

REVISTA DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



DE LA PYME EMPRENDEDORA A LA PYME PROFESIONAL

Autor(es): **Marcelo Papir**

Fuente: Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Nº 10 (Mayo 2018), pp 65-96.

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://www.economicas.uba.ar/revista-cesot>



Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercialNoDerivatives 4.0 International*.

Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



La Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación arbitrada de carácter interdisciplinario en el campo de los estudios socio-organizacionales y laborales. Está orientada a difundir los resultados de estudios teóricos y empíricos y a estimular debates e intercambios entre especialistas de distintas regiones. Se dirige a investigadores y a un público más amplio de profesionales, docentes y estudiantes en disciplinas que integran las Ciencias Sociales.

De la PYME emprendedora a la PYME profesional. Un estudio de caso

Marcelo Papir¹

Resumen

En el artículo se analiza el proceso de cambio y profesionalización de la gestión de una PYME localizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A partir de la trayectoria del propietario y de los integrantes de una empresa dedicada a la fabricación de artículos de marroquinería, se caracteriza la particularidad de un proceso que tuvo lugar entre los años 2003 y 2006. En la primera sección se define la profesionalización de una PYME, para identificar en la segunda sección las dimensiones utilizadas como indicadores de la transformación. En la tercera sección se mencionan las referencias que permiten comprender la lógica subyacente a los procesos de cambio y profesionalización de la gestión, para poner en evidencia los aspectos más destacados. El análisis de caso da cuenta del resultado de una intervención y refleja las perspectivas expresadas por los actores intervinientes en el proceso.

Palabras clave: PYME, management de PYME, procesos de cambio, profesionalización de PYMES.

From Entrepreneurial to Professional Management in an SME. Case Study

Abstract

In this article, we analyze the change and professionalization process taking place in the management of an SME located in the city of Buenos Aires, Argentina. Based on the trajectory of the owner and the members of a leather manufacturing company, the distinctive features of a process that took place between 2003 and 2006 are considered. In the first section, we define professionalization of an SME, in order to identify in the second section the dimensions used as indicators of the transformation. In the third section, we mention the references that enable us to understand the underlying logic of the processes of change and management professionalization, to show the most prominent aspects. The case analysis reports on the results of the intervention, and reflects the perspectives expressed by the actors who were part of the process.

Keywords: SMEs, SME management, change processes, SME professionalization.

Fecha de recepción: 05/01/2018 – Fecha de aceptación: 16/03/2018

¹ Magister en Estudios Organizacionales, Universidad Nacional de General Sarmiento.

E-mail: marcelo@actibiz.com.ar

Introducción

Es ampliamente reconocido el rol de las PYMES² en las economías y su impacto en el entramado socio-productivo de los países (Julien, 1997; Kantis, 1998; Bauer, 1995; Torrès, 2007). Esto se basa tanto en su participación en la generación de riqueza como en el empleo que originan. Así, en Argentina en 2014, estaban registradas 82.385 empresas de entre 10 y 200 ocupados con 2.791.350 de puestos de trabajo que representaban el 14% del total de las firmas registradas y el 43% de la ocupación total del país (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015). Por su parte, las PYMES industriales de entre 10 y 50 ocupados que constituían el 80% de las empresas de la industria y explicaban el 55% del empleo en el segmento, están relativamente más vinculadas al consumo final/venta al público (Fundación Observatorio PYME, 2017).

No obstante la relevancia de estas empresas es significativo que, hasta la década de 1960 hayan sido analizadas, casi en forma exclusiva, a la luz de la teoría desarrollada para las grandes empresas desconociéndose que se trata de organizaciones que manifiestan un perfil cualitativamente diferente. Al respecto se ha sostenido que “la mayoría de las representaciones que estructuran el discurso sobre la empresa, en última instancia, aún siendo discursos científicos fueron forjados a partir de análisis sobre el funcionamiento de las grandes empresas” (Bauer, 1995, p. 221). Desde esta perspectiva, la necesidad de profundizar la comprensión de estas organizaciones condujo en los últimos treinta años a que los estudiosos de la gestión multiplicasen los estudios particulares sobre PYMES aportando evidencia acerca de su especificidad y los requerimientos en este campo (Julien, 1993; Julien *et al.*, 1999; Torrès, 1997).

Con respecto al concepto de pequeña y mediana empresa, estructurado en torno a los interrogantes sobre el tamaño y su medición, así como sobre la frontera entre grandes y pequeñas empresas se destacan dos corrientes claramente contrapuestas: la que considera que el efecto tamaño es universal y aquella que lo destaca como contingente.

Quienes entendían a las PYMES en cuanto a su especificidad (corriente de mediados de los años 1970) dejaron de considerarlas como modelos reducidos de grandes empresa para comenzar a definir sus características específicas. En esa instancia se produjo un significativo avance, ya que al pasar de un objeto relativo a uno específico, se pudo superar la necesidad de descubrirlo y se llegó a definirlo como nuevo objeto de investigación (Torrès, 1997).

² Se adopta como criterio para definirla es el de entre 10 y 200 ocupados.

Por su parte la corriente de la diversidad (1975-1985), contraponiendo las PYMES a las grandes empresas, indicó que podían ser consideradas un grupo homogéneo, aunque al efectuar un análisis del conjunto apreció claramente que se trataba de un grupo sumamente heterogéneo. A fin de reconocer esa diversidad la corriente refirió a PYME-campo, destacando el equívoco de las generalizaciones para referirse a estas empresas y subrayando la necesidad de contemplar el contexto específico. Así, la identificación de los factores de contingencia que afectan la naturaleza de la organización cobró suma importancia a partir de los estudios de esta corriente (Torrès, 1997).

Para dar cuenta a la vez de la singularidad y diversidad de las PYME, la corriente de la síntesis (mediados de los años 80) consideró que el concepto-PYME es modulable y por ende sostuvo que estas organizaciones pueden ser más o menos específicas. Dicho de otro modo, si bien se reconocen ciertas características propias, no se le otorga a las mismas un carácter estricto sino flexible. El avance de esta corriente equivale a la síntesis “especificidad/diversidad” con la consiguiente ventaja de integrar la diversidad de la PYME, mientras se mantiene intacta su especificidad y la naturaleza del objeto de investigación.

El interés por estudiar los procesos de profesionalización de estas empresas nos lleva a destacar la necesidad de abordarlos a través del análisis de la trayectoria y dinámica de los cambios, a fin de comprender y caracterizar sus particularidades. Optamos por la metodología del estudio de caso por considerarla apropiada para responder a los interrogantes acerca de cómo y por qué se desarrolló un proceso de cambio y profesionalización. El estudio de caso se focalizó en una PYME que ocupa catorce empleados y tiene por clientes a pequeños comercios barriales y su propio personal. Los criterios para la selección de los entrevistados tomaron en cuenta la capacidad de decisión y el grado de participación en el proceso de profesionalización del empresario/gerente y los empleados. Así fueron entrevistados el encargado comercial, la encargada de administración, el encargado de logística, el responsable de administración y el responsable comercial. La diversidad de los roles, la heterogeneidad de las funciones y los niveles de responsabilidad, así como su trayectoria y experiencia en la empresa, permitieron conocer diversas perspectivas sobre el proceso de cambio y profesionalización desarrollado. Se utilizó como instrumento de recolección de datos primarios la entrevista en profundidad y como fuentes secundarias el material brindado por el empresario (diagnóstico organizacional, manual de puestos y de perfiles, material utilizado en capacitaciones).

I. Características de las PYMES y su profesionalización

En este análisis se recuperan las contribuciones de Julien (1990, 1998)³ y Torrès (2007) sobre las empresas PYME. El primer autor partió del tamaño pequeño como aspecto clave para caracterizar a dichas empresas y especificó una serie de rasgos adicionales, entre los que mencionó el *management* centralizado (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 (interno y externo) simple e informal y, por último, su orientación al mercado local.

