

ESTUDIO PENNA Y ASOCIADOS

Método para el entrenamiento de CEOs de pequeñas organizaciones entrepreneuriales en crecimiento.

Dr. Atilio A. Penna

Bs. As. Argentina,

Enero 2007

Consultora en dirección, organización y capacidad laboral

Castañeda 1871, 1º piso of. 12

A1428BBA - Buenos Aires, Argentina

Teléfono (5411) 4786-3333

estudio@atiliopenna.com.ar

INDICE

1. INTRODUCCION	3
2. PROPÓSITO	5
3. NATURALEZA DEL PROBLEMA.....	5
4. RESULTADO OBTENIDO	9
5. DESCRIBIENDO EL MÉTODO PROPUESTO	12
6. CONCLUSIONES Y RESULTADOS ALCANZADOS : ¿QUÉ ESPERAMOS Y CÓMO SEGUIMOS?	23
7. GLOSARIO.....	27
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
9. NOTA FINAL DEL AUTOR	30

“Atilio, haga foco en la transición”
Elliott Jaques, Buenos Aires, Agosto 1993

1. INTRODUCCION

Sólo seis palabras sirvieron para destacar lo realmente importante de mis últimos años de experiencia laboral. Las mismas seis palabras que iluminaron mis siguientes 10 años de ejercicio profesional tanto para la tarea de consultoría como para el intento de conceptualizar los procesos de cambio y crecimiento que afrontan los entrepreneurs y que los conducen a transitar entre dos niveles de capacidad.

En esa tórrida y lluviosa noche invernal de Buenos Aires, el calor de un verano que tempranamente se anticipaba difícil sólo era comparable a la intensidad de la “discusión” en la cual el Dr. Elliott Jaques me incitaba a desafiar sus ideas y contrastarlas con las mías en el marco de reflexionar conjuntamente respecto de las experiencias observadas con entrepreneurs y sus organizaciones.

Sólo el paso del tiempo, con renovadas experiencias y con la labor posterior de conceptualización junto a otros colegas, me permitió valorar en su justa medida el formidable salto cualitativo que el encuentro con Jaques produjo en mi desarrollo profesional.

La actitud confrontativa, vital y generosa de Jaques, su invitación a debatir ideas en un plano de igualdad me sorprendieron y amilanaron al

principio y fueron un fenomenal impulso posterior para aprovechar plenamente las dos largas horas que duró el trabajo conjunto.

La transmisión de experiencias, conceptos, dudas y emociones que formulara Elliott Jaques en esa reunión sirvieron, a su vez, para que durante muchos años después, con sus aportes, mi propia práctica se enriqueciera.

Acostumbrado a la tranquilidad de la práctica psicoanalítica, formado en el análisis económico-administrativo y sociológico, conocedor y practicante de los conceptos y propuestas de la Requisite Organization, la presencia, su voz y el debate con Jaques eran una invitación a incorporar confianza y esperanza sobre las propias ideas y la propia experiencia.

Mis construcciones posteriores, tanto en la tarea con mis clientes y sus gerentes como con mis colegas de docencia, investigación y consultoría, se nutrieron en mayor o menor medida de ese giro que Jaques me propusiera hace casi 15 años atrás.¹

A continuación compartiré con Uds. el estado actual alcanzado por dichas prácticas de asistencia a los entrepreneurs en crecimiento.

¹ Uno de los productos de dicho proceso fue la “Teoría de la transición organizacional” que formulara entre 2001 y 2002 con el Dr. Emeric Solymossy. Solymossy, E. and Penna, A. (2001) *Sustainable Growth for the Small Business: Theory of Organizational Transition* En: <http://www.workcomplexity.com>. Second USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference. Florida; EEUU.

2. PROPÓSITO

El objetivo del capítulo es exponer las características y los resultados del método utilizado para asistir a los entrepreneurs en la resolución de las dificultades que afrontan para organizar su trabajo y el de sus subordinados cuando se desempeñan como CEOs de la organización; particularmente en situaciones de incremento sostenido en el volumen de operaciones de la firma.

El método se ha revelado eficaz para:

- a. facilitar el desarrollo de la capacidad actual potencial del entrepreneur (e) que aplica en su trabajo de CEO (e-CEO);
- b. resolver aquellos incrementos de las operaciones que implican agregar niveles en la pequeña organización entrepreneurial (SEO);
- c. incrementar la formalización de la misma;
- d. colaborar en la sustentabilidad de largo plazo de las pequeñas empresas aún en situaciones contextuales de crisis importantes².

3. NATURALEZA DEL PROBLEMA

“Lo esencial es invisible a los ojos”

El Principito, Saint-Exupéry, A

² Los casos a los cuales se aplicó el método sobrevivieron crisis hiperinflacionarias y recesivas durante el período 1986-2006 en Argentina. Algunos de ellos se publicaron en: Penna, A. (2000) *Understanding the nature of the work in the small business*. The First USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, Texas, EEUU.

El aumento sostenido de la actividad de las pequeñas empresas ocasiona - en lapsos relativamente cortos- incrementos en la complejidad de su operatoria y en las dimensiones tanto horizontal como vertical de la organización.

Dichos cambios de tamaño y complejidad colocan al e-CEO ante problemas novedosos y sostenidos en el tiempo para los cuales carece de los conocimientos y las experiencias suficientes para enfrentarlos y tampoco están disponibles en su organización las herramientas adecuadas. El entrepreneur es conciente que los conocimientos, habilidades y experiencias que posee ya no son suficientes para conducir el emprendimiento que creó y que, ahora, está mutando en tamaño y complejidad³.

“Yo supe llegar bien hasta aquí, pero siento que se me quemaron los papeles y no sé como seguir adelante. No sé bien si quiero tener una empresa tan grande como la que tengo pero por otro lado me parece un pecado no aprovechar lo que he construido (yo y mi gente). No quiero achicar la empresa pero tengo miedo de volcar si continúo como venía”. Sr. “E”, 42 años, casado, con un hijo recién nacido, dueño fundador de una exitosa empresa argentina de Gastronomía. Esta cita textual, extraída de una primera entrevista, puede ser refrendada por numerosos empresarios que vienen a la consulta munidos por la misma situación: el éxito en el emprendimiento los llevó a desafíos que no pueden resolver; y menos en soledad!!!

³ El 67,2% de los entrepreneurs argentinos y el 62,9% de los mexicanos carece de experiencia empresaria y/o de dirección previa a la fundación de sus empresas. Datos para el sector servicios, 2002; Observatorio Pyme, Università di Bologna, Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y la Secretaría de Economía de México.

