

JAM E



ARTICLES

Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture, and Firm Performance: An Empirical Study in the Banking Industry 3

Ken Chadwick, Tim Barnett, Sean Dwyer

Waste Management and Organizational Effectiveness: A Resource-based Conceptualization 22

William Bowers, R. Anthony Inman

Managing and Distributing Knowledge in University-Industry Relationships: Disclosure, Proprietary Information, and Control Over Research 44

Teresa Isabelle Daza Campbell

Entrepreneur and Organization: Contingencies of Successful Organization Transition 69

Emeric Solymossy, Atilio Armando Penna

An Empirical Assessment of Theoretical Models of Distributive and Procedural Justice: A Step Toward Literature Integration 81

Kerry David Carson, Paula Phillips Carson, Alfred G. Toma

Value Driven Management: Maximizing Value Over Time and Organizational Success 101

Gareth S. Gardiner, Randolph A. Pohlman

BOOKS-AT-A-GLANCE

Edited by Paula Phillips Carson

The E-Commerce Arsenal: 12 Technologies You Need to Prevail in the Digital Arena 116

Alexis D. Gutzman

Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow 119

Rosabeth Moss Kanter

Continued on back of cover



2007

Entrepreneur y Organización: Contingencias de una Transición Organizacional Exitosa

Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Volumen 6,
Número 3, Nova Southeastern University , Octubre 2001.

Esta obra fue presentada en la Segunda Conferencia anual conjunta USASBE/SBIDA Orlando,
Florida, Febrero de 2001 bajo el título de “Crecimiento Sustentable para la Pequeña empresa: Una
teoría de la Transición Organizacional”

Las teorías aceptadas proveen una visión de la estructura y los procesos exitosos llevados a cabo por las “grandes” organizaciones. Las grandes organizaciones exitosas no se “materializan” del aire, comienzan como entrepreneurial firms. La transición entre el emprendimiento y la gran organización representa un desafío tanto para el empresario fundador como para la empresa. Los teóricos de diferentes países han demostrado que ocurre una transición y han identificado algunos de los aspectos de comportamiento que influyen al empresario. Menos es sabido acerca de cómo las estructuras y los procesos se encuentran ubicados o si la transición se halla culturalmente constreñida. Este informe presenta un marco conceptual con cinco factores, y sugiere que investigaciones longitudinales e internacionales ayudarán a comprender de qué forma la estructura entrepreneurial puede ser transformada exitosamente en una estructura de organización jerárquica y si este proceso trasciende los límites culturales.



CONTENIDOS DEL PRESENTE ARTICULO

I. Introducción	3
II. Fundamentaciones teóricas	3
III. Conciliación de Teorías de las Etapas Estructurales de Crecimiento	5
IV. Marco conceptual	6
IV. Influencias Contingentes.....	9
V. Efectos que influyen la Transición	10
V. Discusión.....	11
VI. Bibliografía.....	12
VII. Acerca de los Autores:.....	14
VIII. Las transiciones de tamaño: Ocho dimensiones a transitar en los..... crecimientos pyme.	15

I. INTRODUCCIÓN

¿Cómo es que una pequeña empresa puede transformarse para permitir el crecimiento sustentable? Las investigaciones han demostrado que más de la mitad de las empresas fracasan luego de un año y medio de haber sido creadas. La mayoría de las que resisten esta etapa de “supervivencia” se conservará como una pequeña empresa. Esto no es solamente aplicable a una industria, cultura o país. La transición presenta desafíos personales para el empresario fundador así como también desafíos organizacionales para la firma. Muy pocas son las que logran realizar la transición a una organización dinámica, creciente y exitosa. Algunas de las que lo logran se ven forzadas a realizar la transición dejando atrás al fundador (Fenn, 1996).

Los investigadores han considerado el problema asociado al crecimiento empresarial centrándose en ambos, en la “persona” o fundador de la empresa, y en analizar la empresa: la organización “en crecimiento”. Para el caso del individuo, han surgido una multitud de sugerencias prescriptivas, comenzando por que el empresario comunique sus visiones y valores (Baum, Locke y Kirkpatrick, 1998), ceda poder (O’Neill, 1983), aumente su “competencia ejecutiva” (Osborne, 1994), reconozca fases psicológicas específicas que él mismo experimentará (Greco, 1996), cambie su estilo de gerenciamiento (Waldrop, 1987), adquiriera y desarrolle habilidades administrativas específicas (Johnson, 1989) y confíe en otras personas (Fenn, 1996).

Para la organización, las recomendaciones incluyen incorporar personal gerencial (Stevens, 1988), implementar sistemas y estructuras organizacionales (Lee, 1989), y someterse a cambios fundamentales dentro de los procesos organizacionales (Hayes y Wheelwright, 1979). Los cambios en la estructura y los procesos son requeridos debido a que las empresas se vuelven crecientemente complejas, formalizadas y descentralizadas a medida que transitan desde el inicio (start up) hacia las etapas de crecimiento. (Miller y Friesen, 1984, Olson y Terpstra, 1992).