Sin embargo, el análisis de Torrès (2004, 2005, 2006) permite comenzar a pensar en términos dinámicos. Los desarrollos del autor, que consideramos alternativos a la generalidad de los trabajos teóricos sobre PYMES, posibilitan desplazarse de una postura meramente descriptiva y avanzar, tal como él mismo lo propone, hacia una posición explicativa del *management* de estas empresas que considera determinado por el factor de la proximidad (Torrès, 2004a). Su visión, sostiene que el empresario, a través del factor “cercanía”, va fijando las características y distinciones del estilo del *management* que aplica, por una proximidad espacial, jerárquica, funcional, temporal y del sistema de información.

En este artículo nos enfocamos en el proceso de desarrollo de una PYME, designado como proceso de profesionalización, considerando que supone la modificación de ciertas variables en el desempeño empresarial que se traducen en un impacto organizacional significativo. Al respecto, la profesionalización de las PYMES se convierte en un vehículo esencial y necesario para su fortalecimiento y por ende, se constituye en una herramienta fundamental para facilitar el crecimiento ordenado, reducir la vulnerabilidad o amortiguar el impacto de eventuales crisis.

Este proceso de profesionalización se inscribe en el contexto particular de la PYME unipersonal, donde la figura del fundador tiene un lugar central en la dirección y el liderazgo de la empresa. Sobresale el rol desempeñado por el propietario o propietarios en la delimitación de las relaciones interpersonales así como en la dinámica del trabajo que domina en la organización; el ejercicio de la conducción a través de la dirección directa; las relaciones interpersonales extremadamente personalizadas, sin distinción alguna entre la persona y el rol desempeñado, y la cohesión que se logra más por el ejercicio del fuerte liderazgo que por la

³ Se considera la definición adoptada por este autor, dado que es uno de los más citados y un referente ineludible en la investigación sobre Pyme.

integración y coordinación de las funciones. En conjunto, estos aspectos configuran el “factor de mutuo reconocimiento” (Schlemenson, 2013).

En este aspecto, Brojt (2010) sostiene que la profesionalización de una PYME implica que la empresa, en primer lugar, registra un proceso interno que le permite adoptar y adaptar permanentemente un plan de negocios sustentable en el tiempo y en segundo lugar, que éste no debe depender para su ejecución de la participación operativa casi excluyente de su/s propietario/s.

Los aportes precedentes permiten conceptualizar la profesionalización de las PYMES como el proceso que contempla la transición de la etapa fundacional a la etapa profesional de desarrollo de la empresa.

Desde esta perspectiva tomaremos en consideración las distintas dimensiones que intervienen en la configuración de la fase emprendedora y la fase profesional para dar cuenta de los cambios más significativos en el curso del proceso analizado.

La primera dimensión refiere a la perspectiva estratégica del empresario (Brojt, 2010; Schlemenson, 2013) y refleja el paso de una óptica enfocada en los aspectos operativos y de corto plazo, característica de la fase emprendedora, al desarrollo de una perspectiva de mediano y largo plazo propia de la fase profesional (Tabla 1).

Tabla 1. Perspectiva empresarial

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|-------------------------|--|---|
| Perspectiva estratégica | <ul style="list-style-type: none"> - Enfocada en aspectos operativos y de corto plazo. - Estrategia implícita y muy flexible, basada en la reacción y raramente en la anticipación. - El proyecto de empresa suele responder a los 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 proyecto global y por áreas funcionales. |

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010); Torrès (2004a, 2005); Julien y Marchesnay (1988)

La segunda dimensión toma en cuenta la estructura organizacional (Schlemenson, 2013; Brojt, 2010) para establecer la diferenciación entre el estadio emprendedor, basado en un modelo orgánico que percibe toda

adopción de una estructura formal como un factor de rigidez, y aquel en que la estructura comienza a formalizarse para diferenciar progresivamente instancias y niveles jerárquicos (Tabla 2).

Tabla 2. Estructura organizacional

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|---------------------------|--|--|
| Estructura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Estructura tipo estrella, concentración de responsabilidades en la persona del propietario. - Proximidad entre propietario y empleados. Importancia de las relaciones más que de los aspectos organizacionales. - Escasa diferenciación de los puestos de trabajo, superposición de tareas y desdibujamiento de responsabilidades. | <ul style="list-style-type: none"> - Formalización de la estructura con diferenciación de distintas instancias de gobierno. - Definición y emergencia de nuevos estratos jerárquicos con la responsabilidad de la conducción operativa. - Definición de roles y puestos de trabajo, con explicitación de funciones y responsabilidades. |

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004b, 2005)

En este ámbito cabe destacar que el modelo organizacional de una PYME parece ser precisamente refractario a los procedimientos, los métodos de control y la estandarización.

Una tercera dimensión focaliza el desarrollo de nuevos roles organizacionales con la consecuente necesidad de favorecer nuevas actitudes y desarrollar aptitudes extensivas a todos los integrantes de la empresa. El paso de un liderazgo carismático a un rol más profesional posibilita la necesaria adecuación a la estructura requerida para sustentar y facilitar el cambio estratégico definido (Tabla 3).

Tabla 3. Desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|--------------|--|--|
| Nuevos roles | <ul style="list-style-type: none"> - El propietario ejerce un liderazgo carismático y usualmente paternalista. - Escasa atención a la evaluación y el desarrollo de la carrera de los empleados. | <ul style="list-style-type: none"> - Inicio del rol gerencial del propietario. - Integración de aspectos de negocios y organizacionales - Tiempo para el desarrollo de habilidades en la gestión de las personas. - Descripción y análisis de puestos. |

Fuente. Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004b, 2006)

La dimensión relativa a la dinámica organizacional (Tabla 4) toma en cuenta el paso de un sistema sostenido por el empresario fundador, a un proyecto explícito y una estructura formal como contexto que permite el desarrollo de vínculos intersubjetivos (influencias recíprocas). En este ámbito se delinea una capacidad organizacional que refleja una acción y un desempeño orientados progresivamente a la búsqueda de respuestas efectivas, con potencialidad para conformar patrones de acciones habituales y recurrentes, como una de las bases sobre las que se construyen las capacidades (Nelson y Winter, 1982; Winter, 2000).

Tabla 4. Dinámica organizacional

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|-------------------------|--|--|
| Dinámica organizacional | <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 del empresario que se constituye como “hombre orquesta” que abre paso a la aseveración “la organización soy yo”. - Marcada dependencia del resto de los integrantes de la empresa a los criterios y decisiones del propietario - Omnipresencia del propietario. - Se reserva el contacto directo no solo con 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 como marco donde se desarrolla una vinculación intersubjetiva. - Dinámicas para ayudar a construir el sentido colectivo sobre el proyecto de la empresa. - Clarificación de los vínculos intersubjetivos, en el eje vertical (encargados de áreas con el líder o figuras de autoridad) y en el eje horizontal (encargados de áreas funcionales y pares). - Reuniones periódicas para garantizar la coordinación de acciones entre las áreas funcionales y establecer la agenda de trabajo. - Contacto directo del empresario 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: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2004, 2005, 2006), Julien y Marchesnay (1988)

Desde el punto de vista del estilo de conducción (Tabla 5) el paso de un estadio al otro está dado por un tipo de organización basada casi exclusivamente en sensaciones, percepciones, habilidades, intuición, instinto y visión del empresario, a otro en que tiende a configurarse un cambio cultural que favorece el desempeño del rol de gerente general por el propietario y la delegación de funciones en nuevos estratos jerárquicos emergentes.

En este ámbito se consideran los derechos de propiedad y las estructuras de gobierno, como también el liderazgo y la distribución de los mecanismos de autoridad. Aunque estos son aspectos esenciales en cuanto a la diferenciación y especificidad del empresario PYME, también muestran la necesidad de tener en cuenta el proyecto del individuo, o de los individuos que constituyen el grupo empresarial. Cabe destacar el énfasis de la literatura sobre PYMES en vincular algunas de las fortalezas de la competitividad de estas empresas con la capacidad del propietario-administrador para controlar los diferentes niveles en la toma de decisiones (Julien y Marchesnay, 1988).