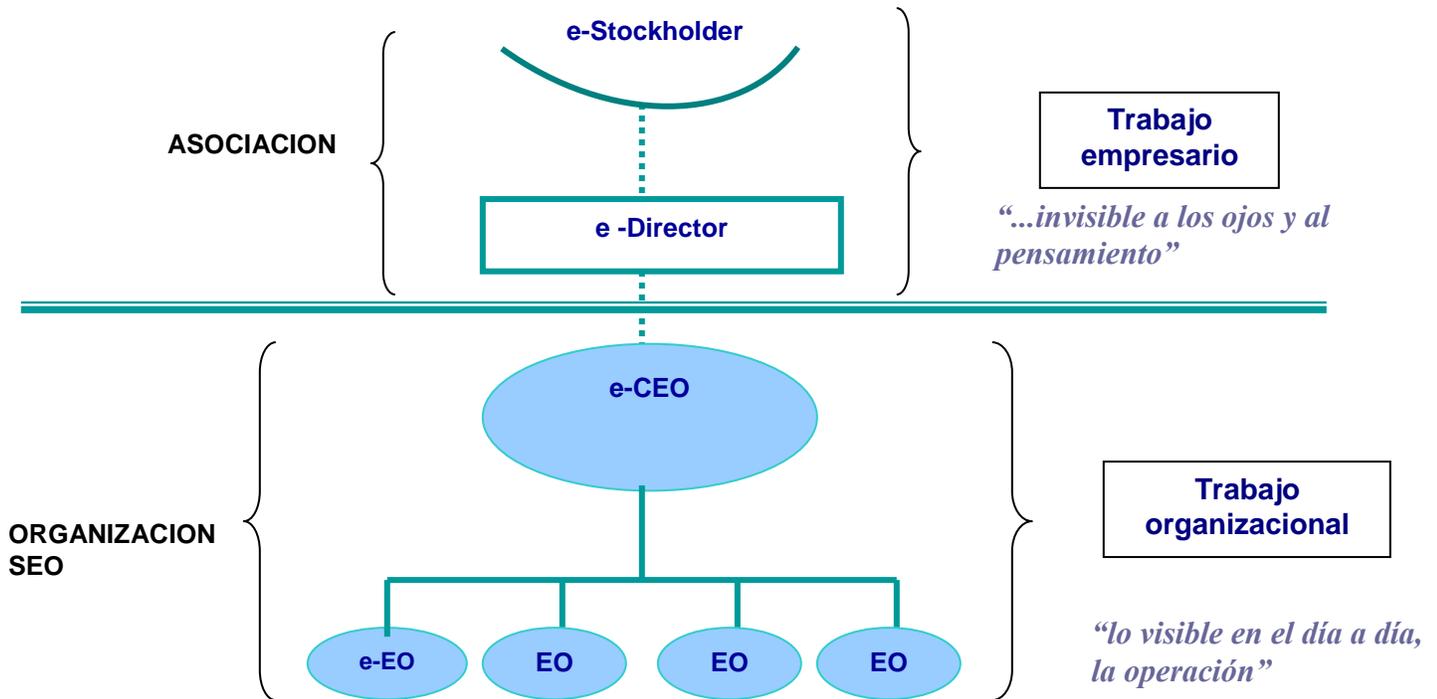
Se podría sugerir al entrepreneur que realice determinados cursos de capacitación y se asesore con profesionales que puedan proveerle soluciones para los nuevos problemas que está enfrentando. Esta alternativa es válida y necesaria; sin embargo, la experiencia demuestra que no es suficiente. Estos son problemas muy complejos cuya resolución requiere procesos de soluciones progresivas, secuenciales y paralelas de mediano y largo plazo.

Para lograr estabilizar la nueva organización requerida por el volumen actual de las operaciones y por lo tanto para alcanzar la sustentabilidad de la empresa es necesario que el e-CEO transite del estrato actual de complejidad en que opera al estrato inmediato superior. Para ello es necesario realizar una serie de procesos paralelos que involucran no sólo al entrepreneur sino también a la organización.

El entrepreneur debe realizar una capacitación y un desarrollo integral que le permita no sólo adquirir y mejorar sus capacidades laborales sino ejercerlas apoyadas en un proceso de reflexión sistemática acerca de las características y requerimientos de su nuevo rol para, además, incrementar su comprensión respecto de la discriminación entre trabajo empresarial y trabajo organizacional.

En este proceso es crucial lograr diferenciar el trabajo empresarial del trabajo organizacional dado que los entrepreneurs realizan trabajos de ambos tipos tomando decisiones que comprometen a ambos campos en cortos lapsos y desconociendo las implicancias posteriores de cada uno de ellos. El siguiente grafico ilustra los diferentes tipos de trabajos:

GRÁFICO 1: DIFERENCIACIÓN DE DOS TIPOS DE TRABAJO EN LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN EMPRENDEURIAL (SEO)



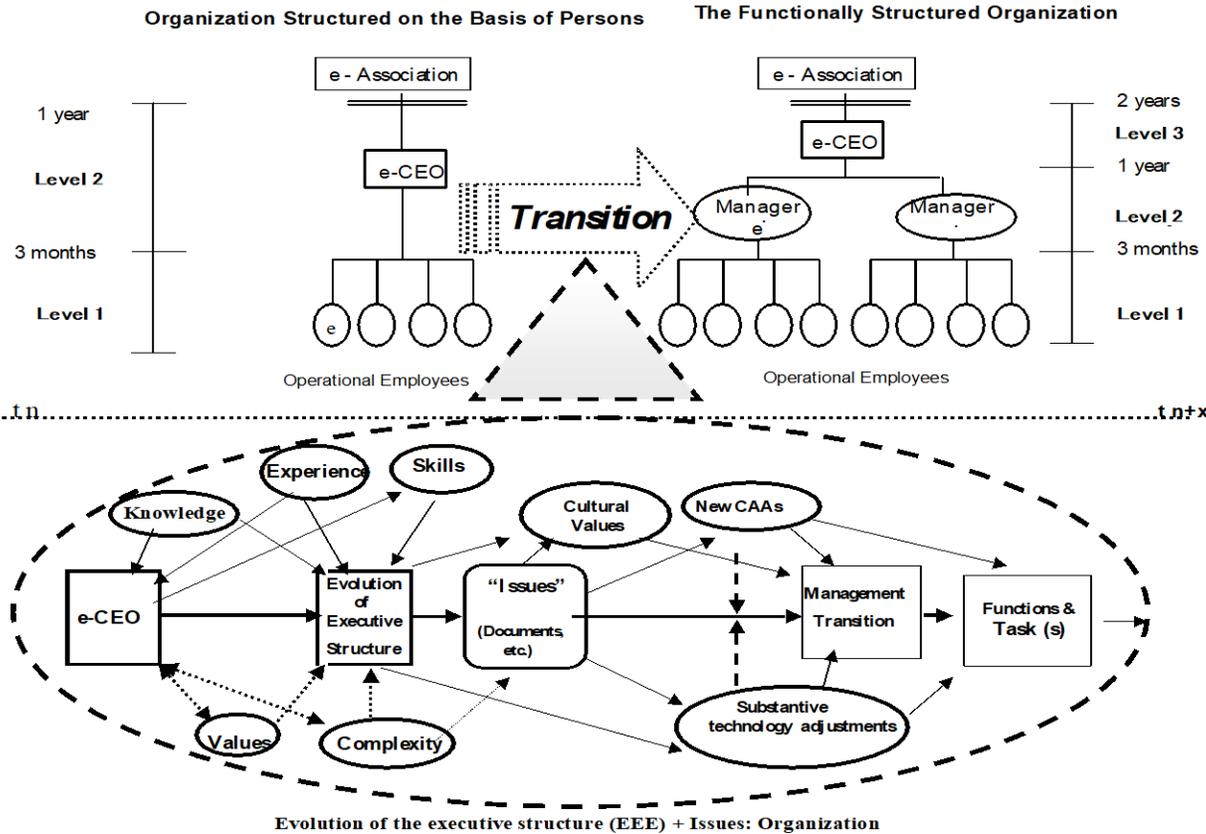
Referencias: e-EO: *Entrepreneur como empleado operativo*, , EO: *empleado operativo*.

En la organización es necesario realizar una re-estructuración que se debe iniciar mediante la introducción de la técnica de la escritura y la lectura como hábitos complementarios a la acción, a la vez que se facilita a algunos subordinados pre-existentes transitar de un estrato a otro y adicionalmente se incluye nuevo personal que posea las capacidades laborales actuales de los estratos vacantes requeridos por el tránsito vertical que han realizado tanto el e-CEO como alguno/s de sus mencionados subordinados.

