nueva subjetividad. Entendemos que durante ese proceso, tanto el Gerente como el consultor, desempeñaron los roles de entidades contrapuestas para los encargados.

A través del análisis que estamos efectuando respecto al cambio y la profesionalización de la empresa, apreciamos que se evidencia hasta el momento, teorías del cambio que operan con una modalidad constructivista, alejándonos entonces de teorías que operan con modalidades prescriptivas.

Más allá de las nuevas subjetividades de los actores producto de sus nuevos roles, tal como lo señala Weick (1995) el pensamiento humano como el funcionamiento social deben ser tratados como aspectos esenciales uno del otro. A los efectos de poder desarrollar el tema, es necesario considerar como el autor profundiza aspectos del proceso de organización con el concepto de construcción de sentido –sensemaking- (Weick, 1995).

En su famoso trabajo, “Sensemaking in Organizations”, el autor, hace una revisión de diversos aportes que le permiten enumerar sus características, entre las cuales destaca: 1- Se dispara como consecuencia de una falla en la confirmación de uno mismo (veremos más adelante que tanto la ambigüedad como la incertidumbre son las dos causas principales), 2- ocurre para mantener la propia concepción de manera consistente y positiva, 3- las personas aprenden sobre sus identidades a través de la proyección en el medio ambiente y observando sus consecuencias, 4- las personas tratan al mismo tiempo de dar forma y reaccionar frente al medio ambiente que enfrentan, y 5- es auto-referencial sugieren que el –self- en lugar de medioambiente es el texto que necesita interpretación.

A través del mencionado trabajo, se hace especial hincapié en que la construcción de sentido se realiza a nivel organizacional y no individual. De hecho el autor, afirma que dado que la construcción de sentido se hace a nivel social, plantear el sensemaking a nivel individual es un oxímoron.

En este punto, debemos destacar que la intersubjetividad en la organización, se produce a través de las nuevas interacciones entre los integrantes de la firma. El proceso descrito por el autor, comienza con la acción de los actores, a través de las cuales se generan resultados concretos en un contexto social, los mismos permiten descubrir (retrospectivamente) lo que está sucediendo, aquello que debe ser explicado (en términos de posibilidad) y aquello que debería hacerse. De esta manera destaca que la construcción de sentido implica una mejora en la identidad organizacional.

En términos del autor, dicho proceso de organización: “constituye una gramática compartida en el sentido de que es una relación sistemática de alguna reglas y convenciones por las que se ensamblan conjuntos de conductas entrelazadas para formar procesos sociales que sean comprensibles para los participantes” (Weick, 1982: 4).

Para retomar el análisis de los motores de cambio subyacentes en el proceso estudiado, apelamos a los aportes de Van de Ven & Poole (1995), quienes con su análisis enriquecen el concepto de proceso de organización (Weick, 1982).

Los autores, identifican a la teoría de Weick (1982) como una “teoría tri-motor”. Sostienen en primer lugar, que dicho aporte, intenta analizar la organización de manera dinámica, para lo cual define los tres pasos necesarios para reducir las equivocaciones, se está haciendo referencia al enactment, la selección y la retención. Para los autores, estos tres pasos en sí mismos, forman el ciclo de vida de la organización –organizing, en términos de Weick (1982)-.

Continúan su análisis, resaltando que ese ciclo se repite permanentemente en el curso de un proceso de organización. Esa repetición de ciclos de comportamientos seleccionados y retenidos, posibilitan para Van de Ven & Poole (1995) un margen para que la iniciativa y creatividad de los individuos influyan en el proceso, abriendo de esta manera la influencia del motor teleológico. Apuntan por otra parte, que dicho motor se refleja en la afirmación de la organización como una gramática compartida.

Por último, además de los motores mencionados, los autores argumentan que también existe un proceso evolutivo en el trabajo. Sostienen que mientras los casos individuales de reducción del equívoco a través de muchas repeticiones de las tres etapas, el motor evolutivo funciona en el largo plazo para seleccionar y retener ciertas formas de organización sobre otras.

En relación al caso de estudio, hemos manifestado como por ejemplo una nueva herramienta de gestión –la planificación anual formal para el área funcional- fue incorporada por uno de los actores a nivel individual pero la misma no fue institucionalizada en la organización, es decir, no se retiene la planificación formal como practica en la organización. Otro ejemplo, que podemos mencionar, es el de la evaluación de desempeño, que luego de realizarse en una oportunidad, no fue retenida como práctica, de esta manera no se vio institucionalizada en la empresa. En ambos casos, se retiene prácticas preexistentes.

Retomando nuestro caso de estudio, hemos visto, que la concientización sobre la necesidad de nuevos roles, impactó en la subjetividad del Gerente y los Encargados de Área, quienes también comenzaron a reconsiderar y reconocer nuevos roles para los demás empleados y por ende nuevas relaciones entre ellos, a través de las cuales fueron construyendo esas nuevas

intersubjetividades. Es por ese motivo, que dicha construcción en la organización la analizaremos en forma articulada con los próximos eventos, es decir, con la definición de la nueva estructura, conformación de nuevos estratos jerárquicos, los aspectos organizacionales emergentes en la nueva estructura, el desarrollo de la nueva estructura y el proceso de diferenciación e integración de la misma.

Reiteramos que la discriminación entre los eventos mencionados, es sólo a los efectos de comprender sus particularidades y enmarcarlos dentro del concepto de proceso de organización continua (Weick, 1982) a los efectos de analizar cómo se manifestaron los tres motores con los cuales Van de Ven & Poole (1995) lo caracterizan. Al final del presente capítulo, intentaremos sintetizar la teoría del cambio y desarrollo del presente trabajo integrando todos los eventos en un contínuum.

En el evento que posibilita la definición de la nueva estructura, apreciamos que los motores subyacentes del cambio son los que corresponden tanto la teoría teleológica como a la dialéctica. Recordamos que el punto de partida del proceso es el diagnóstico, en el cual el empresario define los objetivos para su organización. Esta definición es la que dispara la necesidad de repensar la estructura organizacional.

Como hemos visto, la misma respondía a lo que llamamos estructura de fase emprendedora o estructura “orgánica”. La necesidad de alinear los objetivos, la estratégica y la estructura, sustenta la propuesta efectuada por el consultor de una alternativa, que en este caso tiene las características de una estructura funcional por áreas.

La contraposición entre ambas perspectivas, generó las resistencias naturales del empresario ante un cambio de esa magnitud. En este punto, entendemos que la diferencia de perspectivas se constituye como un conflicto, donde puede apreciarse una tesis, la antítesis y la necesaria síntesis. En definitiva, la misma es la que va a permitir al empresario, comenzar a establecer la nueva estructura.

La mencionada síntesis, se produce, como manifiesta el empresario, a través de conversaciones y discusiones con el consultor. Dos son los aspectos que consideramos importante resaltar. En primer término, el rol, que el empresario a través de sus propias palabras, le asigna al consultor. En segundo lugar, el peso específico que tuvieron la conversación y el discurso como mediadores del contacto social.

A nuestro entender, la utilización de nuevas herramientas de gestión, aportan en gran medida a la consecución de la síntesis mencionada. Nos referimos a la elaboración del proyecto estratégico-organizacional y a la redacción del manual de puestos y funciones. El propio empresario, manifiesta que durante la realización de esos trabajos, es que fue realmente entendiendo la naturaleza de las áreas y por ende, el objetivo de la nueva estructura. Se evidencia nuevamente la modalidad constructivista de las teorías del cambio que identificamos.

En el inicio del establecimiento de las áreas funcionales, consideramos que también se evidencia la influencia de los motores de cambio teleológico y dialéctico. Trataremos de mostrar como interviene cada uno de los motores y la interrelación que consideramos se manifiesta.

Nos parece primordial recordar que la motivación del empresario para la profesionalización, a la cual le correspondía en ese momento el establecimiento de las áreas, tenía una raíz netamente empresarial, el crecimiento de su empresa, -a nuestro entender, dicha motivación se circunscribe al deseo de una mayor acumulación de capital-. En tanto, que para la definición como para la implementación de las áreas funcionales, debe aceptar la sugerencia del consultor, que continua siendo una identidad diferente, el cual en términos dialecticos, le presenta la perspectiva organizacional como contraposición.

Apreciamos que la situación es totalmente diferente para los encargados de área, los mismos no son actores que ponen en juego sus objetivos para la definición e implementación de la estructura, sino que deben adaptarse a la misma, y al rol que para ellos les es asignado. Como hemos visto, el proceso de organización, no implica que la adaptación esté subordinada únicamente a los objetivos del medioambiente.

De esta manera, queda en evidencia, tal como lo han manifestado Van de Ven & Poole (1995) cómo un mismo evento puede tener motores de cambio subyacente diferentes de acuerdo al nivel organizacional en el cual hacemos el análisis. .

Para analizar cómo se desarrolla el proceso, entonces debemos apelar nuevamente al modelo de organizing de Weick (1982). Recordemos que el autor manifiesta que dichos procesos de organización, se parecen a los tres que son comúnmente asociados a la teoría de la selección natural (variación, selección, retención).