Tabla 5. Estilo de conducción

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|-------------------------------------|---|---|
| Nuevos roles, actitudes y aptitudes | <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de toma de decisiones muy rápido, en general se destacan las decisiones operativas. - El criterio para la conducción del personal está basado generalmente en la confianza y/o simpatía personal. - Sistema de información simple e informal tanto en el ámbito interno como externo a la organización. - La comunicación se da a través del contacto directo entre el propietario y los empleados. - Se utiliza la comunicación poco estructurada y verbal. - El control es poco estructurado, informal y efectuado por el propio empresario. | <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de objetivos por áreas. - Autonomía y control de la responsabilidad de cada rol formal de la empresa. - Agilidad en la toma de decisiones y adopción de un mecanismo de análisis costo-beneficio. - Se mantiene la comunicación verbal aunque comienza a desarrollarse la comunicación escrita. - Introducción de sistemas informáticos para acceder a información estructurada en plazos más cortos. - Herramientas de información de gestión, medición de resultados y control de cumplimiento de objetivos. |

Fuente: Basado en Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2005, 2006), Steinmetz (1969), Julien (1998)

Asimismo distintos análisis asocian al rol del empresario, los valores del dirigente y su autoridad como un elemento que puede influir el comportamiento organizacional y estratégico de su empresa.

Finalmente, desde el punto de vista del poder y autoridad (Tabla 6) se acentúan las implicancias de la concentración de poder y autoridad en la figura del fundador de la empresa, características de la fase inicial, para dar lugar a las transformaciones que se suceden en la fase de profesionalización a partir de la explicitación de políticas concretas en diversos ámbitos de la empresa. Al respecto la teoría de la organización acentúa la importancia que en toda organización asume el sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas y de manera paralela, el sistema representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder con intereses propios, y vinculados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de la estructura.

Así las implicaciones del poder y autoridad en la fase profesional se traducen entre otras, junto con la toma de decisiones, en el afianzamiento de un modelo de autoridad impersonal asociado a un rol específico.

Tabla 6. Poder y autoridad

| | Fase emprendedora | Fase profesional |
|-------------------|---|---|
| Poder y autoridad | <ul style="list-style-type: none"> - Concentración de poder y autoridad en la figura del fundador de la empresa. - Ejercicio de la autoridad en forma personal y atribuida al reconocimiento que los empleados hacen de la persona. - El contacto directo que cada empleado logra tener con el propietario resulta 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 inicia la explicitación de políticas concretas en diversos ámbitos de la empresa. - Incipientes mecanismos de participación (reuniones formales de trabajo). - Formalización de la estructura con su consecuente definición de roles y mejora de acuerdos y compromisos dentro de la organización. - Desarrollo de la autoridad impersonal (atribuida a un rol determinado) para el resto del personal de la empresa. |

Fuente: Elaborado en base a Schlemenson (2013), Brojt (2010), Torrès (2006)

La elección de las dimensiones precedentes, como referentes del análisis sobre los cambios producidos en la empresa del caso de estudio, permitió delinear un conjunto de indicadores que guiaron el trabajo y que corresponden en el inicio a la PYME en su fase emprendedora y luego a la empresa en su fase profesional.

Aunque referimos a dos momentos, el interés radicó en analizar a partir de las observaciones y distinciones establecidas por los propios actores, la dinámica de la transformación o proceso de cambio en el paso de una fase a la otra.

Al respecto se trató de destacar su particularidad y los principales desafíos, limitaciones y dificultades. Las dimensiones y los indicadores seleccionados expresan el carácter enunciativo y de orientación del análisis, más que un perfil taxativo o prescriptivo.

2. Del crecimiento al desarrollo

En el campo de la teoría de la organización no ha sido similar el interés manifiesto en los procesos de desarrollo de PYMES que el relativo al crecimiento de la gran empresa. Al considerar que la profesionalización de las primeras supone un cambio cualitativo que visiblemente incide en su desarrollo, contextualizaremos el estudio en el marco de un proceso, entendido como la progresión (el orden y la secuencia) del conjunto de eventos que se sucedieron (Van de Ven, 1992; Van de Ven y Poole, 1995).⁴ Esta visión del proceso, que adoptamos, asume una perspectiva histórica de desarrollo y hace foco en la secuencia de incidentes, actividades y etapas que se descubren en el curso de la existencia de un sujeto central.

Para observar empíricamente las diferentes formas, y estados que manifestaron en su evolución los eventos en la empresa estudiada consideramos los componentes del proceso de desarrollo a que refieren Van de Ven y Poole (1995). En primer término, nos referimos a las progresiones, es decir la naturaleza, secuencia y orden de las actividades o acontecimientos que una entidad organizacional evidencia como cambios a lo largo del tiempo.⁵ En segundo término, a la identificación de las distintas

⁴ Para los autores, la teoría de procesos es la explicación de cómo y por qué una organización cambia y se desarrolla.

⁵ Alejándose de los modelos de progresiones simples, los autores incluyen progresiones múltiples (el desarrollo puede seguir más que un único camino posible), acumulativas (los eventos se pueden ir acumulando y elementos de eventos previos se pueden encontrar o utilizar en eventos posteriores), conjuntivas (elementos de un subconjunto casualmente relacionados, pudiendo influir de esa manera en distintos senderos del desarrollo) y por último las progresiones recurrentes (que reflejan de qué manera se repiten las secuencias de acontecimientos o actividades a través del tiempo).

vertientes utilizadas para explicar los procesos de cambio en las ciencias sociales, biológicas y físicas sintetizados en cuatro modelos ideales de teoría de procesos de cambio: ciclo de vida, teleológico, evolutivo y dialéctico.

El 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; el teleológico se basa en que los objetivos son los que guían a las organizaciones y por ende su desarrollo; el evolutivo, –siguiendo a la evolución en la biología– explica el cambio organizacional desde esta teoría a través de un proceso continuo de etapas de variación, selección y retención. El dialéctico, se caracteriza por asumir como algo dado la posibilidad de colisión de intereses o valores distintos que están en permanente tensión y competencia con otros por la búsqueda del control y la dominación. La estabilidad y el cambio se entienden en el marco de este modelo a través del relativo balance de poder entre las fuerzas opositoras. Las luchas y adaptaciones que mantienen el *statu 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. Esta clasificación permite poner en evidencia las lógicas subyacentes en cada uno de los modelos y principalmente los mecanismos que explican las secuencias de los cambios.

Desde estas referencias teórico-conceptuales abordaremos en la siguiente sección los hallazgos significativos del caso analizado al que denominaremos en adelante G.G.

3. Hallazgos significativos

A partir del enfoque histórico-genético⁶ (Bleger, 2015) se hará referencia a los hallazgos del estudio sobre la condición de la empresa desde su fundación hasta el momento en que el empresario decide iniciar el proceso de profesionalización. En dicho periodo se toman en cuenta aspectos estratégicos y organizacionales distintivos que permiten conocer y caracterizar las pautas de comportamiento del pasado para configurar de alguna manera las creencias y conductas que cristalizan en el momento de iniciar la profesionalización. Se sintetizan los hallazgos encontrados en el proceso de cambio y profesionalización propiamente dicho, a la luz

⁶ El análisis del pasado busca recopilar de manera detallada los antecedentes de la situación organizacional, indagando y describiendo cómo fueron surgiendo y evolucionando.

de la evolución de las características organizacionales de la PYME estudiada y la dinámica propia del proceso.

3.1. Sobre la creación de la empresa

Se aprecia la influencia de los aspectos personales, organizacionales e institucionales, que dieron soporte a su nacimiento. Al respecto se ha identificado el deseo del emprendedor de crear un producto y alcanzar independencia económica, el proceso decisorio intuitivo y sostenido por el aprendizaje, la propensión al riesgo y la ausencia de articulación con actores como el Estado y las entidades financieras.

La realidad de este emprendedor se aleja de las posiciones que sostienen que las capacidades emprendedoras se sustentan únicamente en la figura de los emprendedores –modelos psicológicos–.

3.2. Antecedentes de la profesionalización de G.G.

Los aspectos estratégicos y organizacionales, al inicio de la profesionalización, mostraban una empresa con las características distintivas de las PYMES mencionadas por Julien (1998),⁷ a las cuales referenciaremos los aspectos destacados.

El crecimiento de la empresa estuvo signado tanto por la escasez de recursos como por la ausencia de una planificación a mediano y largo plazo y estos factores configuraron la toma de decisiones. Tres decisiones estratégicas sintetizan la trayectoria de la organización desde su fundación hasta el momento de la profesionalización: 1- reemplazar el primer canal de comercialización, 2- discontinuar la fabricación en el país para transformarse en una empresa importadora, 3- internacionalizar la empresa en Chile.