Igualmente, deberán adaptarse y crearse nuevos métodos, herramientas y sistemas de información, comunicación, control y gestión que soporten y asistan a

los nuevos roles creados en la organización. El siguiente gráfico ilustra sintéticamente los procesos descritos para ambos elementos: el e-CEO y la organización. Si bien el mismo fue fruto de elaboración conjunta con Emeric Solymossy ocho años después del encuentro con Jaques, seguramente la semilla de seis palabras de Jaques estuvo presente en el alumbramiento.

GRÁFICO 2: TRANSICION DE UNA ORGANIZACIÓN DE DOS NIVELES A UNA DE TRES NIVELES



4. RESULTADO OBTENIDO

Referencias: e: Entrepreneur

El método que presentamos ha facilitado el proceso de incremento de la capacidad del CEO al crear condiciones para la práctica reflexiva y sistemática de

manera sencilla y efectiva. Logra también facilitar la evolución de la estructura ejecutiva (EEE) por:

- A) incrementar la formalización,
- B) aumentar la standarización de la operación,
- C) incorporar un nivel en la organización,
- D) desarrollar e incorporar las capacidades actuales requeridas en la nueva situación,
- E) facilitar el tránsito de una estructuración de la operación organizada a partir de los saberes de las personas a una estructuración funcionalmente organizada. Este último concepto será particularmente explicitado en el punto 6 (Descripción del método) al abordar el concepto de evolución de la estructura ejecutiva de la SEO.

El cuadro siguiente presenta los resultados alcanzados con la aplicación del método en una empresa argentina de servicios y ejemplifica lo anteriormente expuesto:

GRÁFICO 3: RESULTADOS ALCANZADOS POR UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS ARGENTINA A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE ESTE MÉTODO

FACTORES ↓	AÑOS →		AÑOS →	
	1990	2000	2001	2006
1. Volumen de operaciones (*)	100/2	1100/18	1200/20	4000/50
2. Estrato de CAA del E-CEO	II	II	III	III
3. Número de niveles de la organización	2	2	2	3

4. Número de managers incluyendo al E-CEO	1 → 1	2 → 6
5 Grado de formalización organizacional (**)	Prehistórico → Bajo	Bajo/Medio → Medio/Alto

(*) Expresada en volumen de facturación a precios constantes y número de empleados totales de la organización otorgando 100 al monto total facturado del año 1990. (Facturación/número de empleados)

(**) Este concepto será explicitado en el punto 6 (Descripción del método) al abordar el concepto de evolución de la estructura ejecutiva de la SEO.

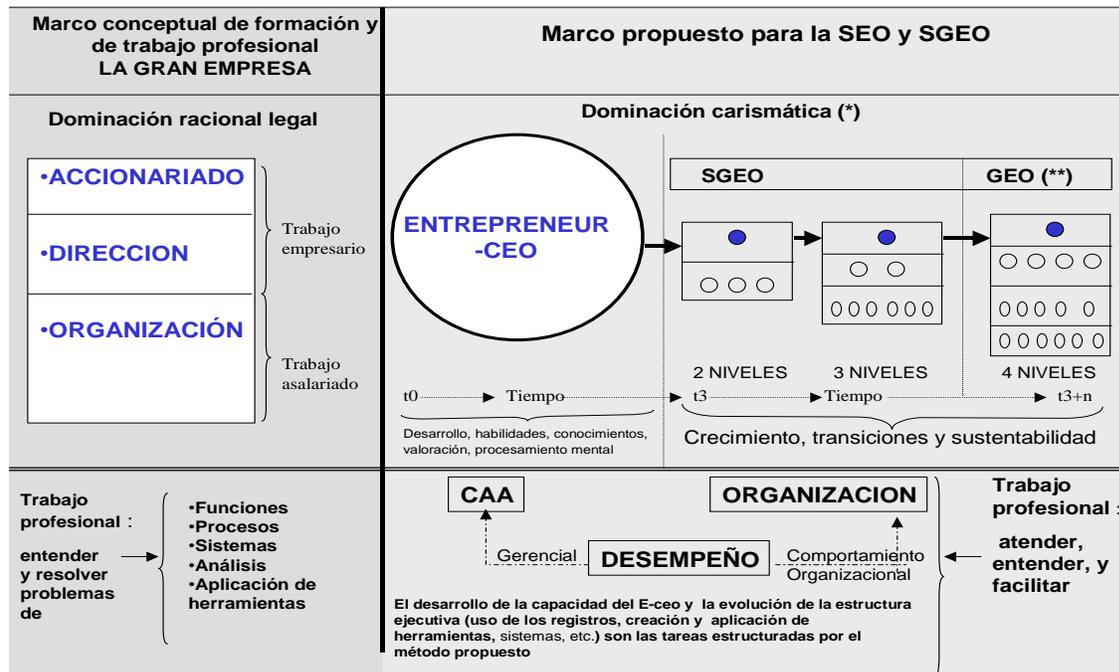
El material disponible en la WEB, <http://www.globalro.org/resource/media.php#pennaa>, permite escuchar el relato de dos empresarios que realizaron la transición de niveles explicitada en el cuadro anterior.

F) Paralelamente, y en relación con los ámbitos de estudio, formación e investigación, tanto los desarrollos conceptuales previos como el método aquí presentado implican un aporte para intentar superar la confusión consistente en entender la Small Entrepreneurial Organization (SEO) como un estadio menos evolucionado del objetivo final de convertirse en una gran organización a la cual debe tenerse como referente conceptual y operativo sin comprender la SEO como un objeto de estudio en sí mismo único y diferente.

Es importante destacar que la mayoría de las Pymes nunca llegan a ser grandes empresas pero igualmente pueden lograr sustentabilidad de largo plazo con un adecuado diseño organizacional y una utilización y remuneración adecuada de todos los recursos humanos, de capital, tecnológicos y simbólicos involucrados. Adicionalmente, el crecimiento de la SEO produce mutaciones en la estructuración de la organización que no han sido suficientemente descriptos ni

comprendidos hasta el presente⁴. Dicha confusión la explicitaremos gráficamente de la siguiente forma:

GRÁFICO 4: ESTRUCTURAS EMPRESARIALES



(*) Tipología de dominación según Max Weber

(**) Growing entrepreneurial Organization

5. DESCRIBIENDO EL MÉTODO PROPUESTO

A continuación, presentamos una síntesis del método propuesto⁵.

⁴ Conclusiones similares a las enunciadas por P. Drucker, en este sentido, son las alcanzadas por el estudio realizado por el Global entrepreneurship Monitor (GEM) en 35 países analizando 800 pequeñas empresas en crecimiento. Presentación de Dr. Rebecca Harding, Executive Director of GEM, Cardiff, UK. 29th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference (ISBE), October 31st - November 2nd 2006. Un reciente estudio de casos de crecimiento de pequeñas empresas del sector informático propone como una de sus conclusiones abordar el crecimiento como un proceso “incoherente, complejo e inconexo de difícil conceptualización”. Paper presentado por Davies, Simon (2006) *The case study approach to eCommerce Growth* en 29th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference (ISBE), October 31st - November 2nd 2006. Cardiff, UK.

⁵ Los antecedentes y una versión ampliada serán presentados en Julio 2007, en oportunidad de la Global Organization Design Conference-2007.