Cada una de las observaciones anteriores es correcta - en parte, sin embargo hay mucho acerca de lo cual nosotros no sabemos. Es inapropiado considerar el individuo sin considerar la organización, o la organización sin el individuo. Existen dinámicas que todavía no han sido investigadas. Este informe busca iniciar la discusión e investigación para enriquecer nuestro conocimiento acerca del proceso de cambio que convierte a una pequeña empresa en una compañía grande y “estructurada”. Mientras que el tema de investigación es el proceso de cambio, el foco de observación será doble: Los comportamientos y decisiones del CEO (empresario fundador), así como también factores pertenecientes a la estructura de la empresa.

II. FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

Joseph Schumpeter ha sido instrumental al definir nuestro concepto de actividad *entrepreneurial*, identificando la existencia de una transición de un *entrepreneurial* a constituir una organización administrativa tradicional (1983). El *entrepreneur* es creativo e innovador, ya sea por invención o por combinaciones innovativas de elementos preexistentes. Dado que la “innovación” es asimilada a través del tiempo y luego se establece (la empresa es exitosa), la compañía deja de ser *entrepreneurial* y pasa a ser *managerial*; administrada y manejada como una organización tradicional y establecida (Schumpeter 1983). Este fue el vehículo por el cual la organización logró alcanzar una economía de escala y obtener eficiencia. El proceso de “venture formation”, o cualquiera de los pasos posteriores al éxito operacional alcanzados por una empresa no eran tan significativos

ni tan importantes para Schumpeter, desde las visiones económicas o manageriales, como la transición en sí misma.

Peter Drucker también reconoce esta transición, y se centra en las dificultades gerenciales presentadas por el crecimiento. El argumenta que el cambio en el tamaño, no el tamaño por sí mismo, se encuentra fuertemente relacionado con actitudes, comportamientos, y estructura gerencial, y argumenta que mientras el estado de transición constituye el más difícil de manejar, poco es sabido acerca del mismo; el estadio no posee siquiera un nombre.

“El tamaño, entonces, no cambia ni la naturaleza de la empresa ni los principios de su dirección. No afecta los problemas básicos de gestión de los gerentes. No afecta de ninguna manera a la dirección del trabajo o al trabajador. Pero el tamaño afecta en gran medida a la estructura gerencial. Un determinado tamaño requiere un determinado tipo de comportamiento y actitud por parte del cuerpo gerencial. Y todavía más importante que el tamaño en sí mismo es el cambio en el tamaño, Ej. el crecimiento”.

“En la pequeña empresa, ni la posición activa del jefe ejecutivo ni la tarea de establecer las metas requieren de una ocupación full-time. La persona encargada de una pequeña compañía puede simultáneamente manejar la empresa y al mismo tiempo realizar alguna otra función como estar a cargo de las ventas o la producción. No obstante, la empresa requiere una organización gerencial” (Drucker, 1999, Capítulo 14)

En la actualidad, Alfred Chandler en su investigación de las organizaciones exitosas (1962, 1980) observó la relación entre las intenciones de una organización (estrategias) y su estructura. Fundamentalmente en su obra, encontramos la idea central de que las organizaciones buscan el crecimiento. Las organizaciones comienzan como *entrepreneurial* (careciendo de estructura). Como resultado del linaje emprendedor (*entrepreneurial strain*), la organización implementa una estructura funcional para ganar eficiencia. Como nuevamente encuentra presiones¹, la estructura funcional es modificada para incorporar estructuras adicionales para lograr una integración vertical. El resultado de presiones subsecuentes es la adición de niveles divisionales, reteniendo las eficiencias centrales de estructuras funcionales. Investigaciones posteriores no han alterado esta comprensión acerca de las etapas iniciales de la estructura en una organización. Estos fundamentos son enseñados a cada estudiante de economía como el concepto básico de la teoría de las organizaciones.

Partiendo de esta base, los investigadores definieron y operacionalizaron las “dimensiones” estructurales de las organizaciones. Datos comparativos en cuatro áreas (estructuración de actividades, concentración de la autoridad, línea de control del flujo de trabajo, y el tamaño del componente de soporte) revelaron cinco dimensiones estructurales: 1) Especialización (división del trabajo), 2) Estandarización (flujo de trabajo, perpetuación, y control), 3) Formalización (documentación) 4) Centralización (ubicación de la autoridad), y 5) Configuración (comunicación y coordinación dentro de la organización). (Pugh, et al. 1968). Basado en el trabajo de Chandler, Pugh, y otros, las medidas para la estructura organizacional son generalmente aceptadas, considerándolas relacionadas unas con otras, y habiendo sido enseñadas a los estudiantes de economía por lo menos, por 30 años (Ej. Hall, 1972; Daft, 2001)

Mientras que la obra de Chandler y Pugh se centralizaron en grandes empresas, la obra de Churchill y Lewis (1983) está orientada a las pequeñas y empresas en la etapa *entrepreneurial*. Ellos han identificado algunos de