Sin embargo, el autor, hace referencia a que si debe crearse el orden para que los eventos reflejen evolución, esto significa que no puede hablarse de una teoría, sino que es una forma de organizar el conocimiento. De esta manera, el observador de los eventos es quien impone sus preconceptos acerca del orden y evaluando los cambios y lo que observa se constituye como una progresión en dirección al orden, es decir, si ha ocurrido la evolución.

Weick (1982) claramente manifiesta: “lo que nos interesa son los procesos de la evolución, no los resultados de esos procesos. No estamos interesados en lo que se deduce, sino más bien en cómo ocurrió la evolución. Además, no se supone que los procesos estén alojados en determinadas partes de la organización. Un individuo o un grupo puede dedicarse a todos estos procesos, o diferentes grupos pueden realizar diferentes procesos”.

Es importante destacar, que mientras que la teoría evolutiva nos habla de los procesos de variación, selección y retención, Weick (1982) nos presenta su proceso de organización con algunas modificaciones sustanciales, modificaciones que a su vez irá profundizando con diferentes desarrollos teóricos a través del tiempo hasta llegar al concepto de construcción de sentido (Weick, 1995) que hemos mencionado.

A través del mismo, manifiesta que la ejecución es para el proceso de organización, lo que la variación para la selección natural. Esta pequeña modificación, en realidad presenta una

perspectiva totalmente diferente a la teoría evolucionista, puesto que la ejecución, refleja el rol activo que tienen los actores en la organización. El autor sostiene, que dicho rol, en definitiva le permite crear los ambientes que luego se le imponen.

Entonces, a partir de modificaciones en las corrientes habituales de la experiencia de la organización, es el actor, quien a través de aislar esos cambios y examinarlos más de cerca, comienza a ejecutar la acción, es decir “enacta” (Weick, 1995) el medioambiente. Asimismo, agrega, que otra forma de ejecución se concreta cuando el actor realiza algo que se constituye como un cambio ecológico, cambio que obliga al actor a efectuar su próxima acción, lo que produce otro cambio ecológico y así continua la sucesión.

En su desarrollo, sostiene que la ejecución, proporciona las materias primas ambiguas del proceso de organización, pero que las mismas luego pueden ser tanto conservadas como rechazadas.

Es precisamente a través de la selección, que se intenta reducir la ambigüedad de la ejecución. A tal efecto, se imponen las estructuras que contienen los diagramas de causa que han sido elaborados y utilizados en experiencias del pasado. En definitiva hablamos de soluciones que han dado buenos resultados con anterioridad. En tanto que la retención consiste en un almacenamiento directo de los resultados, cuando estos producen un esclarecimiento concreto respecto a la ambigüedad inicial.

A partir de esas bases, el autor, destaca que utiliza la palabra “enactment” para preservar fundamentalmente el hecho, que en la vida organizacional, la gente a menudo produce parte del medioambiente que enfrentan. Es más sostiene que creamos nuestro propio medioambiente y ese medio ambiente entonces funciona restringiendo nuestras acciones. Vemos nuevamente que dicho marco se diferencia de los postulados de la selección natural.

Continuando con el análisis del proceso estudiado, vemos que a partir de los estímulos, pero utilizando su propia perspectiva e interpretación, el gerente, enacta el contexto, y en función

de las necesidades y las posibilidades que considera dispone en la empresa, comienza a identificar, es decir hacer emerger, a quienes pueden ser los responsables por esa nueva tarea. Al momento de elegir –selección- opta para las primeras áreas, por personas considerando prácticas preexistentes donde prima lo relacional, -recordemos que el criterio fue la confianza-. Entendemos que se verifica en la selección la utilización de criterios y opciones que fueron exitosas en el pasado.

A través de la descripción anterior, se visualiza cómo se desarrollan las etapas propias del proceso de organización. De esta manera, vemos nuevamente la influencia del motor de ciclo de vida.

En cuanto al motor evolutivo del cambio, que subyace en la tarea de organizar hasta el momento, podemos mencionar que la práctica consolidada en el Gerente, de evaluar a las personas en función del criterio subjetivo como la “confianza” es la que continúa primando como practica institucionalizada en la organización por un periodo extenso de tiempo. Hemos visto, como a pesar que la profesionalización, implicó para la empresa cierta formalización de aspectos transaccionales, el empresario continúa asignando, un peso relativo mayor a los aspectos relacionales. En este caso, la retención no permite la institucionalización de nuevas prácticas.

Acordamos con Van de Ven & Poole (1995), que la secuencia repetitiva de comportamientos seleccionados y retenidos, permite de todas maneras que la creatividad de los actores influyan en el proceso. Vemos por ejemplo, que el Gerente, luego de un tiempo, para la tercera de las áreas a establecer si optó por una persona, dando prioridad a la respuesta y soluciones que a futuro consideraba le iba a aportar a la empresa. En este caso, los aspectos relacionales -la construcción de una relación de confianza- fue un hecho que se dio a posteriori.

Continuando con la tarea de analizar cada evento e identificar los motores del cambio subyacente en cada uno, llegamos a los aspectos organizacionales emergentes en la nueva estructura. Si bien consideramos que los mismos fueron diversos, nos concentraremos en el que fue detallado con más profundidad por los propios actores, es decir los conflictos que surgen entre ellos, producto según sus propias palabras por los límites de incumbencia entre sus

funciones o sus respectivos roles. Entendemos que el cambio en este caso, hay que analizarlo en función de cuáles fueron las herramientas, medidas o nuevas prácticas organizacionales que se implementaron -o no- a los fines de procesar los mencionados conflictos.

Es oportuno, resaltar dos fenómenos. En primer lugar, de acuerdo al nivel organizacional, los cambios –resolución o no de los conflictos- van a estar influenciados por dos motores de cambio diferentes. A su vez, vamos a identificar que a medida que el proceso de organizating avanzaba, también se vieron modificados los motores del cambio, aun dentro de un mismo nivel organizacional.

Como hemos descripto, la nueva estructura implicó para el gerente general, la delegación no solo de funciones, sino fundamentalmente niveles de responsabilidad, autoridad y discreción mayores a los encargados de área para la toma decisiones. Ante los conflictos entre ellos, el Gerente opta por aplicar una medida que le pareció oportuna, en sus dichos mencionó: “en algún momento viví el divide y reinarás”.

Explícitamente nos comentó que su objetivo de aquel momento era el de favorecer su poder. Luego de un tiempo, cuando internalizó que dicha situación no era favorable para su empresa, comenzó a trabajar en pos de disminuir esos conflictos, se evidencia claramente el motor teleológico del cambio, en este caso, con la formulación e implementación de cierto objetivo, y posteriormente con la modificación del mismo producto del aprendizaje.

Mencionábamos con anterioridad que, dependiendo del nivel organizacional, se habían manifestado distintos motores del cambio. A nivel de Encargados de áreas y empleados de los respectivos equipos de trabajo, la situación es diferente respecto a la del Gerente. Veremos a continuación cómo se fueron trabajando los mismos como parte constitutiva de los eventos.

Por tal motivo, continuaremos con el análisis de los próximos eventos en el proceso de profesionalización, es decir, el desarrollo de la nueva estructura y la diferenciación e integración entre las áreas que formaban parte de la misma. Los eventos mencionados, son vistos como

sucesiones en un proceso de organización continua en términos de Weick (1982). Proceso que para el autor, como hemos visto, es definido como una “una gramática consensualmente establecida que pretende reducir el equívoco por medio de comportamientos reflexionados e interrelacionados”.

Es por ese motivo que Weick (1995) hace referencia a que la construcción de sentido, debe contemplarse en un nivel de análisis que supere la individualidad, hace mención a la necesidad de enfocarse a nivel de la intersubjetividad en la organización y comprender que en dicho nivel es donde se trascienden los pensamientos individuales, para tratar de fusionar los sentimientos y planes de los actores. Es decir, la instancia donde las conversaciones se transforman desde el “yo” a un “nosotros”.

Al considerarlas construcciones sociales, entiende que las rutinas genéricas y los patrones de trabajo, se fueron habituando y reafirmando intersubjetivamente. Proceso que se desarrolla a partir que las personas comparten día tras día momentos en un mismo lugar de trabajo. De esta manera, sus actividades son propensas a convertirse en mutuamente definidas, comienzan a ser más interdependientes, tanto las actividades como los comportamientos son mutuamente más predecibles y de esa manera están más sujetos a un lenguaje común, mejor codificado y comprendido. Consideramos que refleja de esta manera, la transición entre la subjetividad genérica y la intersubjetividad.

Sin embargo, nos alerta sobre la dificultad del proceso, puesto que afirma que a través de la interacción a nivel de prácticas organizacionales, en realidad también se comparten conexiones que forman parte de la estructura social. Por nuestra parte, consideramos, que este nivel de análisis, corresponde introducirlo en el presente trabajo para permitir una real comprensión del fenómeno que estamos estudiando. Profundizaremos, por lo tanto, en el mismo al final de este capítulo.