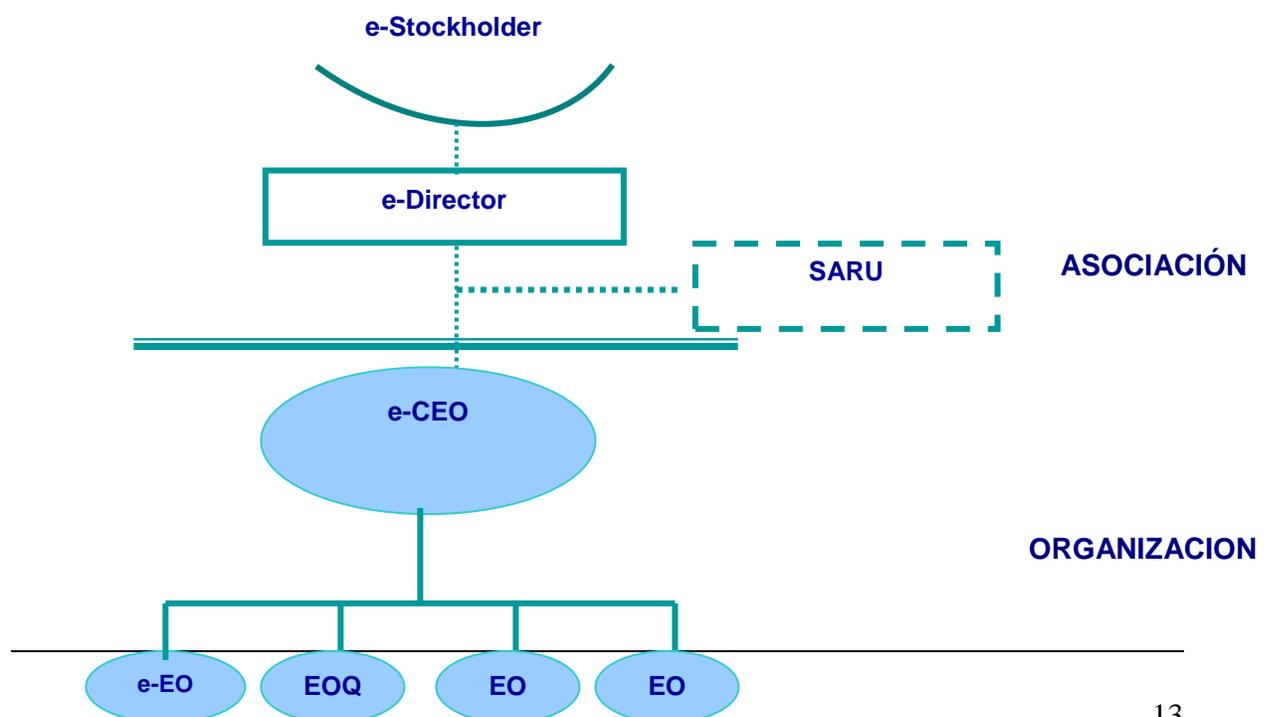
A) A partir del pedido de ayuda del entrepreneur (e) para resolver los problemas que produce el crecimiento de su empresa, el profesional (p) aplica el método propuesto. Este método consiste en establecer un “Strategic Analysis and Reflection Unit” (SARU) para asistir al empresario que:

AI) facilita el desarrollo de la capacidad del entrepreneur en su rol de máxima autoridad de la organización que creó (e-ceo) permitiendo transitar del estrato II al estrato III de complejidad.

AII) impulsa la evolución de la estructura ejecutiva (EEE) de forma tal de reestructurar los sistemas de comunicación, información y control posibilitando generar una OE de 3 niveles que produce outputs directos como la anterior, agregando además outputs asistidos y delegados.

Graficamos a continuación la ubicación del SARU que proponemos:

GRÁFICO 5: LOCALIZACIÓN DEL SARU

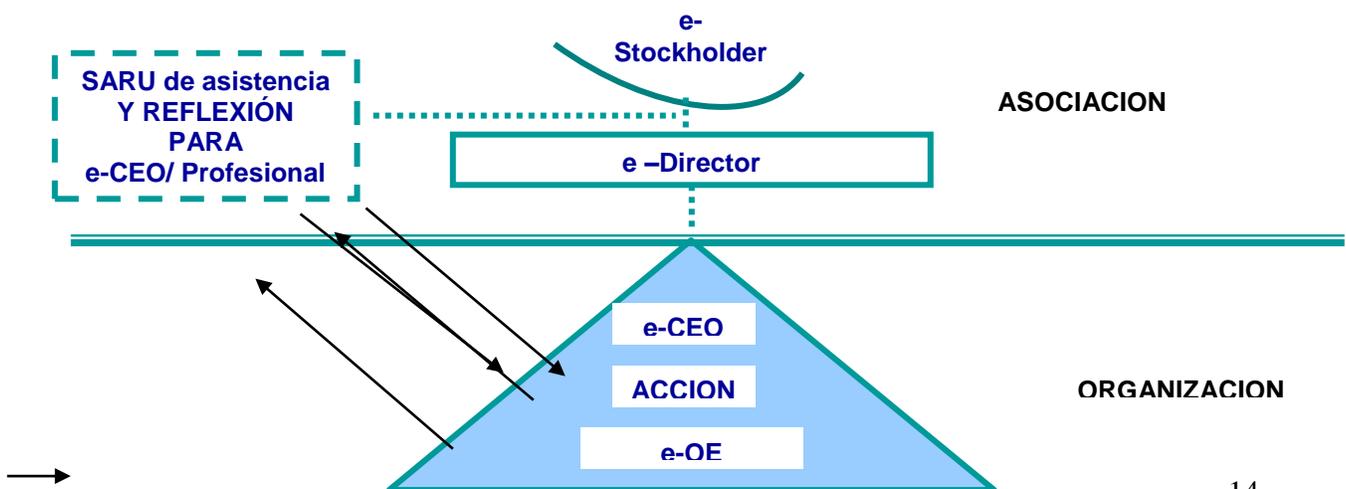


Referencias: e-EO: Entrepreneur como empleado operativo, EOQ: empleado operativo calificado, EO: empleado operativo.
 SARU: Strategic Analysis And Reflection Unit

B) El profesional (p) propone establecer un acuerdo respecto del tiempo, el espacio y la naturaleza del trabajo que realizarán juntos (e y p) en el SARU. Se establecen las responsabilidades de cada uno y el contenido y las formas de la asistencia que p brindará al e-ceo y a la SGEO. Este profesional será, a su vez, asistido externamente por otro profesional de mayor experiencia que no interviene en el SARU.

C) Producido el acuerdo, se inicia el trabajo del SARU atendiendo los problemas del e-CEO relativos a su propia tarea, la de sus subordinados y las implicancias emocionales comprendidas en las mismas. Se procede a introducir la escritura y la lectura como hábito laboral del e-CEO. Posteriormente dichos hábitos serán adoptados por todos los empleados de la SGEO a la par que el e-CEO adquiere en el SARU, la práctica reflexiva sistemática. Últimamente Mintzberg ha destacado el gran valor de la reflexión en el desarrollo de las capacidades directivas.

GRÁFICO 6: PROCESO DE ACCIÓN – REFLEXIÓN DEL E-CEO



D) La tarea del SARU se efectúa siguiendo el interés del e-CEO y se utiliza el análisis que se realiza de los problemas para que el profesional explique, asista y proponga practicar al e-CEO conceptos, métodos y sistemas de trabajo gerencial propios de los estratos II y III de complejidad de acuerdo a lo prescripto por E. Jaques en la Requisite Organization.