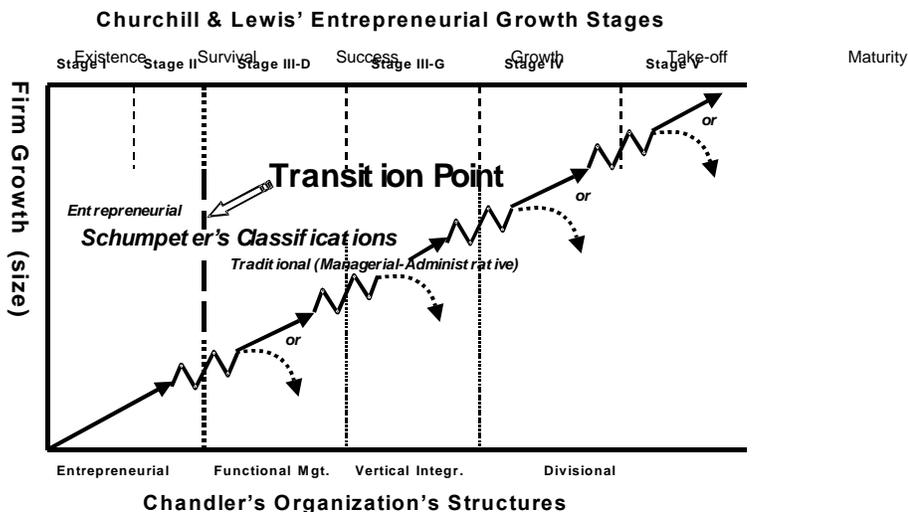
¹ La estructura cambia sólo después de que las iniciativas estratégicas han fallado, resultando en una crisis. La crisis probablemente se deba a recursos inadecuados, demandas del mercado, o presiones de costo.

los problemas y patrones exhibidos por entrepreneurs en crecimiento, y clasificaron las empresas en la etapa *entrepreneurial* según cinco etapas de crecimiento. Una empresa comienza con su existencia como una *entrepreneurial firm*, sin formalidad en sus procesos o una estructura organizacional per se. El entrepreneur desempeña múltiples roles – lleva a cabo múltiples tareas, incluyendo la tarea de gerenciamiento a través de la supervisión directa (indicador de la etapa de desafío identificado por Drucker). La etapa inicial de “venture initiation” es seguida por la etapa de supervivencia. En caso de ser exitosa, se requerirán recursos para facilitar el crecimiento. Mientras que Lewis y Churchill enfatizan la necesidad de recursos y las demandas variables que recaen sobre el entrepreneur durante el crecimiento, sus etapas de crecimiento son paralelas a las de Chandler. Los requerimientos de recursos en la fundación son predominantemente financieros, mientras que durante el crecimiento, las habilidades gerenciales y los recursos humanos pasan a ser críticos. Como resultado del crecimiento, el entrepreneur atraviesa dos etapas de estructura funcional, y luego pasa a una estructura divisional.

La investigación de Churchill y Lewis complementa la investigación de Chandler sobre grandes organizaciones establecidas. Cada una identifica características organizacionales asociadas con etapas de crecimiento y expansión. En la medida en que la empresa va experimentando desafíos (o crisis), se adapta y cambia o de lo contrario, fracasa. Cada cambio modifica el gerenciamiento y la estructura de la empresa. La empresa cambia de *entrepreneurial* a estructura funcional, busca economías de escala y eficiencia. Esto requiere la implementación de estructuras formales y de un estilo funcional de gerenciamiento – un significativo cambio para la empresa previamente desestructurada y *entrepreneurial*. Conciliando las clasificaciones de sistemas de Chandler y Churchill con el punto de demarcación de Schumpeter, se revela un acuerdo teórico sobre el punto de transición crítico – el punto en el cual el entrepreneur (y la empresa *entrepreneurial*) realiza una transición hacia una organización gerenciada funcionalmente (Ver Figura 1 abajo)