El autor destaca, como hemos visto, que son fundamentalmente las acciones y los procesos, los que producen y mantienen a los conjuntos organizados. En el caso de estudio,

hemos visto como las herramientas y nuevas prácticas de gestión que fueron enumeradas a lo largo de la descripción del proceso de profesionalización, fueron entonces, las que permitieron ir fortaleciendo esa nueva gramática en la empresa, que lentamente se iba compartiendo. Nos referimos al proyecto organizacional, al manual de puestos y funciones, a las reuniones de trabajo, etc.

Sin embargo, no debemos pasar por alto, que para realizar esto, fue necesario que los Encargados de Área, hayan transitado también por el proceso de organizing, que como hemos visto tiene subyacente el motor de ciclo de vida. En relación a este punto, podemos comprender que los Encargados de Área, a partir de un estímulo –comunicación del Gerente sobre la necesidad de profesionalizar- fueron los que “enactaron” el cambio de escenario –ambiente-, en el cual se les solicitaba una mayor responsabilidad y un nivel de compromiso también mayor.

Para poder analizar esto, debemos recurrir nuevamente, al concepto de sensemaking o construcción de sentido (Weick, 1995). En tanto, que para el autor, dos ocasiones son comunes para que a nivel organizacional se disparen dicho proceso. Hace mención tanto a la ambigüedad como a la incertidumbre.

La distinción entre la incertidumbre y la ambigüedad es fundamental, puesto que como lo manifiesta Weick (1995), el choque que se produce en cada caso es diferente. En el caso de la ambigüedad, las personas se involucran en la construcción de sentido puesto que están confundidas por demasiadas interpretaciones, mientras que en el caso de la incertidumbre, lo hacen porque están indiferentes a cualquier interpretación.

Asimismo, el autor, nos alerta sobre la ambigüedad del término ambigüedad. Afirma que puede ser problemática, ya que solucionar la misma, implica remedios muy diferentes. Si la ambigüedad es entendida como confusión creada por múltiples significados, entonces considera necesario la construcción e invención social. En cambio si la ambigüedad es entendida como ignorancia, creada por la insuficiencia de información, requiere una exploración y un descubrimiento más cuidadosos.

Consideramos que en el caso estudiado, fue la incertidumbre producto de todo proceso de cambio, el aspecto que tomó más preponderancia y que influyó más como factor de ruptura. Para el Gerente General como vimos la incertidumbre estaba ligada a la posibilidad de ejercer adecuadamente un nuevo rol, para los Encargados que hasta ese momento eran personas dependientes del propietario, implicaba la necesidad de internalizar nuevas funciones y responsabilidades, para los empleados en general, también implicó la necesidad de comprender y conocer las características y funcionamiento de una estructura funcional.

Sin embargo, consideramos que también la ambigüedad, se presentó en los primeros momentos del proceso, sobre todo en relación al Encargado comercial, dado el antiguo rol que desempeñaba en la empresa y la vaguedad inicial que sentía respecto a su nuevo posicionamiento. Weick (1995) afirma que cuando se producen esas características, es habitual que se presenten algunas responsabilidades en disputa.

Hemos visto en los capítulos 5 y 6 como lentamente, el proceso de profesionalización, se fue desarrollando. Continuando nuestro análisis, del motor de ciclo de vida, subyacente del proceso de orgnizing, entonces apreciamos que fue a través de la selección que los actores fueron implementando las acciones que permitieron entonces, reducir la ambigüedad e incertidumbre de esos primeros momentos. Esto les permitió, comprender la nueva jerarquía implícita en la estructura, sus nuevos roles de pares como encargados y desarrollar los equipos de trabajo. Todo esto, fue lo que posibilitó que se vayan clarificando los vínculos intersubjetivos tanto verticales como horizontales.

En consecuencia, luego fue la retención como último aspecto del ciclo de vida, la que permitió que como hemos visto, algunas de las nuevas prácticas se hayan institucionalizado, mientras que otras no lo hicieron. Por ejemplo, durante el evento “desarrollo de las áreas funcionales” se utilizó la herramienta del proyecto organizacional, en el cual cada encargado fue precisando la selección que le permitía reducir la incertidumbre. Sin embargo volviendo al análisis de la retención, dicha herramienta no fue consolidada o institucionalizada.

Evidentemente la gramática compartida a la cual se refiere Weick (1982) se iba fortaleciendo en la organización, a través de reglas implícitas y explícitas, de normas y hábitos que eran compartidos previamente en la organización y otros nuevos que comenzaban a retenerse. Más allá que la interdependencia a la que se hace referencia, iba creciendo en la organización con el avance del proceso, el mismo como hemos visto, no estuvo exento de dificultades, y la exteriorización de las mismas fueron los conflictos a los que nos hemos referido oportunamente.

Los actores han manifestado que la mayoría de los conflictos se originaban por confusiones en el ejercicio de sus nuevos roles, sin negar ese motivo, consideramos que la dificultad siempre es inherente en la articulación de actividades de diferentes roles. En este caso, había que compatibilizar las acciones comerciales, las administrativas y las logísticas, dentro de un nuevo entramado organizacional, y las cuales estaban bajo responsabilidad de tres personas diferentes, con perspectivas y objetivos también diferentes.

A diferencia del gerente general, los encargados de área y los respectivos equipos, identificaron esos conflictos como una situación disfuncional desde un primer momento, entendieron que la situación no colaboraba con el correcto desarrollo de sus tareas. Ante la incertidumbre que generaba, iniciaron el proceso de construcción de sentido para intentar buscar soluciones, cuando no les fue posible entre ellos, entonces decidieron solicitar la intervención del gerente general. Vemos nuevamente como la selección prioriza acciones que dieron resultado con anterioridad. En este caso, además consideramos que junto con el proceso de organización, con sus etapas respectivas, esta imbricado el motor teleológico, que llevó a los encargados a iniciar cambios sustantivos –redacción de los procedimientos administrativos y a la conformación de sus respectivos equipos- .

En el caso de estos últimos eventos, vemos nuevamente como la creatividad y la innovación formaron parte del proceso de organización. De esta manera, la selección no solo incluye acciones del pasado, sino que se abre la posibilidad a nuevas opciones. En todos los casos destacaron la importancia del aprendizaje durante esta etapa.

Por último y para finalizar, vemos que en el último de los eventos -profundización del proceso de cambio y profesionalización-, la incertidumbre juega un papel importante como disparador del proceso de construcción de sentido. En este caso cierta falta de información y controles adecuados, hacen que el Gerente General se haya decidido por el cambio del sistema informático. En este caso, la selección debe entenderse en el marco de la implementación de nuevas herramientas de gestión, como fueron el establecimiento de indicadores de gestión y de un sistema de controles formales en la empresa. Luego de numerosas repeticiones de estas últimas acciones, es que podemos concluir que la retención permite la incorporación plena de dichas actividades a la vida organizacional.

Hemos mencionado con anterioridad, que la diferencia sustancial que se encuentra entre los modelos evolucionistas y los aportes de Weick (1982, 1995) están dados por el rol central que en los mismos tienen los actores. De hecho, el autor, haciendo hincapié sobre ese tema, nos alerta sobre las posiciones pasivas que muchas veces se adoptan justificándolas en tanto víctimas del medio ambiente.

En contraposición, pone especial foco en la acción como principal elemento de la construcción de sentido. En referencia a esto, el autor, resalta que no existe un medioambiente monolítico, singular y predeterminado en forma externa a la organización, sino que por el contrario, las acciones de las personas crean el material que después se convierten tanto en las oportunidades como en las restricciones con las cuales se deben enfrentar. Concretamente sostiene que la gente crea y encuentra lo que esperaba encontrar.

Weick, siguiendo a Follet, explica que las personas reciben estímulos como resultado de su propia actividad. Y destaca la observación de la autora quien dice: "no somos ni el amo ni el esclavo de nuestro medio, no podemos comandar y el medio ambiente obedecer, pero tampoco podemos, si hablamos con la mayor precisión, decir que el organismo se ajusta al medio ambiente, porque es sólo parte de una verdad más grande". (Follet, 1924, citado en Weick, 1995:32).

Sin embargo, señala Weick (1995) que debemos considerar seriamente dos cosas cuando hablamos de sensemaking. Por un lado, nos recuerda que la creación no es la única cosa que se puede hacer con la acción. Asegura que las líneas de acción pueden tanto empezar como detenerse, a su vez, pueden ser abandonadas o simplemente pospuestas. En tanto que la segunda advertencia está relacionada con lo que llama la ansiedad cartesiana, por la cual las personas parecemos necesitar creer en la idea de un mundo con características dadas o información existente, puesto que renunciar a la idea de un mundo fijo y estable puede hacernos caer en el idealismo, el nihilismo o el subjetivismo, todos considerados como impropios. De esta manera, hace referencia a que la ansiedad cartesiana toma el lugar del dilema, mediante el cual o tenemos un fundamento estable para el conocimiento, donde el mismo comienza y descansa, o no podemos escapar de alguna clase de oscuridad, caos y confusión.

Entendemos que a lo largo del presente capítulo, quedó reflejada nuestra proposición, respecto a que la profesionalización desarrollada por la empresa, fue un proceso de desarrollo que tuvo subyacentes los cuatro motores del cambio sintetizados por Van de Ven & Poole (1995).