En relación a la primera decisión, G.G. comercializaba desde su origen todos sus productos a través de locales comerciales del padre del empresario y de su socio. La negativa del socio a seguir comprando toda la producción condujo a la elección de otro canal de comercialización

si bien fue un momento difícil, creo que fue un gran puntapié inicial para salir a la calle a vender, ahí comenzamos a vender al por mayor los productos,... así comenzamos a crecer... 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 de que éramos una empresa incipiente, y la verdad nos

⁷ Dichas características son: pequeño tamaño, *management* centralizado, bajo nivel de especialización, sistema de información simple e informal y estrategia intuitiva y de corto plazo.

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 (Propietario de G.G.).

Esa iniciativa fue seguida por la decisión de comenzar a importar desde China,

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. Si bien, continué tratando de defender la fabricación nacional por su calidad respecto de los productos importados, tuve que cambiar de a poco porque algunas marcas habían empezado a traer buenos productos, ahí me preocupe...íbamos para atrás con la fábrica, entonces como emprendedores teníamos que ir para adelante, la idea fue viajar a China y tratar de importar (Propietario de G.G.).

La decisión fue un hito en la empresa y un cambio de rumbo opuesto al que había defendido en el inicio, aunque era interpretado por el propietario en favor del desarrollo de la empresa y del producto. La decisión de internacionalizar la empresa luego de la crisis de 2001 condujo a la posibilidad de comercializar en Chile, motivado por el hecho de contar con un exceso de stock de mercadería que resultaba muy costosa después de la devaluación

... ese fue otro aprendizaje, tuvimos la experiencia de Chile, que no fue muy buena. Por suerte salimos ilesos económicamente, obviamente con pérdidas. Por haber ido sin analizar el mercado, pagamos costos bastante altos porque sobre el momento nos dimos cuenta que el mercado chileno no tiene nada que ver con el mercado argentino (Propietario de G.G.).

De esto se desprende que durante el período mencionado las decisiones estratégicas se adoptaron en forma reactiva, siguiendo un patrón signado por la intuición y el cortoplacismo. Una de las razones fue que el empresario —es decir, la empresa en su conjunto— contaba con un sistema simple e informal de informaciones sobre su gestión interna y sobre el mercado.

Se manifiestan aquí los aspectos organizacionales característicos de las PYMES (Julien, 1998; Torrès, 2006) que hacen a la modalidad en la contratación de personal, la concentración de las actividades y la toma de decisiones. Desde el origen se contrató a las personas considerando en particular los aspectos relacionales (Torrès, 2006), es decir dando prioridad a los aspectos subjetivos y “la confianza”, en desmedro de la especialización requerida por los puestos (Julien, 1998). Así, las búsquedas estaban circunscriptas a los círculos familiares y al núcleo de los conoci-

dos. La contratación bajo dicha modalidad es un comportamiento absolutamente racional, puesto que cualquier persona recomendada por un conocido resulta más confiable para el empresario (Torrès, 2004b).

En lo que refiere a la configuración de la estructura organizacional ha prevalecido desde el inicio la dependencia directa de los empleados con el propietario de G.G., expresando de esa forma el tipo de control ejercido. Aunque hubo un intento de delegar las actividades operativas en un supervisor, tanto el control como la toma de decisiones continuaron bajo la supervisión directa del propietario hasta el inicio de la profesionalización.

Respecto al contexto de desarrollo de la empresa cabe destacar la incidencia directa negativa de las políticas macroeconómicas sobre la actividad de la empresa, en ausencia de políticas públicas destinadas a fortalecer o financiar el desarrollo en sus comienzos⁸

...la verdad es que en Argentina, los empresarios hacemos un ejercicio interesante de adecuación, pasan tantas cosas que uno tiene que acomodarse a... ese ejercicio interesante... nosotros siempre lo hicimos solos, con lo que teníamos, siempre tuvimos un crecimiento razonable, tranquilo, fue producto de nuestros fondos... teníamos poca gimnasia en la búsqueda de créditos (Propietario de G.G.).

De esto se desprende que la creación de la empresa y su posterior crecimiento, no constituyen una secuencia lineal y se fundamentan en gran medida en la prueba y el error (Kantis y Drucaroff, 2011).

3.3. Proceso de cambio y profesionalización

Transitar el proceso de profesionalización requirió un papel activo por parte de los integrantes de la empresa (Brojt, 2010) priorizando su perspectiva como actores, la subjetividad y la trayectoria de sus relaciones, fue lo que permitió a la empresa pasar de un estadio a otro. A la luz de un análisis diacrónico se trató de comprender la forma en que se fue estructurando el propio sistema (Etkin y Schvarstein, 2005).

En esa dirección, resulta clave comprender por qué un empresario acostumbrado a la supervisión directa y al sistema social característico de empresa que le garantiza el control (Torrès, 1997) decide optar por la profesionalización. Es decir, iniciar un camino que lo saca de su zona de confort –o al menos de una zona conocida– para aventurarse en adoptar una nueva estructura y dinámica organizacional.

⁸ Cabe destacar que el proceso de cambio de G.G. se desarrolló durante los años 2003-2006 en una coyuntura económica en que se estimulaba el desarrollo del mercado interno y el consumo, favoreciéndose la protección a la industria nacional y, en alguna medida, al desarrollo de las PYMES.

La decisión de profesionalizar la empresa se inició como resultado de la intuición y oportunismo del empresario que, sin contar con una experiencia válida para tomar como referencia, destaca haber aprovechado la oportunidad

porque sabía que era algo relevante para la empresa. Empecé viendo que me iba a servir, pero fue una decisión tomada sin ver demasiado más allá, emprendiendo, digamos, para ver qué pasaba ... ser emprendedor me llevó a tomar ese riesgo, me pareció interesante y era la manera...de seguir creciendo (Propietario de G.G.).

Las razones mencionadas se basaron en la necesidad de los socios de contar con mejor información para alcanzar el crecimiento de la empresa y organizarla de manera eficaz. Estas razones manifiestan que la decisión de profesionalizar la empresa responde a un origen multicausal y evidencia una triple racionalidad: de tipo económico, vinculada con el interés del empresario en el logro de resultados (en el objetivo de crecimiento subyace la necesidad de “una mayor acumulación de capital”), de carácter político buscando consolidar o mantener el poder (al mencionar la necesidad de organizar la empresa, el propietario refiere en realidad al deseo de consolidar su poder y la legitimidad) y de carácter familiar para tratar de edificar preponderancia familiar y ayuda, a fin de brindar a los socios mayor información para la toma de decisiones. Estas tres lógicas subyacen constantemente en el funcionamiento del empresario PYME, tanto para la toma de decisiones como para operar (Bauer, 1995).

En el caso de G.G. el concepto del desarrollo organizacional no estaba contemplado en la perspectiva del empresario, debió ser transmitido por el consultor como mediación para posibilitar el logro de los objetivos propuestos. “el consultor fue importantísimo, porque empecé a ver temas interesantes, que antes no me importaban, que no había buscado (Propietario de G.G.)”.

La recomendación de un empresario amigo motivó a conocer la propuesta del consultor respecto a las ventajas de la profesionalización generando la confianza necesaria y la convicción respecto a la posibilidad de lograr el crecimiento. Este antecedente, facilitador del proceso, expresaba una motivación intrínseca favorable. Asimismo, ante el desconocimiento con respecto a la naturaleza y verdadero impacto de la profesionalización, operó en el empresario la idea de isomorfismo mimético (Powell y Di-Maggio, 1999), siguiendo de esa manera el modelo exitoso desarrollado por un colega.

El desconocimiento inicial sobre los alcances de la profesionalización, como también durante los primeros momentos del proceso, fueron los

rasgos que caracterizan al proceso decisorio en este caso. La decisión se constituye a lo largo de un tiempo, el empresario comienza la actividad sin estar totalmente convencido aunque a partir de la interacción con el consultor va afirmando una convicción positiva.

Fui discutiendo y descubriendo junto con el consultor, yo tenía otra formación, había emprendido, pero nunca había proyectado llegar a ese punto (Propietario de G.G.).