Figura 1

III. CONCILIACIÓN DE TEORÍAS DE LAS ETAPAS ESTRUCTURALES DE CRECIMIENTO

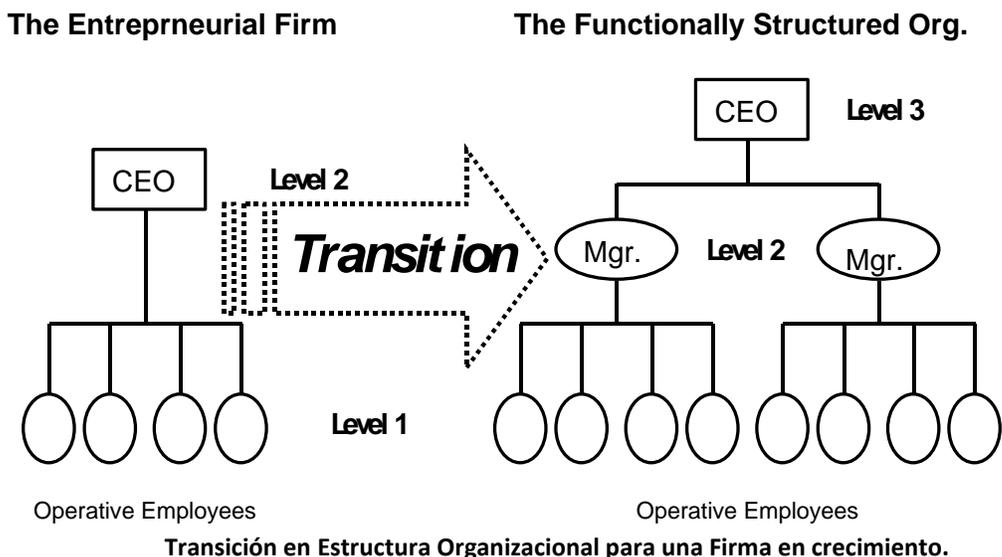


A pesar de que esta transición ha sido reconocida por más de medio siglo, las investigaciones existentes se centran principalmente en la “persona” del entrepreneur, o en las estructuras y procesos de la organización – no en ambos. La observación de la manera en que los entrepreneurs se ajustan y manejan el crecimiento provee información significativa acerca del comportamiento y las motivaciones gerenciales. Pero, esto tácitamente ignora lo que quizás es el punto crucial de la transición de la firma *entrepreneurial* directamente supervisada a una exitosa firma en crecimiento – las dinámicas de la introducción del primer nivel gerencial dentro de la organización. Examinar las características y procesos estructurales de una organización “establecida” permite conocer las características de las estructuras una vez que existen, pero no nos informa acerca de su porqué y cómo sucede esto o si culturalmente es restringida.

IV. MARCO CONCEPTUAL

“Transición” es definida como el proceso en el cual algo cambia de un estado a otro (*Collins Coubuild English Dictionary*). Nosotros aplicamos esta definición al marco propuesto, dado que la transición en la organización es el objeto a investigar. La organización sufre cambios en su tamaño (desde pequeña a bastante grande), su estructura gerencial (de *entrepreneurial* a funcional), y requiere diferentes comportamientos del CEO. Nosotros estamos proponiendo una “mezzo” teoría– combinando elementos de la teoría de organización (donde la organización es el nivel de análisis) y el comportamiento de la organización (donde el comportamiento de los individuos constituye el nivel de análisis). Conceptualmente, esta transición puede ser demarcada mostrando la estructura *entrepreneurial* simple de dos niveles realizando una transición hacia la primera etapa de una organización compleja y jerárquicamente estructurada: convirtiéndose en una estructura de tres niveles. (Véase Figura 2)

Figura 2



Algunos estudios que integran al individuo y la organización ya han sido llevados a cabo. Elliot Jaques observa que diferentes niveles de habilidad cognitiva aparecen en forma repetitiva en los escenarios crecientemente complejos dentro de los altos niveles de organización (1986). Él lo llamó “capacidad intelectual”. Michael Hay y Peter Williamson propusieron un enfoque del tipo escalonado para la estrategia de desarrollo y estructura

organizacional resultante (1991). Basándose en una meta claramente definida, ellos sostienen que es necesario desarrollar secuencialmente las habilidades y capacidades requeridas para lograr la misión de la organización. Jaques define subsecuentemente el liderazgo gerencial requerido como “*estructuras y procesos, y métodos de recursos humanos y de desarrollo, que puedan alcanzar los niveles más altos de desempeño y satisfacción humana*” (1992, p.42). Para Jaques, esto específicamente se relaciona con las jerarquías gerenciales – estratos gerenciales que se encuentran estructurados intencionalmente para lograr las tareas específicas requeridas. Si bien, su investigación (y la mayor parte de la moderna Teoría de Administración moderna) se centró en grandes organizaciones que se encuentran altamente estructuradas. Jaques acentúa la necesidad de analizar las condiciones ambientales en que los CEOs fundadores de las pequeñas empresas desarrollan su trabajo, en comparación con los actores de las organizaciones altamente estructuradas (1993).

La base de esta investigación (Penna 2000) proporciona un fuerte apoyo a la necesidad de analizar el comportamiento del CEO, el desempeño de las tareas y funciones del puesto, así como también, factores ambientales. Esta investigación inicial utilizó una metodología de casos de estudio de clientes de consultoría. Los CEOs fueron persuadidos a escribir sistemáticamente sus instrucciones al personal (así como también sus argumentos sobre incidentes laborales). Producir archivos escritos permitió una reducción de la “cultura verbal” de las pequeñas compañías (una de las condiciones ambientales de Jaques), y reveló otros efectos. La naturaleza altamente emocional de estas organizaciones comenzó a disminuir dramáticamente por los nuevos métodos implementados por los CEOs. Los mismos CEOs comienzan a ser más focalizados y sistemáticos. Un tercer efecto observado fue que las tareas de los empleados eran realizadas sobre una base más sólida (consistente) – se estaba alcanzando un nivel más alto de estandarización. No resulta sorprendente que las empresas que comenzaron a documentar y a establecer prácticas de formalización y estandarización fueron las que exitosamente lograron hacer la transición para llegar a convertirse en grandes empresas exitosas.