En primer lugar, consideramos como ya lo hemos manifestado, que la profesionalización en las Pymes no puede ser realmente entendida a través de procesos lineales y perfectamente secuenciales. A su vez, al alejarnos de modelos prescriptivos nos fue posible, profundizar a través del análisis las características constructivistas del modelo que proponemos.

Es por dicha razón, que entendemos que el análisis del proceso de profesionalización, y la caracterización de cómo fueron identificados los motores en los eventos, no es en sí mismo, el aspecto fundamental, puesto que no deja de ser sólo una interpretación posible, con seguridad pueden encontrarse fácilmente visiones y o variantes enriquecedoras o contrapuestas al respecto.

En cambio, si consideramos que la conceptualización de la necesaria mirada constructivista que requiere la profesionalización de las Pymes, nos ha permitido observar el lugar central que desempeñan los actores durante el proceso mencionado.

Lugar central, que está referenciado por la capacidad de actuar que los mismos implementan y desarrollan, para lo cual el aprendizaje, es decir el procesamiento cognitivo consciente (Weick, 1995) cobra una importancia sustantiva. Al respecto, el autor, apunta que los patrones de exploración, interpretación y aprendizaje varían según las organizaciones en función de su disposición a actuar para aprender y su disposición a aceptar que el ambiente es difícil de analizar.

Para finalizar, retomaremos la consideración efectuada por Weick (1995), respecto a las conexiones que forman parte de la estructura social que se ponen en juego al momento del proceso de intersubjetividad organizacional. Como ya lo hemos planteado, entendemos que para conceptualizar correctamente tanto los procesos de cambio y profesionalización de las PyMes en general, como el rol de los actores en particular, es necesario efectuar el análisis de aspectos macro como micro.

El tema en consideración, entonces, es la manera como comprendemos y caracterizamos la vinculación de la vida cotidiana con la producción de –y con la articulación entre- “lo macro” y “lo micro” social (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2016).

Los autores afirman que en numerosas oportunidades, aun cuando las dos dimensiones son tomadas en cuenta, no se logra una articulación mutua, sino que por el contrario o se las opone o se subordina una de ellas a la otra.

Concordamos cuando manifiestan que estas dos dimensiones en la sociedad se constituyen de modo paralelo, simultáneo y concomitante. Esto se debe, apuntan en su desarrollo, a que ambas dimensiones de lo social, “lo micro” y “lo macro” proceden ambas de una única fuente, es decir, la praxis cotidiana interpersonal –social e histórica- de los hombres y mujeres reales.

Describen en consecuencia: “es a partir de un uno u otro régimen de prácticas colectivas características recurrentes o patrones (comunitario, familiar, clasista, educacional, laboral,

religioso, de género, de raza, de etnia, etc.) de interacción social de la vida cotidiana entre los hombres y mujeres concretos y reales de una sociedad dada, cualquiera que ellas sea, al producir y reproducir dichos patrones (dichos regímenes de prácticas cotidianas recurrentes) el contenido de los rasgos que caracterizan el contexto de la vida social, que se van generando también (y, por cierto, de manera paralela, simultánea y concomitante) los ámbitos más abarcadores y arquetípicos de esa socialidad: sus estructuras de relaciones objetivas (el ámbito arquetípico de “lo macro” social) y sus subjetividades-agentes individuales (el ámbito arquetípico de “lo micro” social) que la pueblan (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2016, pp.133).

Con esta visión, se focaliza entonces, en el rol que tiene esa “praxis” en tanto que productora, reproductora o modificadora del contexto. Reconociendo el carácter constituyente de la praxis social y el carácter de portador de “lo social” de los patrones de interacción social, los autores resaltan la importancia que tiene para la teorización social la inclusión en el tratamiento de esa praxis de la concreción de los patrones de interacción social (sus prácticas) de la vida cotidiana. A los efectos del tema estudiado, nos interesa el tema para resaltar entre tantos, dos aspectos mencionados por los autores.

En primer lugar, como hemos desarrollado a lo largo de nuestro trabajo, que los hombres y mujeres concretos se involucran en las situaciones cotidianas de interacción social (que tienen sus respectivos patrones o practicas colectivas de interacción social) con su identidad individual, pero que al mismo tiempo lo hacen condicionados por el lugar que ocupan en las asimetrías sociales, es decir en portadores objetivos de relaciones sociales (entidad colectiva). Entendiendo que en la empresa que estudiamos se manifiesta el patrón clasista, entonces los individuos representan el lugar del burgués, del obrero, etc.

El segundo tema, se refiere a que concomitantemente los actores se posicionan objetivamente como portadores de determinadas relaciones y estructuras sociales, y con su subjetividad individual. En referencia a este último aspecto, los autores, apuntan que la misma está conformada por su conciencia reflexiva, por su conciencia tácita (o práctico-cotidiana) pre-reflexiva y por su inconsciente.

Esta caracterización abre entonces la necesidad, para los mencionados autores, que la teoría social, involucre en el análisis los aportes de diversas disciplinas, entre las que mencionan el psicoanálisis, la teoría crítica del sujeto, la pragmática de la vida cotidiana, la psicología, la psicología social, la sociología y la teoría crítica social, entre otras.

A su vez, concluyen que si queremos comprender y caracterizar nuestras relaciones sociales objetivas y nuestras identidades personales subjetivas, debemos analizar en profundidad para comprender cuáles y cómo son las prácticas locales cotidianas.

Este último aspecto, toma un lugar central para los autores en referencia al cambio social. Entienden que muchas veces cuando nos referimos al tema, mencionamos la necesidad o bien de cambiar estructuras sociales o mentalidades individuales, cuando las mismas no nos satisfacen.

Inmediatamente afirman: “y no resulta factible por la sencilla razón de que tales estructuras objetivas (con sus instituciones) y tales subjetividades individuales...han sido la resultante de –han sido producidas, generadas por- determinados regímenes de prácticas colectivas características del obrar cotidiano de los hombres y mujeres reales y concretos de esa sociedad” (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2016, pp.159).

De esta manera, se concluye que en la búsqueda del cambio social, lo que es susceptible de ser cambiado son los patrones de interacción social de la vida cotidiana de una comunidad. Y que dicho cambio, concomitantemente producirá entonces, las modificaciones en las estructuras sociales y las subjetividades sociales arquetípicas. Señalan que esto presupone, la dialéctica articulación entre los “individual” y “lo social”, o con una mejor formulación, entre “lo individual social” y “lo colectivo social”. Es decir, que lo que se modifica es la dialéctica de articulación entre la intersubjetividad y las subjetividades-agentes intencionales individuales.

Se llega nuevamente al rol trascendente de los actores individuales y sus subjetividades-agentes –en tanto actores de un cambio social intencional-. Se destacan dos momentos

circularmente implicados en la dialéctica “colectivo-individual”, como son la constitución de su propia subjetividad-agente intencional (individual social) y posteriormente los hitos que marcan la intersubjetividad (lo colectivo social).

En este punto, los autores, retoman la capacidad reflexiva de los actores, para resaltar la posibilidad de incidencia intencional en los procesos de cambio social. Sin embargo, nuevamente nos recuerdan, que nuestras otras capacidades subjetivas (tácita pre-reflexiva y la inconsciente a-reflexiva) no cesan, que por el contrario, las tres actúan conjuntamente y articuladamente todo el tiempo (excepto en casos de patologías biológicas o sociales) en la interacción con los demás (por otra parte, portadores de las mismas capacidades). Por tal motivo, podemos incidir con ellos, de forma armónica o conflictiva, en los asuntos sociales.

Los autores, concluyen entonces, que para que se renueven-modifiquen las prácticas sociales, de manera intencional, se requiere la renovación-modificación de las subjetividades-agentes-del cambio-social-intencional, y de esa manera no pueden no renovarse también –por su carácter dialéctico ya mencionado- las expectativas mutuas referidas al régimen de prácticas colectivas. Lo que manifiestan concretamente los autores es, que para que ello suceda, alguna (s) subjetividad (es)-agente (s) de las arquetipizadas por las instituciones vigentes en la sociedad se deben correr en lo relativo a “lo arquetípico” para las subjetividades de uno u otro patrón de interacción social.

Capítulo 8 - Conclusiones

En el presente trabajo nos propusimos enfrentar un desafío que consistió en la descripción, el análisis y la comprensión del proceso de cambio y profesionalización de una PyMe. Desde un principio y durante el transcurso del proceso, el mismo, se nos reveló tan enriquecedor como complejo. Complejidad que estuvo asociada a los innumerables aspectos que están involucrados y que debíamos tener en cuenta en relación a los procesos de cambio y profesionalización al cual hacemos referencia.

Es por ese motivo que, desde un primer momento, fue necesario ir construyendo el recorte adecuado que nos permitiera ir avanzando en la investigación.

Los primeros pasos estuvieron ligados a la revisión de modelos que caracterizan al crecimiento y desarrollo de las empresas. Nos encontramos con los modelos que se basan en etapas claramente delimitadas, con una progresión lineal y una perspectiva normativa. Entre los mismos podemos mencionar el modelo de Greiner (1972) y el modelo de Steinmetz (1969). Consideramos que los mismos forman parte de lo que puede considerarse como el *mainstream* de la teoría de la organización y del management en particular, en relación al tema mencionado.