3.4. Subjetividad, intersubjetividad y transubjetividad

El inicio del proceso concientiza al empresario sobre la necesidad de desempeñar el nuevo rol de gerente general

antes de profesionalizar la empresa, el dueño es el dueño....así sos visto, con todo lo que eso trae aparejado, yo era el dueño, con alguna persona de confianza y todo lo demás era ver cómo se solucionaba. Si bien participaba en casi todos los temas, la empresa necesitaba que participe de manera más activa porque era una pieza importante... mi rol específico como gerente fue cambiando, fue un proceso, y te vas dando cuenta, que te tenés que ir poniendo en un lugar más profesional (Propietario de G.G.).

Comienza a diferenciarse a partir de esta transición el rol de propietario –detentor del capital– del rol gerencial y sobreviene luego un periodo de incertidumbre ante el cambio propuesto, que sienta las bases del proceso de construcción de sentido. “el proceso empezó a funcionar en mi cabeza, empecé a verlo como algo positivo y posible (Propietario de G.G.)”.

Sin embargo, el desconocimiento sobre el alcance e implicancias de la profesionalización generó el temor por hacer algo diferente

el sentimiento de angustia fue más que nada desde lo personal, como dije antes, por mi forma de ser, enfrentar personas, tener que bajar línea, digamos, fuertes, aunque después eso derivó en cosas interesantes (Propietario de G.G.).

Sobrevino así la ansiedad del aprendizaje, relacionada con la inseguridad personal, si sería exitoso o por el contrario si podía fracasar (Schein, 2002). Desde esta perspectiva, la profesionalización de la PYME estudiada expresó un cambio socio-cultural profundo inscribiéndose en forma concomitante y circular entre la subjetividad individual y la intersubjetividad de los actores como proceso resultante de las interacciones y en una nueva dinámica organizacional.

Aunque el análisis del caso enfatiza la perspectiva micro, es oportuno precisar que la comprensión de un cambio social requiere contemplar

aspectos micro y macro, sin subordinar unos a otros (Sotolongo Codina y Delgado Díaz, 2016). Así la articulación entre dichos aspectos –por lo general invisibilizada en la generalidad de los estudios sobre PYMES–, ofrece el marco adecuado y necesario para comprender la vinculación en las interacciones cotidianas involucradas en la producción y reproducción (o modificación) de la vida social en comunidades, con la estructuración objetiva de las relaciones sociales y la constitución de las subjetividades como agentes sociales. Es decir, la dialéctica entre “lo colectivo social” y “lo individual social”. En esa línea analítica es relevante el patrón clasista-laboral de interacción social que ponen en juego los vínculos sociales que se producen-reproducen en la organización. El cambio de rol, que demanda previamente cambios en la subjetividad del empresario para trascender las necesidades personales y reconocer las organizacionales, coincide con el hecho de percibir una estructura en condiciones de trascender su persona y poder expresar y sostener la necesidad de configurar nuevos roles organizacionales

lo primero que tuve que hacer fue superar mis debilidades, digamos, como... lo que yo era hasta ese momento, uno tiene su personalidad, tuve que superar parte de mis debilidades para encontrar un término medio (Propietario de G.G.).

La prioridad a las necesidades organizacionales no constituye una opción adoptada con facilidad por el empresario PYME. Al respecto la teoría sobre la creación de empresas acuerda en que los emprendedores crean sus empresas como una herramienta para satisfacer sus necesidades personales de independencia, poder, respeto, prestigio, entre otras. En diversas oportunidades las empresas en la etapa emprendedora parecen ser extensiones de la propia personalidad del emprendedor más que entidades independientes (McGivern, 1978).

El empresario construye una nueva subjetividad al avanzar el proceso organizante (Weick, 1979, 1982). No lo hace a partir de una observación pasiva, sino luego de haber realizado numerosas acciones concretas, relacionadas con la conformación de una nueva estructura y su nuevo rol en ella. Asimismo, el impacto de la profesionalización, no se circunscribe solo al empresario, sino que abarca a todos los integrantes de la empresa.

En el caso de análisis, la nueva subjetividad en el caso de los encargados de área también derivó de la concientización sobre los nuevos roles que demandaba la profesionalización ya que en la empresa, se definieron nuevos roles, se ampliaron algunos y se delimitaron otros.

Como toda transición, la profesionalización, genera incertidumbre y temores. En el caso de estudio, los actores desplegaron aspectos racio-

nales y emocionales muy fuertes en relación al cambio y alcance de la profesionalización. En un primer momento y ante un escenario de gran incertidumbre, el empresario manifestó ciertas dificultades en la toma de decisiones con respecto a los empleados

iba a tener que cortar poder, aclarar, digamos, hasta dónde llegaba la responsabilidad de uno y terminaba la del otro, interactuar, bueno todo lo qué significaba un proceso de cambio de este tipo (Propietario de G.G.).

Este señalamiento se relaciona con el hecho de que la profesionalización supone la necesidad de un nuevo acuerdo institucional, que no obstante las indefiniciones y ambigüedades, contempla la reconfiguración de roles que comienza a implementarse como consecuencia de las líneas de autoridad y responsabilidad, junto con las relaciones de poder e influencia dentro de la organización.

Al respecto, la convicción sobre los beneficios futuros fue clave para plantear a los empleados los cambios necesarios en los acuerdos preestablecidos. El desafío y la oportunidad que significaba organizar a la empresa fueron los aspectos en los cuales se basó un nuevo acuerdo y aunque el factor económico estuvo presente, no conservó un peso primordial en la motivación de los empleados.

El nuevo acuerdo es planteado primordialmente por el empresario PYME, como actor que detenta más poder en relación a los trabajadores de la empresa, sin embargo no se soslaya que el mismo está enmarcado en un juego social (Matus, 2007) en el que distintos actores, con objetivos diferentes, despliegan diversas estrategias. Esto supone que la adaptación activa, pasiva y/o la franca resistencia, junto con la salida de la organización, son posibles estrategias a ser ejercidas por los empleados. También los encargados de área expresan la ambivalencia entre la perspectiva racional y las emociones.

Aunque en el caso de estudio, en líneas generales, todos los actores manifestaron comprender los beneficios de la profesionalización, algunos destacaron el peso de los estados afectivos por los que transitaron en los primeros momentos.

pensaba al comienzo 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... 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 (Encargado comercial de G.G.).

A las sensaciones de sorpresa ante los cambios se agregaban exigencias de carácter esencialmente práctico

sentía 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 poner manos a la obra (Encargada de administración de G.G.).

No deja de subrayarse, a la luz de experiencias personales, el contraste entre la situación de origen y el proceso que se inició

yo era muy joven, entré a la empresa a los 23, fue traumático que de un día para el otro me pasaron a una responsabilidad muy grande 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, 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 (Encargado de logística de G.G.).

Estas referencias permiten visualizar el peso de los aspectos emocionales en el proceso de profesionalización, debido a que aparecen involucrados aspectos de la personalidad y la motivación fundamentalmente de los actores (Schlemenson, 2013).

Por su parte, los responsables de sectores, –que fueron involucrándose en el proceso a partir del trabajo y comunicación de los encargados de área– manifestaron su desconocimiento respecto de la naturaleza del cambio que se planteaba

sentí intriga, 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 (Responsable comercial de G.G.).

La estructura y las relaciones de poder en la organización –más precisamente el cambio en las mismas– producto de la profesionalización, fue un tema reconocido rápidamente por los actores. El propietario, como nuevo gerente general, ante la responsabilidad de gestionar la nueva estructura consideró la importancia de los aspectos organizacionales y visualizó con atención a cada actor del entramado que presentaba la empresa. Esto permite apreciar de qué manera el cambio en las subjetividades forma parte de las posibilidades y condiciones para comenzar a ejecutar y participar activamente del proceso de profesionalización.

Al ser el empresario quien marcó el rumbo inicial del proceso de profesionalización, de alguna manera le transmitió su impronta personal. Al respecto, resulta 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-firma⁹ Candeau (1981).

⁹ Así como se consideran las motivaciones del empresario y las de su familia, es necesario tener en cuenta el conjunto de actores –trabajadores principalmente– que forman parte de la empresa para no caer en el error de suponer que los acontecimientos que suceden en las PYMES son producto únicamente del voluntarismo del empresario.