Para poder observar, registrar y analizar las dinámicas de esta transición, la información debe corresponder a las “dimensiones estructurales” establecidas (Pugh, et al. 1968) así como también a aspectos que provean una comprensión acerca del comportamiento *entrepreneurial* del fundador. Los siguientes cinco factores informativos (tomados a través del tiempo para permitir identificar su relación con los cambios experimentados por ambos, el individuo y la organización) son presentados como teóricamente basados y apropiados para su aplicación:

Factor 1: El desarrollo de procesos estratégicos. La estrategia precede al crecimiento y a la estructura. La habilidad del CEO para articular y comunicar valores, visión, y estrategia es instrumental para el crecimiento y éxito de la empresa. Este factor es a su vez la base para los otros cuatro factores. Además de la existencia de una estrategia articulada (definiendo dónde la empresa desea ubicarse, de qué forma alcanzará sus objetivos y en que periodo de tiempo), serán aspectos cruciales la referencia que se haga de la estrategia, la frecuencia y alcance de su revisión y ajuste, y el grado en que la información externa va a ser incorporada al proceso estratégico.

Factor 2: Evolución de la formalización: Estudios de casos anteriores demostraron que la utilización de la escritura por el CEO como un hábito de trabajo, la existencia de documentos (Ej. análisis de puestos, procedimientos, políticas, etc.), y el uso de registros escritos dentro de la organización coincidía con el crecimiento exitoso (Penna 2000). La presencia de documentación ha sido utilizada como medida de formalización y estandarización dentro de la organización (Pugh, 1968). La evolución de la formalización será entonces evaluada a través del seguimiento de la existencia, comprensión, y utilización regular de

documentación, incluyendo pero no limitada por el manual de políticas, documentación de Recursos Humanos, sistemas de control de inventarios, y sistemas de control de producción.

Factor 3: Delineación de funciones (especialización – división del trabajo): Más allá de identificar e inventariar las tareas funcionales realizadas por el CEO, se debería incluir el tiempo relativo dedicado a ocupar cada posición. Como fue resaltado por Drucker (1999), el CEO de una *entrepreneurial firm* desempeña usualmente múltiples funciones. Muchas de estas “funciones” serán típicas de todas las industrias (Ej. Contaduría, ventas, etc.). Algunas de las funciones serán específicas para cada Empresa/Individuo/Industria. El CEO colaborará en la identificación de las tareas relevantes, que será la base para hacer el seguimiento de la delineación de funciones. Un punto crucial durante la transición se anticipa que ocurrirá cuando el tiempo demandado por las tareas administrativas y funcionales excede la capacidad personal del CEO. Nosotros anticipamos el progreso de las tareas a través de tres estados: 1) El CEO ejecuta la tarea, 2) El CEO supervisa a otro individuo que realiza la tarea, y finalmente, estado número 3) alguna otra persona supervisa al individuo que realiza la tarea. A medida que la firma crece, nuevas tareas pueden ser agregadas, y las tareas que cayeron en desuso serán descartadas. La graficación de este proceso proveerá información para la valorización de la tarea del CEO, la información referida a la especialización y también ofrecerá un conocimiento acerca de la centralización y configuración de la organización (Pugh, et al. , 1968).

Factor 4: Identificación de influencias motivadoras actuando sobre el CEO. Inventariando los puntos específicos que demandan la atención del CEO, pueden observarse efectos ambientales. Mientras que se sabe de antemano que habrá diferentes “disparadores” para la inserción de un nivel gerencial intermedio (Ej. el deseo del entrepreneur de disminuir su propio involucramiento con la firma, versus el crecimiento más allá de la capacidad gerencial del entrepreneur), la documentación de las influencias permitirá discriminar las influencias auto-inducidas de los factores ambientales. Diez influencias motivadoras (satisfacción laboral, estatus social, necesidad económica, poder, riqueza, logros, independencia, oportunidad, seguridad profesional, e influencia familiar) han resultado categorías apropiadas y adecuadas para captar influencias motivadoras (Solymossy, 1997). Estas influencias pueden ser rastreadas en un orden gradual para poder identificar los cambios que afectan al CEO.