Sin embargo, es importante recordar que los mencionados modelos no están exentos de críticas profundas por parte de diversos autores. Por ejemplo, Torres (1997) manifiesta que estos modelos son en general prescripciones deterministas y consideraciones teóricas que no siempre se comprueban empíricamente. En tanto que Gibb (1990) apunta: “La mayoría de ellos son de naturaleza normativa en lugar de basarse en pruebas empíricas sustanciales en gran parte debido a la ausencia de estudios longitudinales. Como resultado, hay muchas generalizaciones sueltas que son utilizadas por otros, incluyendo la suposición de que el empresario debería convertirse en profesional”.

A su vez Brytting (1991) asegura que los modelos mencionados, no reflejan la realidad de las Pymes que logran crecer, introduce la idea que los procesos de crecimiento están atravesados por múltiples aspectos y que la complejidad que abarcan se percibe de manera subjetiva. Es así que fija la necesidad de introducir a los modelos de crecimiento aportes ligados a la cognición

tanto individual como social. Entendíamos por nuestra parte que definitivamente los modelos de crecimiento de las empresas por etapas no iban a ser suficientes para explicar nuestro caso de estudio. Por tal motivo, buscamos en primera instancia dar cuenta de aportes teóricos alternativos a los modelos de crecimiento organizacional a través de etapas claramente diferenciadas y ordenadas linealmente.

Por tal motivo, el primer paso necesario era encontrar aportes teóricos adecuados específicos para las Pymes, logrando la especificidad que la separe de las grandes empresas, y el segundo paso era fundamentalmente lograr la articulación entre los mismos.

De esa manera, consideramos que la correcta definición epistemológica en relación a la investigación de las Pymes, era el punto de partida necesario. Buscando claridad conceptual, nos encontramos con la riqueza del trabajo de Torres (1997, 2003, 2004-a, 2004-b, 2005, 2006, 2007).

La pregunta crucial que se plantea Torres (1997) es: ¿sobre qué fundamentos teóricos las ciencias de la gestión se basan para considerar a las Pymes como un objeto y/o campo de investigación?

Develar este cuestionamiento, sin lugar a dudas nos permitió tener un marco teórico más sólido para enmarcar y/o justificar las observaciones y conclusiones que se desprenden del caso de estudio. Tal como lo manifiesta el autor es fundamental explicitar las hipótesis de trabajo, puesto que de otra manera, los postulados se vuelven implícitos y se corre el riesgo de ser ignorados por los investigadores durante sus trabajos.

Los aportes de Torres (1997) nos permitieron reflejar el desarrollo de la investigación sobre las mencionadas empresas. El recorrido histórico, reflejó la evolución que se manifestó en relación al tema. De esta manera, la corriente específica, permitió definir a la Pyme como un objeto de estudio, diferenciando sus características distintivas que hacían necesario discriminarlas de las grandes empresas y tratarlas con un marco teórico específico. Por su parte, la corriente de

la diversidad, si bien acepta que las Pymes claramente se diferencian de las grandes empresas, sostiene que al interior del grupo, la heterogeneidad es notable.

Tomando en cuenta que dentro del campo de las pymes, se manifiesta la heterogeneidad que sostiene la corriente de la diversidad, nos hicimos la siguiente pregunta: ¿Cómo un caso de estudio puede tener pertinencia, en tanto que expresa la particularidad de una sola empresa?

Es el propio Torres (1997) quien a través de la tercera variante que describe, la corriente de la síntesis, nos permite comenzar a contestarnos la pregunta. Se reconoce desde esta perspectiva que el concepto-Pymes es modulable, de esta manera se reconocen tanto la especificidad – las pymes son más o menos específicas-, como la diversidad, dado que entiende que las características son flexibles. En definitiva, la síntesis que produce es la “especificidad/diversidad”.

Era necesario preguntarnos, considerando el tema a estudiar: ¿Cómo extraer del recorrido descripto las enseñanzas que puedan capitalizarse en la disciplina de la teoría de la organización, específicamente en el campo de las Pymes? y ¿Cómo las corrientes, nos permiten recortar los ejes más importantes para la construcción de la base teórica de nuestro caso de estudio?

En referencia a la primera pregunta, concluimos que era más apropiado considerar modelos holísticos y más dinámicos para enmarcar, conceptualizar y comprender los procesos de profesionalización de Pymes. En tanto que, para la segunda pregunta era necesario establecer por un lado, un punto común –características específicas de las Pymes- y por otro, comenzar a pensar cómo se manifiesta la diversidad.

La adopción de la definición de Julien (1998), una de las más aceptadas por los investigadores en el campo de la PyMe, nos permitió conceptualizar las características específicas de dichas empresas. En la mencionada definición, el autor, caracteriza a las Pymes en función de las distinciones de su management²⁷.

²⁷ El autor menciona las siguientes características: pequeño tamaño, management centralizado, bajo nivel de especialización, simple e informal sistema de información y estrategia intuitiva y de corto plazo.

Pero es definitivamente Torres (2004, 2005, 2006) quien nos permitió comenzar a pensar en términos dinámicos. Los desarrollos del autor, a los que consideramos de alguna manera como alternativos a la generalidad de los trabajos sobre PyMes, nos permiten desplazarnos de una postura meramente descriptiva y avanzar, tal como él mismo lo propone, a una posición explicativa del management de dichas empresas.

El argumento utilizado, es que el management de la Pyme está determinado por el factor de la proximidad (Torres, 2004). Esta visión, sostiene que es el empresario quien a través del factor “cercanía” va fijando las características y distinciones del estilo del management que aplica. Es decir, volviendo a las anteriores preguntas que habíamos efectuado, mientras que las características del management es lo que marca la especificidad de las Pymes, la diversidad la podemos entender a través de la gestión propia de cada empresa. Esto nos volvía al punto de partida, y hacia comprender que debíamos profundizar en cómo esas características específicas se manifiestan en cada caso de profesionalización.

Por otra parte, la consideración de los conceptos de crecimiento y desarrollo, nos llevaron a la distinción entre cambios cuantitativos y cambios cualitativos. Es decir, podemos comenzar a concluir que los cambios, especialmente aquellos que se refieren a transformaciones cualitativas, es el tema específico de nuestro trabajo sobre las Pymes.

Para comenzar a pensar en términos de proceso de cambio, debíamos conceptualizar primero el punto de partida y caracterizar cuál era el cambio específico al que nos referíamos. La evaluación del mismo nos ponía, en términos generales, ante la posición de definir cuáles eran las variables o dimensiones iniciales del sistema -la empresa- que íbamos a tener en cuenta.

Con anterioridad, se hizo indispensable apelar a la teoría de la firma, para poder contar con los aportes que en definitiva nos permitieron conceptualizar a las empresas con la complejidad que el caso necesitaba, es decir alumbrando tanto las interacciones socio-económicas dentro de la empresa, como las interacciones de la misma con sus contextos y

fundamentalmente poniendo en el centro de la escena a los actores y al desarrollo de sus capacidades.

En definitiva, todo eso nos permitió avanzar hasta llegar a los últimos aportes de nuestro marco teórico. Si el cambio a evaluar era una modificación cualitativa de la Pyme, entonces debíamos definir exactamente las dimensiones que íbamos a considerar para analizar la transformación. A su vez, la conceptualización de la transformación, obligaba a pensar como su dinámica iban a ser comprendida.

Para el primer punto, tomamos los aportes de Schlemenson (2013) quien como hemos manifestado en el cuerpo de esta tesis, define la profesionalización de la Pyme, como la transición que busca el fortalecimiento del rol gerencial del propietario, la definición de una estructura organizacional con nuevos estratos jerárquicos y con la necesaria profesionalización de los diversos aspectos involucrados en la gestión organizacional. En definitiva, concluimos que todos los factores que formaban parte de la definición de Julien (1998) estaban comprendidos como punto de partida en el cambio que Schlemenson (2013) propone para las PyMes, como empresas de dos a tres estratos jerárquicos.

Para enriquecer la perspectiva y las dimensiones mencionadas por Schlemenson (2013), tomamos nosotros el aporte de otros autores, por ejemplo Brojt (2010), Torres (2005, 2006), Steinmetz (1969), Julien (1998): Julien & Marchesnay (1988, 1992) y definimos qué características organizacionales formaban parte de cada dimensión, y que serían utilizadas para analizar la profesionalización que queríamos estudiar. A esa construcción, es lo que hemos denominado como el paso de la etapa “emprendedora” a la “etapa profesional”.

Por último, en tanto hacíamos el reconocimiento de esos dos momentos, nos faltaba conceptualizar cómo íbamos a analizar esa transformación. Es por ese motivo, que llegamos a los aportes de Van de Ven & Poole (1988, 1991) cuando nos dicen que el desarrollo de un proceso de cambio, implica en definitiva, la secuencia de cambios en los eventos. Y finalmente, nos hablan de teoría de procesos, para explicar cómo y por qué una organización cambia y se desarrolla.