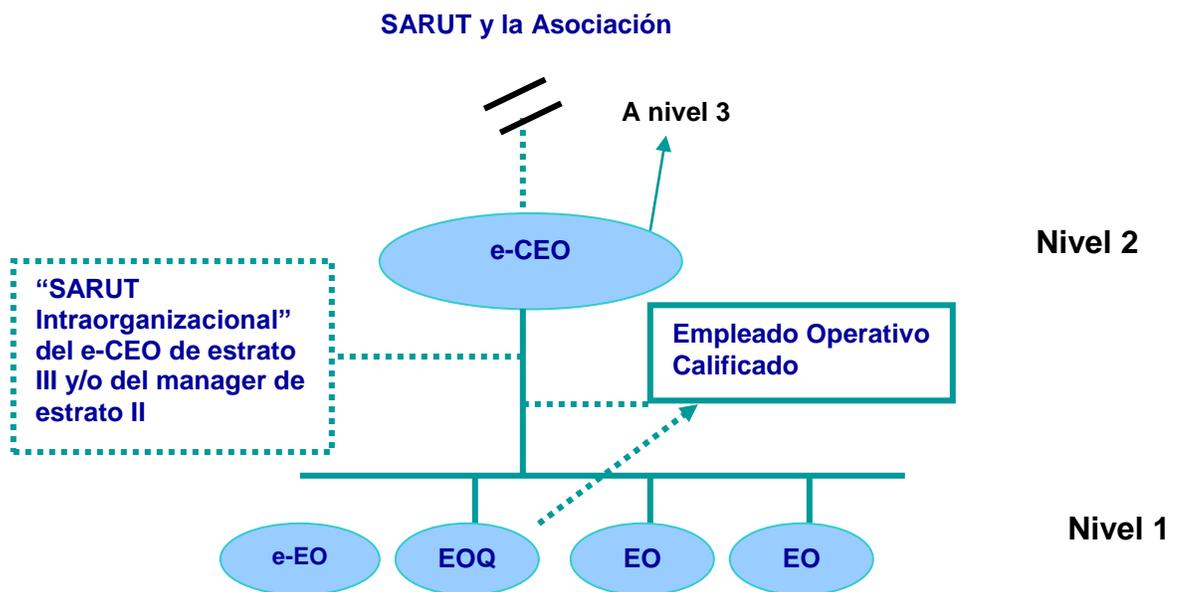
Igualmente, a partir del análisis de los problemas, el profesional asiste al e-CEO para facilitar que los sistemas de información, control, registro y gestión de la SGEO incluyan nuevos instrumentos y procedimientos que permitan que el e-CEO trabajando en estrato III, los empleados trabajando en el reestructurado estrato II de managers y los empleados operativos en el estrato I mantengan, bajo control y con calidad, tanto los procesos internos como los outputs de la SGEO.

E) Para realizar dichas labores el profesional se auxiliará, además de lo explicitado por la RO, con conceptos, prácticas y métodos propios de la contabilidad y la administración creados por Luca Paccioli, con el conocimiento relativo al funcionamiento de los grupos de supuestos básicos de Wilfred Bion como así también de los tipos de dominación de Max Weber. Fruto de dicha tarea con el e-CEO y colaborando con otros profesionales externos a la SEO, logrará producir e instalar en la SGEO los instrumentos señalados en el punto D). Para ello deberá, por pedido del e-CEO o por iniciativa propia, incluir en la tarea a otras personas de estrato I, II o III, sean estas empleadas o no. Esta inclusión, en la SGEO y/o eventualmente en el SARU, deberá ser administrada cuidadosamente resguardando la correcta integración socio-laboral de las nuevas capacidades que se incorporarán en la SGEO.

F) En la medida que avance el trabajo, logrando materializar los objetos y los procesos propios descritos en C), D) y E), el e-CEO trabajará en la SGEO utilizando prácticas de asistencia directa, integrando las nuevas capacidades del personal de estratos I y II y asistiéndose con capacidades del estrato III externas a la SGEO, de forma tal de practicar y posibilitar la obtención de outputs directos delegados.

Para ello el e-CEO creará e incorporará otros SARUTs en la organización según el siguiente gráfico:

GRÁFICO 7: SARUT INTRAORGANIZACIONAL DEL E-CEO DE ESTRATO III Y/O DEL MANAGER DE ESTRATO II



Referencias: e-EO: Entrepreneur como empleado operativo, EOQ: Empleado operativo calificado, EO: empleado operativo

Los procesos de trabajo descritos, desde A a F) requerirán un tiempo no menor de 2 años calendario, trabajando el e-CEO y el profesional, cara a cara en el SARU a un ritmo sistemático de 1 hora semanal en horario y día fijos.

Las inclusiones de otras personas descritas en el punto E) y F) requerirán –excepcionalmente- algunas reuniones adicionales con terceros, tanto en la SGEO como en el SARU y/o los SARUTs intraorganizacionales.

Las horas de asistencia recibidas en el dispositivo no excederán habitualmente de 130 para un período de 25 a 28 meses. Al transitar 2 años calendario y realizar periódicamente los procedimientos descritos en C), D) y E), el e-CEO practicará además el análisis reflexivo y comparativo de los logros alcanzados en períodos de un año y más. Los mismos abarcarán los resultados económicos, financieros, operativos, organizacionales en términos de EEE y personales en términos de habilidades, conocimientos y experiencias propias alcanzados en su rol de e-CEO y en el desempeño de la SGEO y de la empresa.

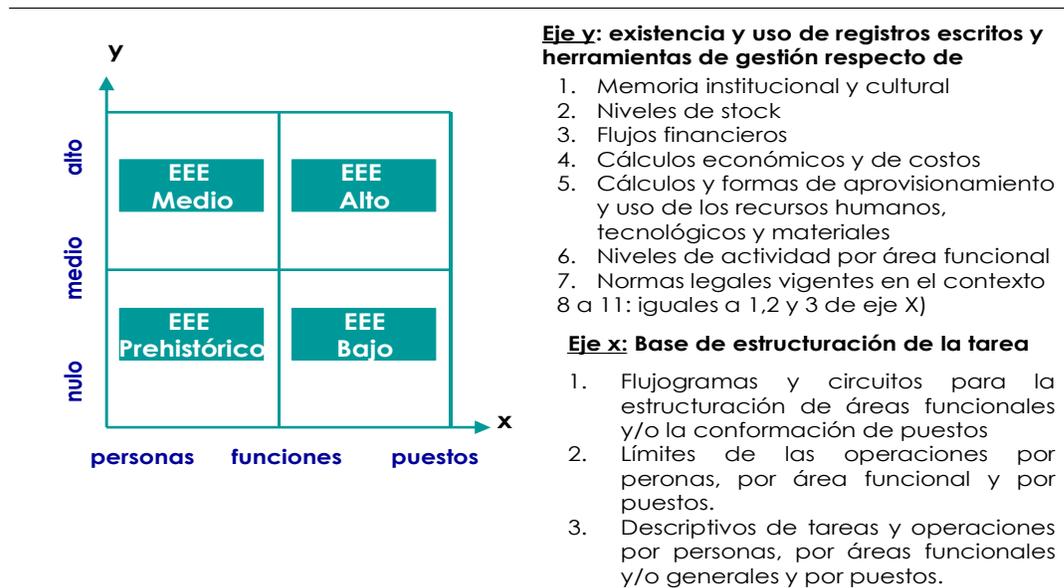
Es habitual y frecuente que los empresarios que realizan estas tareas relaten que, a pesar de su larga experiencia empresarial (10, 20 o más años) no han desarrollado el hábito de evaluar el resultado de su tarea del año, incluso, en algunos casos, no recuerdan haberla realizado nunca previamente. La ausencia de una “cultura del logro” y del reconocimiento del mérito propio produce estragos en la construcción de una visión positiva con fuerte impacto sobre el entrepreneur, la organización y todos sus integrantes.

Este proceso permitirá, además, avanzar en la comprensión conceptual y práctica de la discriminación entre trabajo empresario (e-stockholder y e-director) y trabajo organizacional (e-CEO).