Factor 5: El proceso cognitivo de un CEO cambiará a medida que las tareas gerenciales evolucionen y sus capacidades gerenciales se desarrollen [Elliott Jaques (1986), así como también Hays y Williamson (1991)]. El “modo de pensar será reflejado en comportamientos explícitos que se corresponden con medidas generalmente aceptadas para la estructura y la estrategia organizacional: específicamente la planificación, esquemas de medición y control utilizados en la organización. La transición puede ser observada, por ejemplo, en la forma en que se controla el inventario: a través de la observación, utilizando un programa, siguiendo los inventarios por computadora, delegando el control físico a otra persona. Más indicadores de los cambios personales que el CEO está atravesando podrían ser medidos a través de la aplicación de una combinación de mediciones psicológicas (Ej. The Rowe, Mason & Dickel “Decision Making Style” [1982], the KAI problem solving [Kirtton, 1976], y the Personal Style Inventory (Champagne and Hogan, 1979), que utiliza la Tipología de Myer Briggs como un instrumento abreviado). Una vez que el CEO haya completado las series de instrumentos de evaluación en una base semi-anual, nos proveerá de una un indicador de cambios en sus estructuras preferenciales, y permitirá indagar sobre cómo se desarrollan los procesos cognitivos a medida que la empresa crece. Cualquier ingreso(s) de individuo(s) a la estructura gerencial debido a la transición también deberá ser medida en una base semi-anual.

Estos cinco (5) factores fueron complementados (2008) con los ocho (8) ejes de cambio necesarios para profesionalizar y/o dimensiones para recorrer en las transiciones de tamaño de los crecimientos pyme (Ver hoja 15)

IV. INFLUENCIAS CONTINGENTES

El marco conceptual anterior describe una representación simplificada de lo que será medido, e identifica la necesidad de una medida longitudinal de los factores. Recolectar información de diferentes países nos permitirá controlar las diferencias culturales. Como fue establecido anteriormente, nosotros estamos interesados, no sólo en el “qué”, sino también en el “por qué” y el “cómo” de la transición. Especialmente con los cambios de comportamientos y actitudes habrá muchas contingencias que deberán ser consideradas.

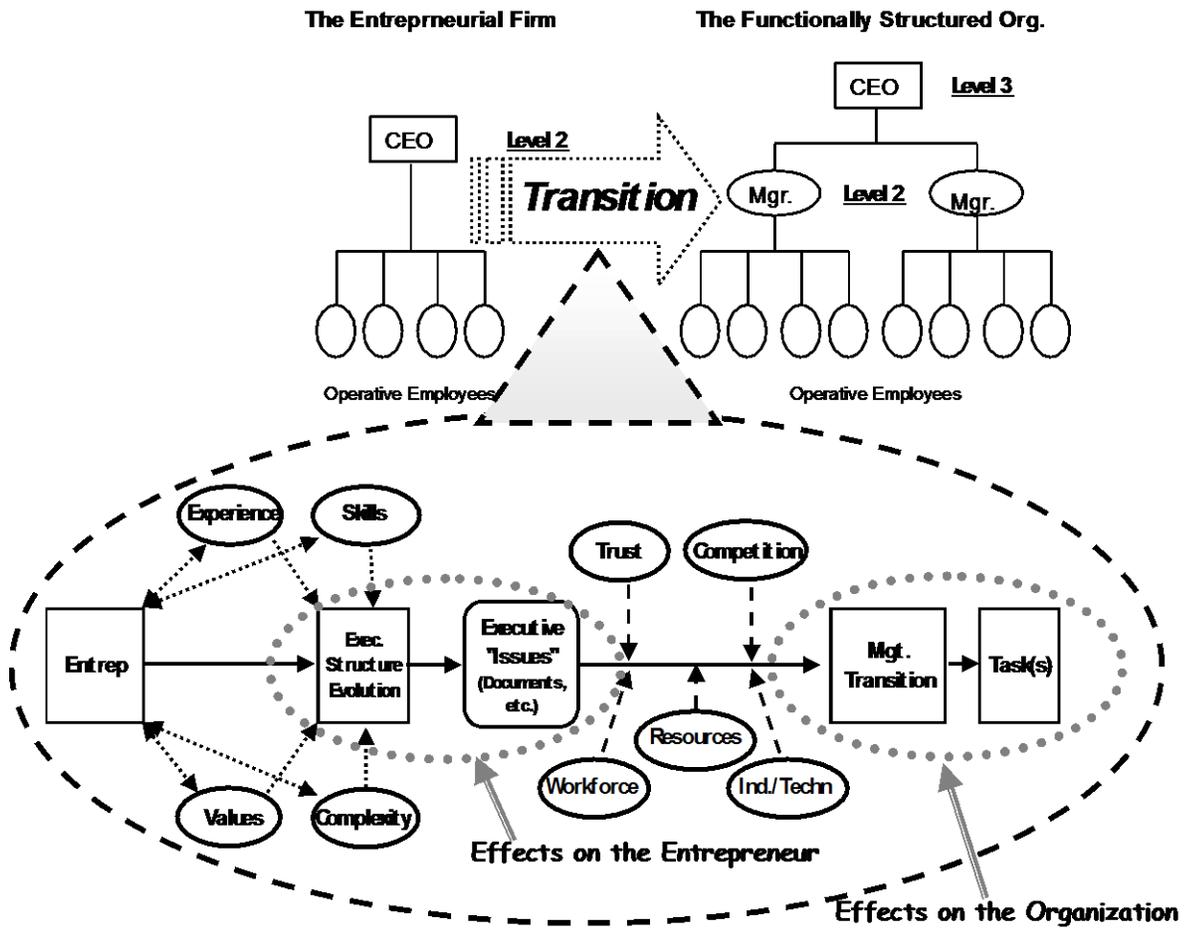
Los valores personales, el conocimiento², la experiencia, las habilidades específicas y los deseos del entrepreneur, ejercen influencia sobre el punto de comienzo y cualquier transición subsecuente. Más allá de estos aspectos personales, otros factores internos y externos a la organización influirán en el proceso de la transición. La complejidad de las tareas actuará como un disparador potencial, o podrá modificar la evolución estructural. Las tareas, en cambio, se ven afectadas por la industria o la tecnología (Perrow, 1967), por la naturaleza de los procesos utilizado para producir los productos (Woodward, 1965), por el ciclo de vida del producto (Hayes y Wheelwright, 1979) y por la disponibilidad y la habilidad para hacerse de recursos, ya sean gerenciales u otros (Churchill and Lewis, 1983). Las capacidades de los empleados (o la mano de obra disponible), y el nivel de confianza que el gerente se encuentre dispuesto a ofrecer influyen la transición. Externamente, además de la industria y la tecnología, los factores competitivos, y la disponibilidad de recursos tendrán un impacto sobre la transición.