La necesidad de dar cuenta de la dinámica de los procesos de cambio y profesionalización de las Pymes, así como también el “imperativo” de incorporar una mirada que explique los motivos que accionan y sostienen los procesos de cambio, nos hizo articular los aportes de Van de Ven & Poole (1988, 1991) que describen las teorías del proceso de cambio y desarrollo, con el aporte de Weick (1982) que argumenta que la organización, -organizing en términos del autor-, es un proceso continuo.

Haber hecho foco en el mencionado proceso de organización, hizo a la determinación de la centralidad en el mismo de la acción de los actores. Es decir que de esta manera, es necesario analizar cómo los mismos despliegan las acciones y herramientas de gestión que se proponen como necesarias para el desarrollo del proceso de cambio y profesionalización. El lugar central que se reconoce a los actores, abre la puerta a la conceptualización y análisis de la capacidad de agencia de los mismos.

El propio concepto de organizing de Weick (1982), de alguna manera también consideramos es un corrimiento respecto de las teorías dominantes. De hecho, los comentarios de Brytting (1991) respecto a la necesidad de utilizar las teorías de Weick (1982) se sostienen en las siguientes críticas de la teoría dominante o tradicional. Comenta el autor, que las mismas: 1- se basan en la creencia de los “objetivos organizacionales”, construcción que en realidad invisibiliza la existencia de diversos actores, diversos objetivos, necesidad de coaliciones de intereses, es decir, en definitiva de relaciones de poder que se despliegan, 2- asocian la toma de decisiones a la concepción racionalista, es decir un proceso lógico y lineal. A través del aporte de Bauer (1995) en relación a las tres lógicas utilizadas por el empresario Pyme para la toma de decisiones, nos permite dar por tierra con dicha concepción, 3- sostienen la idea de una realidad objetiva que determina la acción. En cambio Weick (1982, 1995) pone en la centralidad de la percepción (acción) a la subjetividad de los individuos.

Consideramos que era necesario hacer esta síntesis, sobre todo, haciendo hincapié y mostrando de qué manera fuimos construyendo la articulación de los aportes de nuestro marco teórico, para ahora sí, comenzar a sintetizar las conclusiones del proceso de cambio y profesionalización estudiado.

Queremos destacar, que habiendo expresado los tres ejes fundamentales del marco teórico, de alguna manera, estamos haciendo la distinción entre la figura y el fondo. En este caso, la figura es delimitada por los ejes mencionados, mientras que al fondo lo constituye todos los temas organizacionales que estuvieron involucrados en el proceso de cambio y profesionalización. La distinción, nos permitió a lo largo del trabajo reflejar el interjuego existente entre la figura y el fondo.

Decidimos describir pormenorizadamente los eventos, secuencias, progresiones, subjetividades e intersubjetividades relacionadas con el proceso a lo largo de los capítulos 5 y 6. Entendimos que la profundidad en el detalle tanto de los acontecimientos como de los comentarios y recuerdos de los entrevistados, era necesario en primer lugar para que se pueda comprender cómo fue realmente el proceso y en segundo lugar para reflejar el marco en que emergieron los temas organizacionales que decidimos problematizar. Consideramos que se desprenden disparadores para futuras investigaciones. Detallaremos con precisión en las implicancias del trabajo.

Como punto de partida de las conclusiones de nuestro trabajo y como aspecto fundamental, podemos afirmar que es demasiado lo que queda fuera del análisis, para el caso de las Pymes, cuando se hace abstracción de la complejidad y se toman posturas normativas y generales, con pretensión de universalidad, como consideramos los hacen los modelos de crecimiento empresario por etapas claramente delimitadas y con una secuencia lineal.

Con ese tratamiento de la realidad, es decir simplificándola, en vez de dar cuenta de la pluralidad de sus dimensiones, los estudios se empobrecen, las perspectivas se cierran, las curiosidades se obturan.

En definitiva, consideramos que el trabajo que nos propusimos, aporta en líneas generales, a la teoría de la gestión la necesidad del manejo de la realidad de las Pymes, en un grado de profundidad mayor. Aspecto que vamos a precisar cuando detallemos las implicancias del presente trabajo para los estudios organizacionales. Por otra parte, consideramos que es

absolutamente necesario, el desarrollo de una cantidad mayor de trabajos que articulen la empiria con la teoría.

Consideramos que este es un punto fundamental, sobre todo porque entendemos que las PyMes necesitan más y mejores teorías. A nuestro entender, esto es una necesidad en dos sentidos. La primera, indudablemente para disponer de marcos teóricos más precisos para comprender la real complejidad de las Pymes, en segundo término, y no por considerarlo de menor importancia, entendemos que las teorías deben también ser útiles para favorecer o mejorar las practicas concretas en las empresas.

En efecto, podemos afirmar que, en el proceso estudiado se verificó la necesidad del empresario-gerente de la construcción de un plan de acción-comunicación-desarrollo de acciones y herramientas para llevar adelante sus objetivos. Esto nos permite concluir que las características constructivistas, son centrales en los procesos de cambio y profesionalización de PyMes.

En la práctica del caso de estudio, se verificó la diversidad de objetivos, intereses y coaliciones. De esta manera, nos alejamos de las posiciones teóricas que solo hacen mención a los intereses, objetivos y características de los empresarios. Concluimos en consecuencia que el conflicto de intereses es un aspecto subyacente al proceso de cambio y profesionalización de PyMes y en consecuencia debe ser tenido en cuenta para su caracterización.

Sin embargo, entendemos necesario recordar una observación que efectuamos en el cuerpo del trabajo. El reconocimiento de la existencia de distintos actores, de distintos objetivos y de distintos intereses, no debe hacernos perder de vista que las relaciones de poder en las PyMes están claramente desbalanceadas a favor de los empresarios.

Dos son los factores que a lo largo del trabajo reflejaron lo mencionado en el párrafo anterior. Por un lado, la poca representatividad y representación que tienen los sindicatos en las mencionadas empresas, y por otro, tal vez el factor más determinante es la centralidad del empresario Pyme, sobre todo teniendo en cuenta la consideración o característica que hizo Torres (2004, 2005) de estas empresas como “egofirmas”.

Trajimos a colación el ego del empresario como problema propio de las Pymes para iniciar un proceso de cambio y profesionalización, podemos concluir que para que la misma tenga posibilidad de iniciarse y sostenerse, es necesario que el empresario se descentre de sus propios intereses, visiones y objetivos. Concluimos, en consecuencia, que el momento –visto como un proceso- al que nos referimos es uno de los aspectos cruciales para permitir la profesionalización. Definitivamente es un tema para seguir investigando.

Entendemos que tiene una implicancia medular en el caso de la Pyme. En primer lugar, puesto que la decisión de profesionalizar la empresa implica para el empresario PyMe, salir del lugar “la organización soy yo” (Schelmenson, 2013) e ir al reconocimiento de la necesidad de una estructura organizacional por sobre su individualidad.

Como vimos en nuestro caso de estudio, la complejidad estuvo asociada, a que la decisión inicial se tomó sin una conciencia plena sobre la implicancia y alcance organizacional de la profesionalización. Concluimos, que otra vez se manifiesta de qué manera las lógicas definidas por Bauer (1995) tienen un rol fundamental²⁸. La decisión del empresario, según sus propios dichos, estuvo ligada a la necesidad de crecer. Hemos manifestado que, a nuestro entender, en la subjetividad del empresario esto está relacionado con el objetivo de mayor acumulación de capital (lógica empresarial). Es decir, subsume la necesidad de la estructura organizacional a la acumulación del capital. Concluimos, por ende, que la lógica empresario, fue la primordial, y que sólo con el tiempo, cuando nuevas interacciones y prácticas de gestión se consolidaron en la empresa, el empresario comenzó a reconocer los beneficios de la estructura como un vehículo necesario para cumplir su objetivo.

Como hemos visto a lo largo de todo el trabajo, la utilización/aplicación de herramientas y/o prácticas de gestión novedosas también, estuvieron atravesadas por esa triple lógica. Como apunta Bauer (1995), ante algunas decisiones puede manifestarse la contradicción entre lógicas

²⁸ Recordemos que el autor describe una modalidad a través de la cual el empresario PyMe toma las decisiones en función de tres lógicas –la empresarial, la familiar y la política. Asegura por otra parte, que si bien estas están integradas en el empresario, por supuesto él no es consciente de las mismas, de cómo operan y del peso relativo de cada una de ellas ante cada decisión que debe tomar.

distintas, donde el empresario prioriza alguna. Concluimos entonces, que es más que probable que el empresario priorice la lógica empresaria o la política, por sobre las demás en varios momentos del proceso, más allá que, desde el punto de vista teórico tradicional, no fuera la situación más conveniente en términos organizacionales. Resumiendo, lo que estamos afirmando es que tal situación, no debe leerse como una disfuncionalidad del proceso, sino por el contrario una característica distintiva de aquel. Concluimos entonces, que los procesos de cambio y profesionalización de PyMes, definitivamente no están compuestos por progresiones lineales y secuenciales, sino que por el contrario, su devenir está atravesado por la incertidumbre, la ambigüedad y el caos.