No obstante concebir la profesionalización de las PYMES como un juego social donde intervienen diversos actores en función de las características estructurales de estas empresas en fase emprendedora, la relación de fuerzas en términos del poder que cada actor puede desplegar está claramente inclinada a favor del empresario.

En esta perspectiva las nuevas subjetividades y los nuevos vínculos e interacciones entre los actores, permiten construir la intersubjetividad organizacional y se consolida el proceso de organización, entendido como “una gramática consensualmente establecida que pretende reducir el equívoco por medio de comportamientos reflexionados e interrelacionados” (Weick, 1982).

El avance del proceso requirió de ajustes mutuos que se desarrollaron gradualmente; los actores fueron consolidando una trama de relaciones a partir de una importante repetición de los contactos, con una densidad significativa en cuanto a temas organizacionales se refiere

cuando entro a la empresa, hablo con cada uno de los encargados, tiramos temas todo el tiempo, soluciono problemas en ese momento. Implementamos todos los meses reuniones de jefes de área (Propietario de G.G.).

En esta dinámica organizacional que demandó nuevos conocimientos individuales y colectivos, el gerente puso en evidencia que su rol primordial, más allá de haber adoptado la decisión de profesionalizar radicó en poder sostener su implementación, para lo cual tuvo que mostrar convicción y firmeza frente a los encargados de área para que ellos mismos también fueran convenciéndose. Así se realizó el reconocimiento de las características del proceso

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 (Propietario de G.G.).

A través de la consideración —o mejor dicho, reconsideración— de las relaciones con los demás integrantes de la firma, se fueron manifestando nuevas y mejores interacciones, constituyéndose las nuevas intersubjetividades. Proceso que no estuvo exento de dificultades que requirieron prestar atención a los aspectos psicosociales de los procesos de organización (Weick, 1982).

Las nuevas intersubjetividades se produjeron en un contexto que demandó, según los encargados de área, interpretar y responder a una nueva jerarquía, tratar de reducir las dificultades en la relación con los pares, responder a las demandas de los nuevos roles y generar confianza ante el gerente general.

La confianza garantizó un proceso de delegación reconocido como implícito en la profesionalización

sin delegar, esto no existe. En una empresa armada es natural, en una empresa como esta es algo nuevo, uno hasta tiene que 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...y para eso hay que confiar, y si no confías... ni te juegues, ni intentes profesionalizarte. (Propietario de G.G.).

El fortalecimiento de una nueva trama compartida permitió que en la organización se consolidara la idea de un colectivo y creciera el sentido de pertenencia. Este aspecto clave reconoce que a través de las interacciones se crea la transubjetividad entre la empresa y sus contextos (clientes, proveedores, entidades financieras, etc.)

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 (Propietario de G.G.).

De manera progresiva los clientes se fueron acostumbrando a la nueva modalidad de trabajo implementada por la empresa, comprendieron su importancia y la valoraron, aunque estuvo presente en los empleados la dificultad inicial para establecer nuevas relaciones. "Al principio era confuso para los clientes, fue traumático para ellos, la misma sensación que viví yo, me di cuenta que la vivieron los clientes (Encargado comercial de G.G.)".

3.5. Modificaciones estructurales y nueva dinámica organizacional

En la dinámica de la profesionalización, el fortalecimiento de la subjetividad y la construcción de intersubjetividades resultan procesos paralelos al desarrollo de nuevas herramientas y prácticas de gestión. El cambio del rol del gerente reviste importancia clave en la nueva dinámica organizacional y su ejercicio supone un enriquecimiento de la perspectiva para dirigir la empresa. Al objetivo habitual de generación de negocios, se agrega la focalización en aspectos organizacionales y el manejo de recursos que permiten estar en condiciones de gestionar la nueva estructura y su complejidad. Fue el propio empresario, quien evaluó los cambios principales de su nuevo rol

a partir de la profesionalización, me encuentro mirando un poco los problemas desde afuera, a veces lo noto en los encargados de área, lo que 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 (Propietario de G.G.).

Al afianzarse los aspectos constitutivos de la profesionalización en torno al desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes, el gerente comenzó a desarrollar actividades de planificación y su comportamiento se contrapuso al desarrollado en la fase emprendedora, caracterizado por su naturaleza intuitiva, de corto plazo y ligado esencialmente a la cosmovisión y características del empresario.

En esta etapa el objetivo fue definir y explicitar un proyecto estratégico-organizacional y comenzar a plasmar una visión de mediano plazo. “Se proyecta mucho más después de la profesionalización, aunque falta profesionalizar, se mejoró, pero no se hace por escrito” (Propietario de G.G.).

Aunque es evidente el cambio en la perspectiva estratégica, la real implementación de la estructura organizacional se fue dando por etapas y en la medida que el empresario visualizó el alcance de las necesidades y las posibilidades de llevarla a la práctica. Aunque el cambio significó adoptar una decisión estratégica, con objetivos claros y definidos personalmente, tanto la implementación como el logro de resultados implicaron una alta incertidumbre técnica (Choo, 1999).

Los cambios estructurales se reflejaron en la dinámica del trabajo y en las relaciones interpersonales. Uno de los aspectos donde se manifestó el mayor impacto es en las prácticas relacionadas con la gestión de las personas en la empresa.

El gerente general se comprometió con un rol organizacional nunca desempeñado antes, al asumir la dirección, coordinación y supervisión de los tres encargados de área

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 (Propietario de G.G.).

En esa instancia comenzó a delegar paulatinamente funciones y responsabilidades, para que los encargados de área comenzaran a tomar decisiones con mayor nivel de autonomía. Al clarificarse los roles y delimitarse su objeto, las funciones y responsabilidades, se logró materializar la redacción del manual de puestos y funciones. La gerencia general fue establecida como máximo órgano de gobierno y las áreas como responsables por la gestión funcional de la empresa.

Este proceso no fue lineal y dio lugar a conflictos al establecerse un segundo estrato jerárquico que venía a cambiar los hábitos preexistentes de trabajo y las relaciones interpersonales consolidadas en el tiempo. Aunque se habían explicitado los roles –verbalmente y por escrito– en la etapa de diseño, las diferencias se manifestaron durante la implementa-

ción debido a la fijación de límites entre áreas o sobrepasos en el ejercicio de algunos roles (autoridad conferida).

En un primer momento, el gerente le otorgó preeminencia a la lógica política, aun cuando su decisión no fuese la más adecuada para las necesidades organizacionales del momento y su actitud obstaculizara, en parte, su decisión de implementar ese estrato. Esta limitación fue reconocida en las entrevistas

la división de ellos, yo sentía que favorecía mi poder, se podría decir más allá de que eso fuera bueno o malo. Pasado el tiempo, entendí la necesidad de conformar un equipo de trabajo en ese segundo estrato jerárquico y cuando lo hice siento que hoy no hay grandes divisiones, porque cuando hay una bajada de línea tan firme y tan clara, no queda otra que alinearse (Propietario de G.G.).

En realidad, la solución de los conflictos generó “mucho trabajo en la organización”, hasta que los encargados comenzaran a reconocerse como pares; en cierto sentido, se manifestaron las primeras prácticas como equipo y precisamente en ese proceso se produjo la clarificación de los vínculos intersubjetivos en el eje horizontal

cada reunión efectuada a partir de la gerencia general con los tres referentes de la organización sectorial hacía que, una vez conocido el tema nos prepararíamos para integrar esa mesa de reuniones, preparar el trabajo, preparar el tema, preparar nuestras opiniones, sabiendo ya de antemano que cuando lleguemos a sentarnos nuestra exposición no iba a ser la única y que iba a estar sometida a los diferentes intereses de cada área, y que íbamos a tener un interlocutor, que era el gerente general (Encargado comercial de G.G.).

Asimismo, el grado de autonomía que tuvo lugar en cuanto a la toma de decisiones, implicó que los encargados debieran rendir cuentas ante el gerente tanto por el ejercicio de sus funciones como por los resultados obtenidos. Gradualmente comenzaron a internalizar las implicancias del rol del gerente general

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 (Encargado comercial de G.G.).