Esta contribución y la potencial interacción de las influencias pueden ser representadas como un diagrama de proceso (Ver Figura 3), con el efecto de aumentar la “flecha” de transición para mostrar algunas de las influencias anticipadas que afectan tanto al ejecutivo como a la organización, y cuyos efectos serán observados por los 5 factores. Centrándonos en los 5 factores (midiendo la salida deseada – cambios estructurales en la organización para facilitar el crecimiento), las influencias contingentes serán puestas de manifiesto, y el proceso de transición se comprenderá mejor. Este diagrama representa algunas de las influencias que inciden sobre el ejecutivo *entrepreneurial*, ocasionando o impidiendo un comportamiento que será manifestado en aspectos de la implementación. Una vez que la implementación ha comenzado, la transición será influenciada por contingencias adicionales (Ver Figura 3).

² Si bien conocimiento y experiencia comúnmente son aceptados como conceptos relacionados, nosotros reconocemos que el conocimiento puede ser adquirido sin experiencia (Ej. cursos en supervisión)

Figure 3

V. EFECTOS QUE INFLUENCIAN LA TRANSICIÓN



Este informe presenta el surgimiento de una teoría para la transición organizacional ofreciendo un marco para investigaciones longitudinales de organizaciones en la etapa *entrepreneurial* que se encuentran atravesando la transición hacia organizaciones estructuradas. Basándonos en investigaciones previas, ampliamente aceptadas, hemos integrado construcciones previamente separados. La superposición de observaciones australianas (Schumpeter), canadienses (Jaques), y americanas (Chandler, Churchill & Lewis) sugieren que el proceso de transición trasciende los límites culturales. Esto, sin embargo, debe ser empíricamente probado.

El elemento crucial y faltante de nuestro entendimiento sobre organizaciones ha sido presentado – específicamente, cómo la organización *entrepreneurial* atraviesa una transición a una empresa estructurada. Mientras que nosotros sabemos “qué” es lo que ocurre, no sabemos “cómo”. Logrando una comprensión acerca del “cómo”, se verán fortalecidas nuestras habilidades para asistir a la comunidad empresarial a lograr el éxito y el crecimiento sustentable. Además, recordando el “Efecto Hawthorne”³, somos conscientes que la mera conciencia de los factores, las medidas y las contingencias que son observadas pueden tener valor para el practicante. A través del reconocimiento de la importancia de estos aspectos en tanto que afectan el crecimiento, el practicante se focalizará más en dichos aspectos. Mientras que esto provee un valor inmediato a los practicantes, requiere controles cuidadosos en la investigación para minimizar la posibilidad de afectar adversamente los hallazgos.

Las indicaciones del proyecto piloto han mejorado el marco original (Penna, 2000), y han proporcionado una estimulación positiva para continuar con la investigación. El proyecto será ampliado para incorporar organizaciones en ambos países, Argentina y Estados Unidos, y las compañías deberán cumplir los siguientes requisitos: (1) poseen la intención estratégica de crecer y ser rentables, (2) están siendo actualmente gerenciadas en una base de tiempo completo por su dueño fundador, (3) tienen al menos 4 años de antigüedad, y (4) tienen un mínimo de dos miembros ajenos a la familia, empleados de tiempo completo que no son el CEO, (5) se encuentran en proceso de incorporar, o han incorporado recientemente un nivel gerencial intermedio entre los empleados operativos y el CEO fundador, y (6) no son clientes de consultoría, ni se encuentran económicamente ligados a ninguno de los autores. Incluir firmas que no persiguen el crecimiento iría en contra de los objetivos de esta investigación – identificar las influencias que habilitan el crecimiento exitoso. Nosotros, sin embargo, esperamos que algunas de las que buscan crecer no sean exitosas, para luego poder establecer una comparación entre factores de crecimiento exitoso y no exitoso.