G) Como parte de dichos logros el profesional asistirá al e-CEO para reconocer el tránsito del estrato II al III de complejidad de su trabajo de e-CEO y cómo para lograr la aplicación de su capacidad en el nuevo rol de nivel 3 se ha producido una

evolución de la estructura ejecutiva (EEE) de la SGEO hasta el grado alto, mostrado en el cuadrante superior derecho, tal como se observa en el siguiente esquema:

GRÁFICO 8: GRADO DE EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE) DE LA ORGANIZACIÓN ENTREPRENEURIAL (OE)⁶



Los procesos de desarrollo de la capacidad del e-CEO, la evolución de la estructura ejecutiva y la incorporación del nivel III a la organización ha permitido re-estructurar la SGEO de 2 niveles en una OR de 3 niveles que logra producir outputs directos, asistidos y delegados con un grado uniforme de calidad y con procesos internos controlados y económicos.

⁶ La verificación estadística del concepto de evolución de la estructura ejecutiva (EEE) realizada durante 2002- 2004 en 42 Pymes del área de Rosario en la República Argentina permitió consolidar y ajustar las primeras verificaciones de la importancia de la escritura y la crucialidad del tránsito de 2 a 3 niveles de la SGEO

Es importante destacar que no deberá aplicarse este método, tal como ha sido descrito, para resolver problemas de ausencia de recursos de capital de riesgo ni de capacidades de dirección ambas funciones propias del trabajo empresario. Tampoco deberá utilizarse para facilitar el tránsito del estrato III al IV de complejidad del rol de e-CEO ni para incorporar el 4to nivel de trabajo en una OE.

La especificidad del alcance del método presentado, los límites del mismo y los recaudos y tareas a sumar para abordar dichos problemas se grafican a continuación.

GRÁFICO 9: ENTIDADES, ÁMBITOS Y LÍMITES DEL TRABAJO PROPUESTO POR EL MÉTODO



Es importante resaltar que en este capítulo hemos presentado los problemas ordenados para la exposición; sin embargo, la aplicación del método requiere que el abordaje se realice en forma integral, paralela, asincrónica y

sistemática atendiendo prioritariamente a la resolución de los problemas que plantea el e-CEO en el SARU.

H) Finalmente, debe comprenderse que también el sistema social de la SGEO transita a un tipo mixto de dominación pasando desde la dominación carismática propia de la inicial SGEO de dos niveles a otra dominación más adecuada a una organización de tres niveles que incorpora a su vez la dominación racional legal. Esta última es aportada por los nuevos integrantes de la SGEO. El siguiente gráfico explicita dichos procesos:

GRÁFICO 10: PROCESO DE CAMBIO DEL TIPO DE DOMINACIÓN (A PARTIR DE LA INCLUSIÓN DE NUEVAS CAA Y MÉTODOS DE TRABAJO)

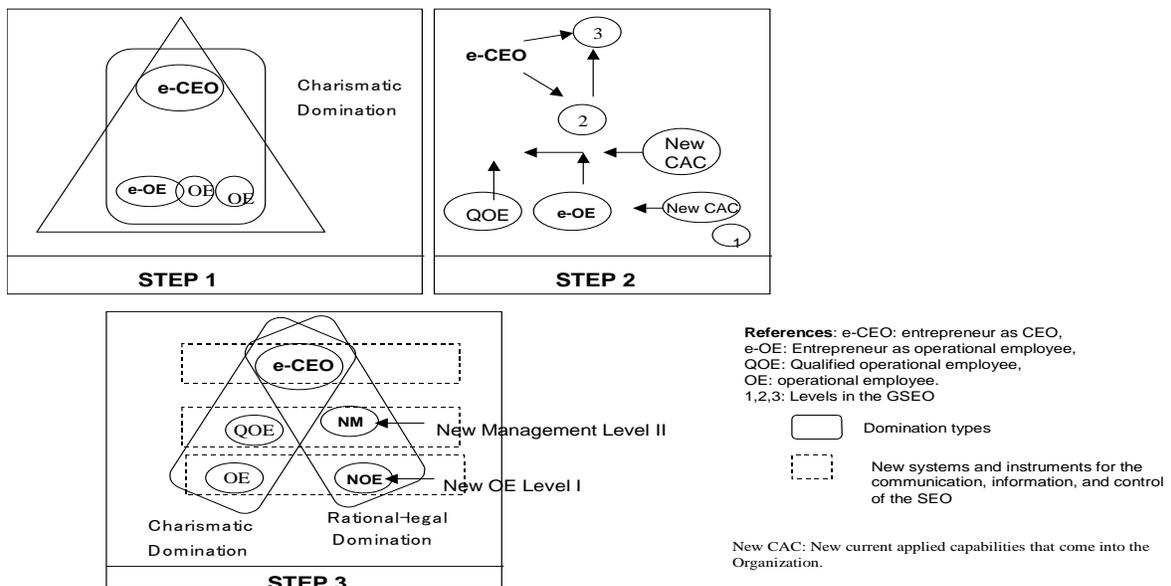
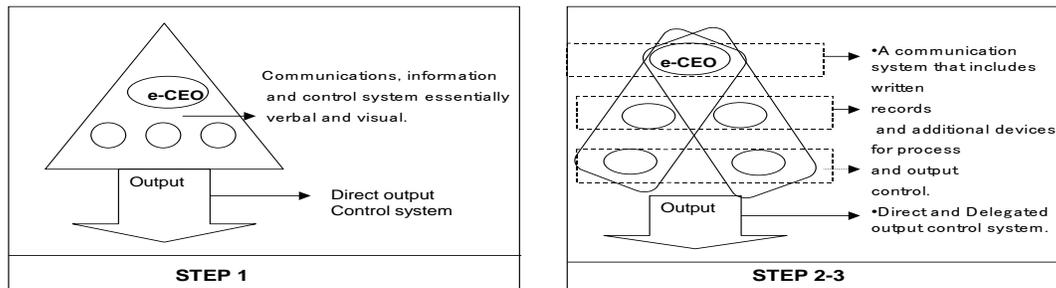


GRÁFICO 11: PROCESO DE EXPANSIÓN DE LOS TIPOS DE OUTPUT Y EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA



Referencias: NM: Nuevo Manager de Nivel II; NO: Nuevo empleado operativo de Nivel I.

El tránsito de estratos que realiza el e-CEO puede pensarse en dos etapas:

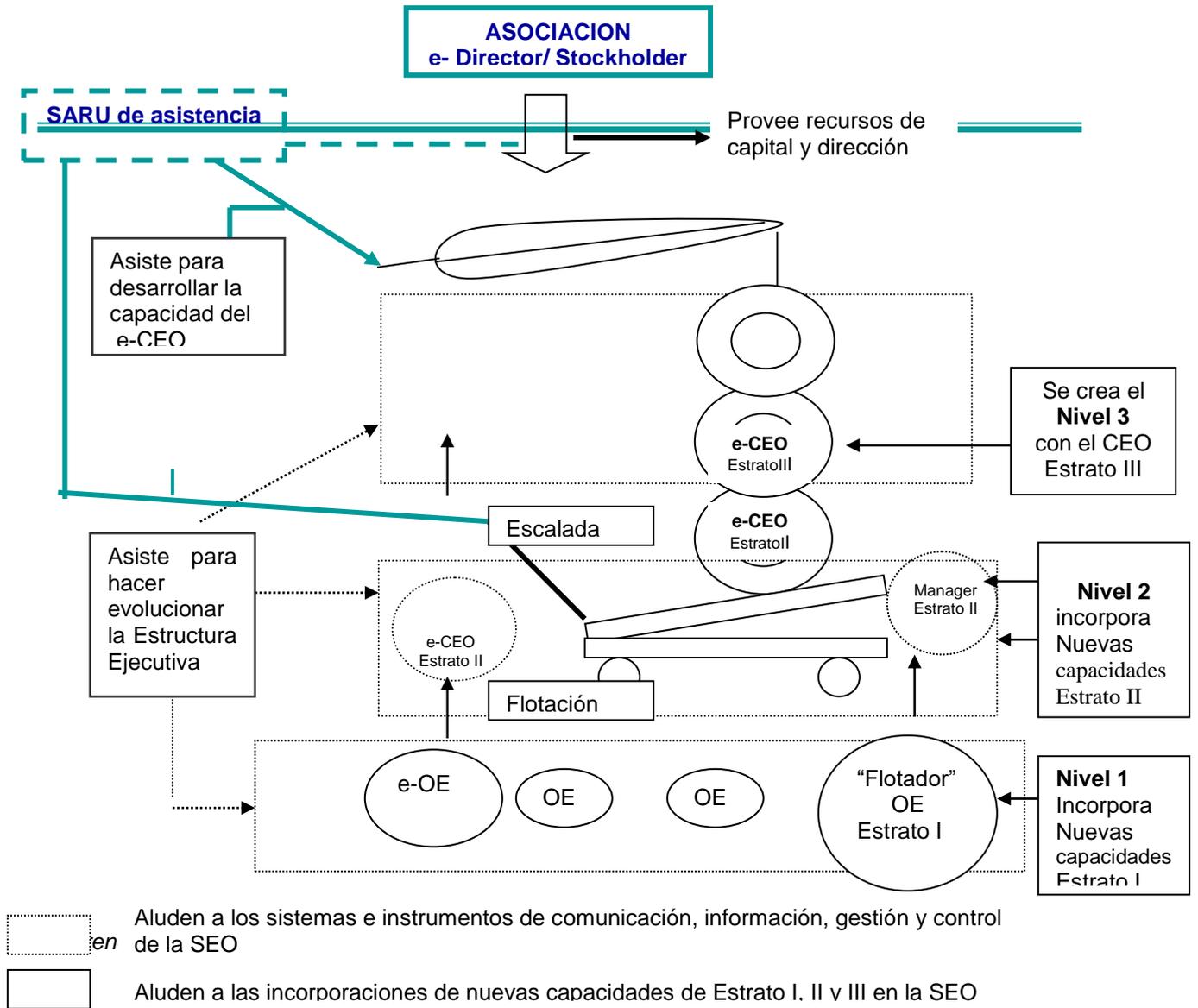
La primera o de “flotación”: cuando la persona abandona las tareas más operativas que le requieren un menor uso de su capacidad y una menor aplicación de la discrecionalidad. Es la etapa en la cual “deja lastre” ascendiendo con relativa facilidad a partir del uso de las capacidades que “recupera” por aplicarse en la realización de tareas más complejas.

La segunda etapa o de “escalada” es aquella en la cual el-CEO comienza a incorporar nuevos conocimientos, habilidades y a exponerse a nuevas experiencias aún con todas las incertidumbres propias del proceso de aprendizaje en acción.

Esta “escalada” es más penosa e incierta para el e-CEO. En ella además los instrumentos y herramientas para ejercitar los nuevos comportamientos son creados en forma paralela al ascenso. Este doble proceso en paralelo que realiza

el e-CEO y la SGEO y algunos de sus integrantes, produciéndose además el avance del grado de evolución de su estructura ejecutiva se muestra a continuación en el siguiente gráfico :

GRAFICO 12: METODO DE ASISTENCIA AL e-CEO Y LA SGEO



Los elementos centrales que se utilizan en el SARU para atravesar la primera etapa, la de flotación, son el análisis del uso del tiempo y los procesos

valorativos, tanto para el e-CEO como para los nuevos roles de managers de estrato II.

Para atravesar la segunda etapa, la de escalada, prima la necesidad de asegurar el funcionamiento de todos los procesos internos y la calidad y cantidad de los outputs requeridos. En esta etapa es imprescindible incorporar en el SARU las implicancias emocionales de las nuevas tareas y complementar dicho trabajo con la generación y el funcionamiento de los restantes “SARU intraorganizacionales” en los cuales es imprescindible la incorporación de nuevas capacidades de estrato I y II.

El método que hemos presentado en este capítulo no está cerrado. Continúa ajustándose y enriqueciéndose permanentemente. Sin embargo, consideramos que el desarrollo logrado hasta el presente permite utilizarlo como herramienta laboral del profesional para la comprensión y abordaje de los fenómenos y dificultades descriptos relativos al crecimiento de las pequeñas organizaciones entrepreneuriales (SGEO). Este capítulo además pretende abrir un debate de conceptos y prácticas que posibiliten una construcción superadora para:

1. ampliar los horizontes de aplicación de la Requisite Organization, y
2. mejorar la atención brindada a la resolución de los problemas que afrontan los entrepreneurs en su rol de e-CEO y su SEO, y que en muchos casos colocan en riesgo a la pequeña empresa.

6. CONCLUSIONES Y RESULTADOS ALCANZADOS: ¿QUÉ ESPERAMOS Y CÓMO SEGUIMOS?

En nuestra experiencia los conceptos y prácticas aplicados a través del método descrito resultan válidos para:

1. Favorecer la sustentabilidad y el crecimiento de las pequeñas organizaciones entrepreneuriales que representan no sólo la base de la economía de los países en desarrollo sino también una porción fundamental de la economía de algunas regiones de los países desarrollados.
2. Proveer un conjunto de herramientas de aplicación que esperamos puedan ser utilizadas por practicantes, docentes, estudiantes y CEOs entrepreneuriales.
3. Contribuir al desarrollo del conocimiento respecto de un tipo de organización que no ha sido suficientemente analizada y comprendida.
4. Estimular futuras investigaciones y prácticas centradas en la SEO en general y en la SGEO en particular.
5. Ampliar las bases para mejorar y ajustar la formación de futuros profesionales en Universidades y diversos centros de capacitación, generando además un nuevo campo de desarrollo laboral.
6. Proveer algunos elementos que podrían favorecer la definición de políticas públicas dirigidas a asistir a los entrepreneurs en crecimiento para lograr mayor sustentabilidad de las pequeñas empresas.

Finalmente, describimos, a continuación, las conclusiones operativo-conceptuales alcanzadas con la aplicación del método propuesto:

1. Las Organizaciones Entrepreneuriales son estructuras ejecutivas.

2. Las SEOs son estructuras ejecutivas de 2 niveles con autonomía del volumen de operación que procesen.
3. La SEO no es una estructura ejecutiva de responsabilidad gerencial (responsabilidad en la versión traducida de E. Jaques).
4. La SEO no es una organización requerida en términos de E. Jaques pero si puede serlo en términos de:
 - a. las condiciones contextuales,
 - b. la disponibilidad de recursos de capital de riesgo en y con los cuales opera, y
 - c. el diseño no planeado de aplicar la capacidad del fundador, propietario y máxima autoridad ejecutiva (e-CEO).
5. Los descubrimientos de E. Jaques, en términos de estratos de capacidad de las personas, constituyen un elemento esencial para ayudar y asistir a los entrepreneurs en el diseño de sus organizaciones entrepreneuriales. Igualmente lo son la comprensión profunda del trabajo humano, el interjuego de complejidad mental, conocimientos, experiencias y valores que intervienen en los procesos laborales individuales además de las prácticas gerenciales y las estrategias de desarrollo y capacitación que aporta la RO. Todos ellos se revelan centrales para asistir a los entrepreneurs a incrementar su capacidad de trabajo organizacional que utilizan en su rol de e-CEO de las SEO.
6. Dichos elementos de la teoría de la Organización Requerida deben complementarse para su aplicación a las SEO con otros conceptos y prácticas

provenientes de la psicología social, la sociología, la economía y la administración para permitir el tránsito del e-CEO que opera en estrato II a operar en estrato III cuando el crecimiento de la SEO lo demanda.