Vamos a desarrollar dos ejemplos que apoyan la conclusión mencionada. En el primer caso, una vez que el empresario fue constituyendo la nueva estructura organizacional, de todas maneras primó la lógica política mediante la cual más que analizar aspectos organizacionales, hizo que en las primeras instancias se manejase procurando asegurar su lugar de poder en la organización, aún realizando actividades que impedían afianzar los cambios que quería llevar a cabo. Esto lo pudimos ver en los comentarios del empresario, cuando aseguró que al principio apuntó a dividir a los encargados para mantener su poder.

El segundo ejemplo, se asocia a los motivos que hicieron que algunas prácticas o herramientas de gestión no se hayan institucionalizado –manual de perfiles, sistema de evaluación de desempeño-. En este caso, el empresario, claramente priorizando la lógica empresaria optó por no institucionalizar aquellas que consideró que no aportaban directamente a la generación de riqueza en la organización. Entendemos que es importante, hacernos una pregunta: ¿puede leerse esto como un mecanismo que recorta posibilidades organizacionales enriquecedoras o debe por el contrario pensarse como un mecanismo que forma parte de la autorganización del sistema? Claramente, nos inclinamos por esta última opción.

Debe agregarse que, en referencia al tema anterior, la percepción del empresario respecto a las prácticas mencionadas, fueron suficiente razón para que la estructura no las pueda institucionalizar, más allá de la opinión de los otros actores del sistema.

Lo manifestado en los párrafos anteriores, nos remite a dos cuestiones básicas que pudimos concluir. En primer lugar a la importancia, por la riqueza que aporta, de estudiar los diversos temas organizacionales en contexto. El análisis de la toma de decisiones contextual nos pone ante la necesidad real de profundizar sobre las características/restricciones/condiciones de posibilidad que pueden influir en las mismas.

En nuestro caso, el contexto elegido fue un proceso de cambio y profesionalización, por tal motivo, considerando al mismo en términos dinámicos, concluimos que los procesos cognitivos de los actores y el aprendizaje colectivo son dos temas específicos que ameritan ser investigados con mayor profundidad para el mismo contexto.

Por otra parte, a través de la verificación de los cambios en la totalidad de las dimensiones definidas para caracterizar y medir la profesionalización, podemos concluir que el proceso de cambio y profesionalización fue una transformación socio-cultural que significó un gran impacto en la vida organizacional de la empresa del caso estudiado.

Antes de avanzar en el último aspecto de nuestras conclusiones, queremos resaltar lo siguiente: si bien, como hemos manifestado, identificamos cambios en todas las dimensiones utilizadas, algunos de los mismos fueron cambios absolutos, mientras que en otros casos fueron cambios relativos, es decir –con grados de avance distintos-.

Por el marco teórico que utilizamos, consideramos que el análisis de los motivos o causas posibles para explicar las velocidades distintas ante algunas decisiones, está por fuera del objeto del presente trabajo. Sin embargo, concluimos que es importante su estudio o profundización en el futuro.

Deseamos recordar, que si bien el análisis del proceso de cambio y profesionalización, se concentró respondiendo a los objetivos primordiales del trabajo, en mayor medida en aspectos microsociales, nunca dejamos de tener en consideración la vinculación de la vida cotidiana con la producción de –y con la articulación entre- “lo macro” y “lo micro” social (Sotolongo Codina & Delgado Díaz, 2016).

El aporte de los autores, nos permite reflexionar sobre dos aspectos sobre los cuales consideramos importante explicitar las siguientes observaciones. En primer lugar, siendo los reales protagonistas del proceso de cambio y profesionalización los actores de la empresa, no se puede soslayar que los mismos se involucran en las situaciones cotidianas de interacción social con su identidad individual pero que al mismo tiempo lo hacen condicionados por el lugar que ocupan en las asimetrías sociales, es decir en portadores objetivos de relaciones sociales (entidad colectiva). A los efectos del caso de estudio, nos parece importante recordar que siendo la organización estudiada una empresa, se manifiesta el patrón clasista, esto nos lleva a recordar que los actores se involucraron, definieron sus objetivos, intereses, estrategias desde el lugar del burgués, del obrero, etc.

El segundo de los aspectos, está ligado a un tema que excede el objeto del presente trabajo pero que consideramos se desprende del mismo. Entendemos que es importante tener en cuenta la concomitancia entre lo micro y lo macro social como marco para la definición y ejecución de programas de asistencia y/o fortalecimiento de las PyMes. Es decir, la consideración dialéctica entre lo “individual” y lo “social”, o como apuntan Sotolongo Codina & Delgado Díaz (2016) entre “lo individual social” y “lo colectivo social”.

Consideramos que el objetivo del presente trabajo de caracterizar, analizar y comprender los procesos de cambio y profesionalización de PyMes se vio cumplido. Creemos que se abrieron a su vez distintas opciones para continuar profundizando los temas estudiados.

Queremos, por último, hacer una salvedad importante: el proceso del caso estudiado se desarrolló durante los años 2003-2006 años que en Argentina se comenzaba a manifestar un contexto en el cual se robustecía el mercado interno y el consumo, a su vez se favorecía la protección y, en alguna medida, el desarrollo de las PyMes. En consecuencia, consideramos que en contextos macroeconómicos que pudieran presentar condiciones que afecten la vulnerabilidad de las PyMes, se hace indispensable la debida contextualización y actualización del estudio.

Implicancias para los estudios organizacionales

Para finalizar quisiéramos, a modo ilustrativo, sintetizar algunos aportes que pueden capitalizarse para los estudios organizacionales. Siempre partiendo de recordar que el presente trabajo tuvo la motivación primaria de profundizar el estudio de los procesos de cambio y profesionalización de Pymes, para sintetizar las características y particularidades de los mismos.

Luego de culminado el trabajo, podemos concluir que se derivan las siguientes ideas principales. A estos temas los consideramos relacionados directamente con el objeto de nuestro trabajo, con la bibliografía utilizada, con nuestra experiencia y con nuestra propia subjetividad.

- Se pone en consideración la pertinencia, para el caso de las PyMes, de los modelos que tratan al crecimiento y desarrollo de las empresas en base a etapas ordenadas, secuenciales y universales.
- Se plantea una propuesta que supera la mirada normativa/prescriptiva de los mencionados modelos y por el contrario logra incorporar a través del caso de estudio, la conceptualización de los actores con su verdadero potencial como agentes del cambio y transformación.
- Establece como centralidad de los procesos de cambio y profesionalización al conocimiento y el aprendizaje. Incorpora además variables tales como: la autoorganización, la construcción de sentido, la ambigüedad, la incertidumbre y el caos.
- Reafirma la necesidad de promover en mayor medida las investigaciones contextualizadas en estudios de casos específicos de PyMes. Contextualización que entendemos como un camino indispensable para la elaboración de nuevas teorías pertinentes.
- Propone profundizar las investigaciones respecto a las características del proceso mediante el cual los empresarios Pymes se descentran de sus intereses y necesidades personales para comenzar a conceptualizar la necesidad de una estructura formal.
- Sugiere seguir profundizando el análisis contextual del aporte de Bauer (1995) respecto a trilogía de lógicas utilizadas por los empresarios PyMes para la toma de decisiones.
- Propone la necesidad de profundizar la articulación entre los procesos cognitivos personales y el aprendizaje colectivo en el contexto del proceso de cambio y profesionalización de la PyMe.

En segundo lugar, entendemos que se desprenden temas relacionados complementariamente con nuestro tema de investigación, que pueden también capitalizarse en los estudios organizacionales, podemos mencionar:

- Investigar la representación y representatividad de los sindicatos en las PyMes. Analizar el rol que desempeñan.
- Analizar con visión crítica los programas de Asistencia y/o fortalecimiento a las PyMes desarrollados por organismos públicos, con el objetivo de contemplar de qué manera el diseño e implementación de los mismos contempla la articulación concomitante entre los aspectos micro y macro sociales.

Finalmente, la propuesta no pretende dar “una receta” ante los procesos de cambio y profesionalización de Pymes, sino que apunta a brindar un marco teórico que superando las posiciones normativas, invite a los investigadores y practicantes relacionados con el tema a la curiosidad, la indagación y fundamentalmente a la articulación con otras disciplinas que permitan miradas más amplias de los procesos organizacionales en general y de los procesos de cambio y profesionalización de Pymes en particular.