Como hemos establecido anteriormente, este informe busca generar un diálogo y desarrollar un área de entendimiento necesario. Solamente a través del incremento de nuestro entendimiento, podremos (como académicos) ser capaces de proveer una guía aplicable y teóricamente confiable para las empresas – sin tener en cuenta su país de origen.

³ De las investigaciones Hawthorne conducidas por la Compañía Eléctrica del Oeste en Cicero, Illinois, en la cual la investigación produjo cambios en el comportamiento de los sujetos en virtud de ser observados.

-  Baum, J. Robert, Edwin A. Locke, and Shelley A. Kirkpatrick, 1998. "A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms," *Journal of Applied Psychology*, V83:1, pp.43-54.
-  Chandler, Alfred D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press.
-  Daft, Richard L., 2001. *Organization Theory and Design*, South-Western, Cincinnati, OH.
-  Drucker, Peter F., 1999. *Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
-  Fenn, Donna, 1996. "Breakthrough Leadership: Higher Ground," *Inc.*, V18:5, pp. 92-99.
-  Grego, Susan, 1996. "Replace Yourself," *Inc.* V18:18, pp.125-126.
-  Hall, Richard D., 1972. *Organizations: Structure and Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
-  Hayes, Robert H., and Steven C. Wheelwright, 1979. "Link Manufacturing Process and Product Life Cycles," *Harvard Business Review*, V57:1, pp. 133-140.
-  Jaques, Elliott, 1986. "The Development of Intellectual Capability: A Discussion of Stratified Systems Theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, V22:4, pp. 361-383.
-  Jaques, Elliott, 1993. *Discussions between Jaques Elliot and Atilio Penna: (October) Buenos Aires, Argentina*

-  Johnson, Kerry L., 1989. "Building Your Management Skills," *Managers Magazine*, V64:7, pp. 21-23.
-  Lee, Paula Munier, 1989. "Growing Pains," *Small Business Reports*, V14:7, pp. 34-37.
-  Miller and Friesen, 1984. "Archetypes of Organizational Transition," *Administrative Science Quarterly*, V25:2 pp.268-299.
-  Penna, Atilio A., 2000, "Understanding the Nature of Work in Small Business: Development of the CEO's Skills in the Small Business," paper presented at the *Joint USASBE / SBIDA International Conference*, San Antonio, TX., February 16.
-  Perrow, Charles, 1967. "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, V32, pp. 194-208
-  Olson, Philip D., & David E. Terpstra, 1992. "Organizational Structural Changes: Life-Cycle Stage Influences and Managers' and Interventionists' Challenges," *Journal of Organizational Change Management*, V5:4, pp. 27-40.
-  O'Neill, Hugh M., 1983. "How Entrepreneurs Manage Growth" *Long Range Planning*, V16:1, pp. 116-233
-  Osborne, Richard L., 1994. "The Myth of the Renaissance Man: The Balance Between Enterprise and Entrepreneur," *Review of Business*, V15:3, pp. 36-40.
-  Stevens, Mark, 1988. "Guiding a Business Through Its Life Cycles," *D & B Reports*, V36:3, pp. 48-49.
-  Waldrop, Heidi, (1987) "How To Manage a Growing Company," *Working Woman*, V12:4, pp. 39-42.
-  Woodward, Joan. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press.

VII. ACERCA DE LOS AUTORES:

El Dr. Emeric Solymossy posee un doctorado en estrategia y política, con un énfasis en International Entrepreneurship. Es Profesor Asistente de Administración en la Western Illinois University en Quad Cities. Ingeniero, “serial entrepreneur”, e internacionalmente inquisitivo, focaliza sus investigaciones en los factores que contribuyen al éxito de las firmas entrepreneurial. Además de haber dado clases y seminarios en los Estados Unidos, México, América del Sur, Europa y Rusia, las investigaciones y escritos educativos del Dr. Solymossy han sido publicados en Hungría, Rusia y en los Estados Unidos.

El Dr. Atilio Armando Penna, Ph.D., dirige la consultora Atilio Penna Asociados, y es un conferenciante en la Universidad John F. Kennedy en Buenos Aires y en la Universidad de Rosario en la provincia Argentina de Santa Fe. Las investigaciones y prácticas profesionales de la consultora del Dr. Penna han estado focalizadas en los procesos de gerenciamiento, incorporando los aspectos psicológicos y sociológicos del máximo ejecutivo de la empresa así como también los aspectos sistemáticos de la organización. Las investigaciones, libros y escritos del Dr. Penna han sido publicados en España, EEUU y Argentina.