Esta dinámica permitió clarificar los vínculos intersubjetivos en el eje vertical de la organización y contribuyó a fortalecer los nuevos roles, en la medida que los encargados de área comenzaron a realizar ejercicios

de planificación, limitados a los aspectos organizacionales de sus respectivas áreas. La consolidación del proceso de profesionalización se reflejó transversalmente en varias de las dimensiones. En primer lugar, el empresario-gerente explicitó sus propios objetivos como marco para la planificación de los encargados, lo que refuerza la “perspectiva estratégica del empresario”. En segundo lugar, a través de la planificación por áreas los encargados consolidaron ese nuevo estrato jerárquico, fortaleciendo la estructura organizacional; por último, la propia planificación empresarial comprometió a los encargados no solo con la definición de los objetivos que fijaron sino con su implementación. Junto con el impacto en la dinámica organizacional se produjeron cambios en el estilo de conducción puesto que la herramienta también fue utilizada por el gerente general para controlar la gestión y resultados. A su vez, en la dimensión poder y autoridad el cambio significó un claro espacio de participación, ya que a través de la discusión y fijación de objetivos se mejoraron los acuerdos y compromisos asumidos por los tres encargados, en conjunto con el gerente, al aprobar los procedimientos que presentaban

nuestros ayudantes desarrollaban circuitos, y para eso también trabajaba con los interlocutores del otro sector, a los que también les pasaba lo mismo, había una segunda etapa del proceso dentro del sector: la posibilidad de responsabilizar a alguien para que lleve adelante la cocina del circuito y después eso era lo que se llevaba a una reunión (con el gerente)... en ese momento se trataba de otro tipo de situaciones, que era en algunos casos política, en otros casos de conveniencia, en otros de estrategias en la empresa (Encargado comercial de G.G.).

Es significativo que, ante la necesidad de ir constituyendo los equipos de trabajo de cada área, el gerente general haya definido explícitamente una de las primeras políticas sobre gestión de personas. Consistió en priorizar la selección interna para ocupar puestos en cada equipo y esta práctica se mantuvo ya que ante los cambios. Se trató de buscar entre quienes ya están trabajando en la empresa. Esta orientación y la explicitación de políticas forma parte de una dimensión relevante de la profesionalización y concierne al poder y autoridad.

En el avance del proceso, todos los integrantes de la empresa, fueron ejercitando y desarrollando las nuevas habilidades/capacidades que le demandaban los nuevos roles. Es interesante señalar que los empleados han destacado la confianza que les brindó el gerente y el margen de libertad que les permitió aprender y poder también cometer errores

por la confianza que puso en mí el gerente general, tuve la libertad para actuar, sentirme libre para manejarme con la gente, a nivel personal, en los

vínculos y en cuanto a las tareas y retribuciones, lo que sea, como yo quisiera, sin ningún tipo de cuestionamientos, o preguntas... que yo tampoco hice (Encargado de administración de G.G.).

Estos factores, determinantes del grado de desarrollo alcanzado, permiten dar cuenta de la significación que adquieren en el proceso de profesionalización el desarrollo de nuevos roles, nuevas actitudes y aptitudes. La constitución de los equipos por áreas, que dio lugar a la aparición de los responsables de sectores, se puede caracterizar como una transición entre la situación anterior –de ausencia de diferenciación de funciones– y un nuevo ordenamiento basado en la descripción formal de puestos y funciones (Schlemenson, 2013).

Dicha transición dio lugar a conflictos, contradicciones, confusiones y como consecuencia de ello produjo resistencias. Los conflictos en general originados por la confusión de roles y extralimitación de autoridad 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... el encargado de logística recién se estaba formando, entonces intervenía el encargado de ventas, no sé si como apoyo o porque conocía más, o porque venía de ese lugar, si bien a mí no me afectaba, viendo de afuera parecía que el personal de ese área no tenía muy claro quién era el jefe real (Responsable de administración de G.G.).

Aunque algunos conflictos se fueron resolviendo a través del ejercicio de nuevas prácticas, el cambio cualitativo se logró por el desarrollo e implementación de los procedimientos administrativos, una nueva herramienta de gestión en la empresa que permitió ir formalizando las acciones y los niveles de autoridad y responsabilidad. Así se fue produciendo la integración entre las diversas áreas

fue necesario ordenarnos a través de una matriz que podía ser un “circuito” que sea conveniente para las tres partes en disputa. Ante un tema que por ahí no nos poníamos de acuerdo, él [gerente] 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 (Encargado comercial de G.G.).

Los entrevistados consideraron que se trató de uno de los eventos más significativos para la profesionalización de la empresa, al impactar en varias dimensiones involucradas.

En primer lugar, la comunicación escrita se institucionalizó en la organización modificándose el estilo de conducción.

cuando pasaba algo, podía buscarse en una determinada parte del circuito, se empezaba hablar de circuitos, se empezaba a dejar responsabilidades forma-

lizadas, 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" (Responsable de administración de G.G.).

A su vez, se vio facilitada la coordinación del trabajo de las distintas áreas en la medida que los encargados y empleados de cada área definían la forma de realizar un determinado procedimiento

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 (Encargado comercial de G.G.).

Progresivamente se fortalecieron los espacios de participación en los que se debatían los procedimientos antes de establecerse

para la definición de los procedimientos administrativos fue necesario contar con la participación activa de los ayudantes dentro de cada sector. 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 participábamos, nada más que en el acompañamiento (Encargado comercial de G.G.).

Tanto la definición de los procedimientos administrativos como la constitución de los equipos en cada área fueron eventos que se solaparon y se retroalimentaron positivamente reflejándose en el fortalecimiento de la organización. También el desarrollo de la autoridad impersonal en la empresa, determinado por los roles y autorizaciones involucradas en los procedimientos, permitió encontrar las soluciones ante conflictos inter-áreas

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 (Encargado comercial de G.G.).

En conjunto el trabajo de formación ocupó en el proceso un lugar central

siempre traté de explicar para qué estamos, de transmitir todos los conocimientos posibles, de hacerle ver al otro la ventaja de obtener esos conocimientos (Encargada de administración de G.G.).

De esta forma, la consolidación de las áreas, y los cambios implementados beneficiaron el trabajo de los encargados al poder delegar un número importante de tareas operativas, enfocarse en tareas estratégicas del área, consolidar y fortalecer sus propios roles, contar con mayor y mejor

información para la toma de decisiones y el control de las áreas, mejorar las relaciones entre las áreas y lograr una relación mucho más fluida con la gerencia general.

Aunque los actores de la organización no se apropiaron de algunas de las herramientas de gestión y no se institucionalizó la práctica de planificar y explicitar un proyecto por escrito, este aspecto que se reconoce como una debilidad se contrapone a la mejora en la planificación organizacional. Refleja la resistencia manifiesta de los empresarios PYME ante la planificación, aduciendo su escaso valor en un contexto de alta incertidumbre y ante situaciones de crisis permanentes como las propias del contexto económico argentino en el caso estudiado.

Por su parte, la definición de los perfiles del puesto, fue una herramienta apropiada parcialmente por la organización. Los encargados de área la consultan, no así el gerente. En cambio, la evaluación de desempeño no logró institucionalizarse.

El gerente no se apropió de las herramientas que no consideró vinculadas directamente con un beneficio económico para la empresa. Esto permite apreciar la prioridad de la lógica económica, aunque sin considerarla disfuncional al sistema, puede comprenderse como parte de los rasgos que requieren ser entendidos para poder operar desde el sistema. En este ámbito es el propietario quien reconoce su doble rol como propietario y gerente de la empresa

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...las decisiones que tomo yo directamente, entiendo que las puedo hacer y que no van a perjudicar económicamente a la empresa (Propietario de G.G.).

Su visión traduce la característica sustantiva de este tipo de empresas, en las que el propietario que la gestiona pone en juego en sus decisiones la triple racionalidad antes mencionada.

3.6. Dinámica subyacente al proceso de cambio y profesionalización

La articulación entre los aspectos destacados del proceso de profesionalización y los procesos de cambio (Van de Ven y Poole, 1995) permite dar cuenta de los hallazgos relativos a la propia dinámica del proceso investigado en G.G.