Referencias Bibliográficas

- Bauer, M. (1995). "PME: un patronax aux trois visages", *Sciences Humanides*, nº48, p.34.37
- Bauman, Z. (2008). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Blejer, J. (2015). *Psicología de la Conducta*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Bourdieu, P. (2013). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Brojt, D. (2010). *La empresa con destino. Cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Brytting, T. (1991). Organizing in the small growing firm: a grounded theory approach. *The Economic Research Institute/EFI*, Stockholm, 238p.
- Choo, C. W., & Díaz, D. R. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México DF: Oxford University Press.
- Coase, R. (1994): "La empresa, el mercado y la ley". Madrid: Ed. Alianza Editorial.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (2011). "Nuevas teorías de la Empresa" Ed. Lenguaje Claro.
- Courrent, J. M., & Torrès, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. *50th International Council of Small Business (ICSB), Washington*.
- Dandridge, T. (1979). Children are not "Little grown-ups": Small Business needs its own Organizational Theory, *Journal of Small Business Management* 17(2): 53-7.
- Drucker, P. (2010). *La Gerencia*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Essers, C. (2009). "Reflections on the Narrative Approach: Dilemmas of Power, Emotions and Social Location While Constructing Life-Stories". *Organization* Vol. 16, pp. 163-181.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fardelli Corropolese, C., Diaz D., González, N. y Szlechter, D. (2012). Especificidades del Proceso Estratégico en Pymes Argentinas: Un estudio de casos. *SaberEs*. Nº 4, pp. 67-83.
- Gibb, A., & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nooteboom. *Economía: teoría y práctica*, (36), 9-42.

- Gennero de Rearte, A. (compilador) (2004). El Proceso de Creación de Empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales. Mar del Plata. Argentina: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50:37-46.
- Jaques, E. (2004). La organización requerida. Buenos Aires: Editorial Granica
- Julien, P.A (1993). Las Pequeñas Empresas como objeto de investigación: algunas reflexiones acerca del conocimiento de las Pequeñas Empresas y sus efectos sobre la Teoría Económica. En Kantis, H. (Ed.), *Desarrollo y Gestión de PyMes: Aportes para un debate necesario* (pp. 25-45). Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Julien, P.A (Ed.). (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Kantis, H. (Ed.) (1998). *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad de General Sarmiento.
- Kantis, H & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Liberman-Yaconti, L., Hooper, T. y Hutchings, K. (2010) *Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro Firms: Exploring the Australian information Technology Sector*. *Journal of Small Business Management* 48: 70-95
- Manucci, M. (2016). *La competitividad emocional*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Matus, C (2007). *La teoría del juego social*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús.
- Mintzberg, H. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Ariel.
- Molinari, P. (2012). "El Salto del Dueño". Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México, DF: Editorial Alfaomega.
- Nooteboom, B. (1994). Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción. En Kantis, H. (Ed.), *Desarrollo y Gestion de Pymes: Aportes para un debate necesario* (pp.159-182). Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Pitelis, C. (2009). "Edith Penrose's, "The Theory of the Growth of the Firm" Fifty Years Later. MPRA, Munich Personal RePec Archive, MPRA Paper N°23180. Recuperado de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23180>.

- Powell, W. & DiMaggio, P. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Powell, W. & DiMaggio, P. (compiladores), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (pp. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica.
- Sampieri, R, Collado, C. y Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Estado de México: Prentice Hall.
- Schlemenson, A. (2013). “Análisis Organizacional en PyMes y Empresas de Familia. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Schlemenson, A. & Penna, A. (1992). Habilidades requeridas para el desarrollo empresarial de la PyMe. Dimensiones del Rol empresario”, en Simposio de Análisis Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Sotolongo Codina, P.L. & Delgado Díaz, C.J. (2006). La intersubjetividad social, las estructuras sociales objetivadas y las subjetividades sociales individuales. En Sotolongo Codina, P.L & Delgado Díaz, C.J, *La revolución Contemporánea del saber y la complejidad social: hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo* (pp. 131-164). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100719031418/11CapituloVIII.pdf>.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°2, p.9-43.
- Torres, O., & Lyon, E. M. (2003). A French perspective of research on small business: Denaturation and proximity. *RENT VII. The European Entrepreneurship Area, LODZ, Poland, November, 20-23*.
- Torrès, O. (2004-a). “The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity”, *Piccola Impresa, Small Business*, Vol. 17, n°2, p. 51-62
- Torrès, O. (2004-b). “The proximity law of small business management: between closeness and closure”, 49th International Council of Small Business (ICSB), Johannesburg, South Africa.
- Torrès, O. y Julien, P. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*. Vol 23(4): 355-377.

- Torrès, O., & Delmar, F. (2006). Smallness of firm and HRM: the key role played by proximity. *Actes du RENT XX*.
- Torres, O. (2007). "La recherche académique française en PME". Regards sur les PME nro. 14, Observatoire des PME, OSEO. Recuperado de <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/LarechercheenPMEOlivierTORRES.pdf>
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 169-191
- Van de Ven, A. (1995). Explaining development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 20, pp. 510-540.
- Weick, K. (1982). *Psicología Social del Proceso de Organización*. Fondo Educativo Interamericano.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.
- Yin, R. (1994). "Investigacion sobre estudios de casos. Diseño y métodos". Sage Publications.

Anexos

Anexo I *Guías de preguntas utilizadas para el trabajo de campo*

Primera entrevista con el gerente general.

1. ¿Cuáles son tus recuerdos del proceso de profesionalización que desarrollaste en tu empresa?
2. ¿Qué motivos te hicieron iniciar el proceso de profesionalización?
3. ¿Te acordás que tuviste en cuenta para decidirte a iniciar la profesionalización de la empresa?
4. ¿Estabas convencido de la necesidad de profesionalizar tu empresa?
5. ¿Cómo comunicaste a tus empleados tu decisión de profesionalizar la empresa?
6. ¿Cómo impactó la profesionalización en el trabajo que hacías en la empresa?
7. ¿La profesionalización significó algún cambio? ¿Podés describir algunas cosas que hayan cambiado?
8. ¿Cuáles fueron tus sentimientos ante esos cambios?
9. ¿Considerás que esos cambios fueron planeados por vos o se fueron dando?
10. ¿Cómo viviste esos cambios?
11. ¿Vivís los cambios siempre igual?
12. ¿Por qué crees que ese cambio lo viviste de esa manera?
13. ¿Algunos cambios se decidieron tomando en cuestiones externas a la empresa?
14. ¿El proceso de profesionalización generó beneficios personales y laborales?
15. ¿Cuáles fueron las cosas que hiciste vos para que el proceso de cambio y profesionalización haya sido posible?
16. ¿Cómo evaluás tu papel en el proceso de cambio y profesionalización de tu empresa?
17. ¿Qué hechos particulares te acordás del proceso de profesionalización y cambio?
18. ¿Cómo crees que superaron las dificultades durante el proceso de profesionalización y cambio?

Segunda entrevista con el gerente general.

1. ¿Qué significó la profesionalización para tu empresa? ¿Podés mencionar qué cosas concretas creés que se lograron con la profesionalización?
2. ¿Qué beneficios laborales y para la organización se lograron con la profesionalización?
3. ¿Cómo era tu rol en la empresa antes de la profesionalización y cómo fue después de la misma?
4. ¿Creés que la profesionalización cambió tu manera de dirigir la empresa? ¿Cuál es tu percepción respecto de los siguientes factores: desarrollo de visión estratégica, análisis de roles, sistemas de información y toma de decisiones?
5. ¿Cómo creés que la profesionalización cambió la manera de gestionar de la empresa? ¿Cómo conceptualizás los siguientes factores: estructura organizacional definida y constitución de una segunda línea de encargados funcionales?
6. ¿Cómo tomaron tus empleados tu decisión de iniciar un proceso de profesionalización?
7. ¿Qué comentarios te hicieron tus empleados en los inicios del proceso de profesionalización?
8. ¿Qué recordás de la gestión de tus empleados al inicio y durante el proceso de profesionalización?
9. ¿Qué tuviste que trabajar o conversar con tus empleados durante la profesionalización?

Primera entrevista con encargado comercial, encargada de administración y encargado de logística.

1. ¿Cuáles son tus recuerdos del proceso de profesionalización que se desarrolló en la empresa?
2. ¿Recordás cuáles fueron los motivos que comunicó el gerente para iniciar el proceso de profesionalización?
3. ¿Cuáles fueron tus primeros pensamientos cuando te enteraste del proceso de profesionalización?
4. ¿Podés mencionar qué sentimientos te generó el inicio del proceso de profesionalización?
5. ¿Cómo viviste el proceso de profesionalización?

Segunda entrevista con encargado comercial, encargada de administración y encargado de logística.

1. ¿Qué cambios se produjeron en la empresa con la profesionalización?
2. ¿Cómo fue liderado el proceso de profesionalización y cambio?
3. ¿Cómo evalúas dichos cambios?
4. ¿Cómo impactaron en tu trabajo personal?
5. ¿Recordás cómo comunicaste a tu equipo de trabajo el proceso de profesionalización?
6. ¿Cómo impactó la profesionalización en el trabajo de tu equipo y en el resto de la empresa?
7. ¿Cómo manejaste vos el proceso de cambio y profesionalización?
8. ¿Recordás qué dificultades se presentaron durante el proceso de profesionalización?
¿Cómo se trataron?

Entrevista con 3 responsables de sectores (áreas comercial, administración y logística).

1. ¿Cuáles son tus recuerdos del proceso de profesionalización que se desarrolló en la empresa?
2. ¿Cuáles fueron los cambios que se produjeron en tu trabajo personal?
3. ¿Cuáles fueron los cambios que se dieron en la empresa?
4. ¿Cómo evalúas dichos cambios?