Para mencionar algunas progresiones referimos a las actividades de definición de la estructura y la posterior implementación y redacción del manual de puestos y funciones –acciones que compartieron elementos comunes (progresión acumulativa)–, así como la redacción de los proce-

dimientos administrativos relacionados con la forma y disposición de los respectivos equipos de cada área funcional (progresiones conjuntas). También destacamos las acciones que se repitieron a lo largo del proceso —el tratamiento de las resistencias, entendidas como parte constitutiva del proceso— (progresiones recurrentes).

El caso estudiado permitió identificar eventos destacados del proceso de profesionalización, impulsados por distintos motores o mecanismos generadores del cambio organizacional (Van de Ven y Poole, 1995).¹⁰ Ellos representan los hitos más importantes del proceso en la empresa estudiada y han dado lugar a cambios que se sustentan en el curso del tiempo. Resulta clave referenciar el lugar que desempeñan los actores durante el proceso y su capacidad de actuar, para lo cual el aprendizaje, es decir el procesamiento cognitivo consciente (Weick, 1995) cobra una importancia sustantiva.

Así, cada proceso de profesionalización resulta determinado por el bagaje de conocimientos, experiencias y procesos cognitivos del equipo directivo, el único con los conocimientos específicos sobre la firma (Penrose, 1959). Por este motivo, para explicar de qué manera cada empresa determinará su propio camino de desarrollo, se requiere tomar en cuenta aspectos como la centralidad de la subjetividad de los actores, su capacidad de agencia, los patrones cognitivos individuales y el aprendizaje colectivo. Esto supone percibir una capacidad de actuar, en el marco de la estructura social en que el proceso se despliega, vinculando la vida cotidiana con la producción social.

El conjunto de aspectos señalados en el análisis del caso permiten distinguir la perspectiva adoptada, de aquella que contienen los modelos por etapas, de progresiones lineales, para caracterizar y comprender la profesionalización de las PYMES. Al respecto resulta pertinente recordar las críticas a dichos modelos, debido a su perspectiva normativa, prescripciones deterministas y consideraciones teóricas de difícil comprobación empírica (Torrès, 1997).

¹⁰ El primero corresponde a la decisión de profesionalizar la empresa (motor teleológico y dialéctico) y el segundo a la comunicación de la decisión (motor teleológico y dialéctico). El motor dialéctico es propio de las nuevas subjetividades, intersubjetividades y transubjetividades, producto del inicio del proceso, mientras que en el de definición de una nueva estructura organizacional prevalece el teleológico y el dialéctico. El quinto corresponde a la conformación de nuevos estratos jerárquicos (motores teleológico, y dialéctico) y el sexto al proceso de organización (sostenido por los motores teleológico, ciclo de vida y evolutivo). Los eventos vinculados con aspectos organizacionales emergentes en la nueva estructura, el desarrollo de la nueva estructura, el proceso de diferenciación e integración de la estructura y la profundización del proceso, son explicados por los motores teleológico, evolutivo y de ciclo de vida, en conjunto constitutivos del proceso de organización (Weick, 1982).

Conclusiones

Los hallazgos mencionados en el proceso de profesionalización de G.G. permiten subrayar que es demasiado lo que queda excluido del análisis de las PYMES cuando se hace abstracción de su complejidad y se adoptan posturas normativas generales, con pretensión de universalidad, tal como sucede con los modelos de crecimiento de empresas que proyectan etapas claramente delimitadas en una secuencia lineal. Esta óptica de la realidad PYME, en lugar de dar cuenta de la pluralidad de sus dimensiones, empobrece los estudios, limita las perspectivas y restringe las búsquedas eventuales. Asimismo, el confinarse en estas simplificaciones restringe la posibilidad de avances en el campo teórico y fundamentalmente en las prácticas específicas para intervenir en pos del desarrollo de dichas empresas.

Los modelos no contemplan adecuadamente dos aspectos que, han sido señalados en el caso estudiado: el primero, el hecho que la identidad de los actores expresa lógicas e intereses diferentes y el segundo, el que manifiestan patrones cognitivos disímiles que influyen en la toma decisiones, lo que significa que existen modos y tiempos diferentes para actuar.

El devenir del proceso de cambio y profesionalización estudiado, atravesado por la incertidumbre, la ambigüedad y el caos, requiere considerar a las PYMES como sistemas complejos cuando se desea estudiar su profesionalización. Esto permite dejar de lado la creencia en un único camino posible para el crecimiento y el desarrollo, y reconocer que el estado de una organización, en definitiva, es el intento de los managers —el empresario gerente PYME en nuestro caso— para lograr el equilibrio entre las demandas externas (aprendizaje primario) y las capacidades internas (aprendizaje secundario) de modo de responder con eficacia y eficiencia.

En ese mismo sentido, se plantea la necesidad de profundizar la articulación entre los procesos cognitivos personales y el aprendizaje colectivo en el contexto del proceso de cambio y profesionalización.

Desde esta perspectiva el análisis realizado pone de manifiesto que la profesionalización de una PYME, en este caso G.G. se configura como un estado dinámico que puede transitar en su desarrollo por fases de crecimiento estables y continuas, marcadas por cambios lentos y progresivos, aunque también por regresiones o coyunturas que dan lugar a rupturas organizacionales y cambios abruptos que configuran cambios cualitativos en el paso de la organización emprendedora a la organización profesional.

Referencias

- Bauer, M. (1995). Un patronat aux trois visages, *Sciences Humaines*, n° 48, p. 34-37.
- Blejer, J. (2015). *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Brojt, D. (2010). *La empresa con destino. Cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Choo, C.W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México DF: Oxford University Press.
- Candau, P. (1981) Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'économie industrielle* 1981 16 pp. 16-33.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fundación Observatorio PYME (2016). Informe anual 2015-2016.
- Fundación Observatorio PYME (2017). La Coyuntura de las PyME industriales. Tercer Trimestre de 2017 y perspectivas.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. 76, 3, 55-68.
- Gennero de Rearte, A. (comp.) (2004). *El Proceso de Creación de Empresas. Factores determinantes y diferencias espaciales*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Julien, P.A. (Ed.). (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Julien, P.A., Marchesnay, M., (éd.) (1988), *La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion*, Vuibert, Paris.
- Julien, P.A., Raymond L., Jacob R.Y Ramangalahy C. (1999), Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants, *Entrepreneurship and Regional Development*, 11, 2.
- Julien P.A. (1990). La petite entreprise comme objet de recherche. Communication au colloque ECT/GLYSI, Lyon, mai 1990 "La PME comme objet de recherche".
- Julien P.A. (1993). Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*. June 1993, 5, 2, pp. 157-166.

Kantis, H. (Ed.) (1998). *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad de General Sarmiento.

Matus, C. (2007). *La teoría del juego social*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Lanús.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2015). Estadísticas, Observatorio del Empleo y la Dinámica Empresarial.

McGovern, C. (1978). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm, *Management Decision*, 16, 1, pp.32-42.

Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, USA: Belknap Press of Harvard University.

Powell, W. y DiMaggio, P. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En Powell, W. y DiMaggio, P., *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional* (pp. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica.

Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.

Schlemenson, A. (2013). *Análisis Organizacional en PyMes y Empresas de Familia*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Sotolongo Codina, P.L., Delgado Díaz, C.J. (2006). Una "asignatura pendiente" del saber social: la articulación entre "lo macro" y "lo micro" social. En P.L. Sotolongo Codina, y C.J. Delgado Díaz, *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).

Steinmetz L. (1969) Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*. 12, 1, February 1969, pp. 29-36.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 10, 2, pp.9-43.

Torrès, O. (2004-a). The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity", *Piccola Impresa, Small Business*, 17, 2, pp. 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., & Delmar, F. (2006). Smallness of firm and HRM: the key role played by proximity. *Actes du RENT XX*.

Torrès, O. (2007). La recherche académique française en PME. *Regards sur les PME* N°. 14, Observatoire des PME, OSEO. Recuperado de <http://www.olivierTorrès.net/travaux/pdf/LarechercheenPMEOlivierTORRÈS.pdf>.

Van de Ven, A. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13, SI. 1992 pp. 169-188.

Van de Ven, A. y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.

Weick, K. (1982). *Psicología social del proceso de organización*. Fondo Educativo Interamericano.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.

Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), pp. 981-996.