7. El crecimiento de la operación coloca a la SEO y a toda la empresa en situación de mayor riesgo, tensión y oportunidad respecto de su propia naturaleza. Numerosas empresas desaparecen producto de dicho riesgo y tensión.

8. Mientras que el crecimiento de la SEO (SGEO) produce riesgo, tensión y oportunidad, la evolución de la estructura ejecutiva (EEE), transitando a lo largo de los cuatro grados planteados en el método descrito en este capítulo, no aumenta los riesgos y tensiones de la SGEO y crea las condiciones necesarias para facilitar el tránsito del e-CEO del estrato II al estrato III de capacidad. Dicho tránsito de estrato y la instalación estable en el mismo necesita ser acompañada de procesos de incremento de capacidad en los estratos II y I que se resuelven con incorporaciones y ascensos internos.

9. El tránsito de estrato del e-CEO es altamente complejo y se realiza en un mediano plazo, no inferior a los dos- tres años, que no puede ser reducido. La reestructuración de los sistemas internos y de las bases de organización de la tarea de la SEO es además un proceso de cambio cultural con implicancias respecto del tipo de dominación vigente.

10. La EEE para facilitar el ascenso de estrato es un prerrequisito de logro en plazos menores al anterior y que sí pueden ser abreviados.

11. La sincronización de todos los procesos es altamente compleja y debe incluir, además, que el e-CEO pueda discriminar en tarea los procesos del trabajo

empresario de la asociación de aquellas situaciones organizacionales y de las contextuales de su empresa.

12. El método propuesto y descrito ha facilitado realizar dichos procesos y se revela adecuado como estrategia de respuesta a los problemas que plantea el crecimiento de la operación de la SEO.

13. Este método no es aplicable para abordar las dificultades del pasaje de tres a cuatro niveles en la OE ni para utilizarlo en el tránsito de estrato III al IV del e-CEO. Tampoco sirve para abordar las dificultades inherentes a la provisión de recursos de capital y/o de capacidad de dirección, ambos propios de la asociación y típicos del trabajo empresario.

7. GLOSARIO

Para facilitar la comprensión se incluyen aquí aquellos conceptos de la RO aplicados en el método, como también los términos específicos de la entidad SEO y los específicos determinados para una mejor comprensión y operación del método propuesto.

- **Consulta psicológica:** Diálogo tendiente a ayudar a un individuo a que supere sus dificultades personales (R.O.)
- **Crecimiento organizacional (CO):** Proceso de incorporación de un nivel adicional a los niveles pre-existentes (R.O.) Aquí se distinguen para las organizaciones entrepreneuriales (OE) diferentes CO según sean: el pasaje de 2 a 3 niveles, al cual denomina “transición” por el cambio estructural que ocurra en la organización (asimilable al del gusano a mariposa por la mutación y no por la ineluctabilidad de la transformación). La OE que muta es la SEO. Al pasaje de 3 a 4 niveles, que implica una nueva mutación se lo denomina crecimiento de la organización entrepreneurial (EOG). La obra de E. Jaques define además el CO para las organizaciones requeridas
- **Desarrollo individual:** la asistencia brindada a un individuo a fin de que trabaje con su plena capacidad potencial (R.O.)

- **Enseñanza:** Aumento de los conocimientos de un individuo por medio de clases u otros métodos didácticos (R.O.)
- **e- CEO:** Es el trabajo del entrepreneur en su rol de máximo jefe ejecutivo de la OE. (Las siglas CEO corresponden a: Chief Executive Officer, concepto en inglés equivalente al de Gerente General en español)
- **e- Stockholder y e- Director:** Se refiere al trabajo del Entrepreneur propio del ámbito de la asociación. (Stockholder es término en inglés correspondiente al concepto de Accionista en español)
- **Empleado operativo (EO):** Es utilizado en el sentido definido por Henry Mintzberg respecto de los miembros del Núcleo operativo. En términos de RO son aquellos que logran productos directos o productos asistidos pertenecientes al núcleo operacional central encargado de producir los productos y/o servicios de la empresa para sus clientes y/o consumidores.
- **Entrenamiento en el rol (coaching):** Reuniones periódicas entre un gerente y un subordinado inmediato en las cuales aquel lo ayuda a éste a mejorar su habilidad cognoscitiva para que pueda manejar una proporción cada vez mayor de la gama de trabajos que corresponden a su rol (R.O.)
- **Entrepreneur de TS (ETS):** es la persona o personas que poseen tres condiciones: 1. crearon la compañía que opera en un sector económico similar al que se desempeñaba como empleado, 2. aportaron una parte o el total del capital de la compañía, 3. se desempeñan como máximo ejecutivo de la organización (e-CEO).
- **Evolución de la Estructura Ejecutiva (EEE):** Tipo de estructuración de la actividad u operación en una organización entrepreneurial. Los distintos tipos se estructuran a partir de dos ejes cartesianos y se clasifican en 4 grados: prehistórico, bajo, medio y alto.
- **Mentor:** personaje de la Odisea; obra atribuida a Homero alrededor del siglo VII AC, es el maestro a quien Odiseo deja encargado el cuidado, el consejo y la guía de su hijo Telémaco antes de emprender sus viajes. Mentor era en realidad la diosa Atenea disfrazada de hombre mortal.
- **Operación:** Está utilizada en los términos habitualmente empleados por H. Mintzberg al definir las cinco partes de la organización como una tarea realizada por el núcleo operativo y que permite procesar y entregar los productos y/o servicios de la firma. H. Mintzberg. Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, 2003. Pág.14 a 18.
- **Organización entrepreneurial (OE):** es la organización creada por el fundador, que es además accionista y director de la compañía y en la cual se desempeña en el puesto de máximo ejecutivo (CEO, gerente general, director, jefe, dueño, patrón o como se denomine dicho puesto).

Una organización es OE mientras su fundador conserve la triple condición de accionista, director y máximo ejecutivo con independencia del tiempo que haya transcurrido desde la creación de la organización.

- **Pequeña organización entrepreneurial (SEO):** Es una organización de dos niveles en la cual el único gerente es el entrepreneur actuando como CEO y también como un empleado operativo cuando el tamaño de la operación no requiere un rol gerencial full-time.
- **Pequeña organización entrepreneurial en crecimiento (SGEO):** Es una organización de dos niveles que está procesando incrementos sostenidos del volumen de operaciones durante un período.
- **Producto (output):** El resultado cuantificable del completamiento de una tarea.
- **Producto directo (PD):** Producto sobre el cual se asigna una tarea a través de un acuerdo directo y no se delega en niveles superiores ni inferiores.
- **Producto directo asistido (PDA):** Producto directo obtenido con la ayuda de subordinados.
- **Producto directo delegado (PDD):** Producto cuya producción se asigna para ser delegada a niveles inferiores.
- **Producto y/o Servicios de la SEO:** Fórmula con la que se designa a todos los tipos de productos (outputs) producidos por una empresa para los clientes o consumidores.
- **Tecnología sustantiva (TS):** es la actividad laboral principal del fundador, dueño y CEO de la SEO previa a la creación de la firma y que, a partir del nacimiento de la misma, es además el objeto central de la operación o fin de la firma.
- **Transición organizacional (TO):** Proceso de incorporación del nivel tres en una SEO de dos niveles. Implica crear el primer nivel intermedio entre el ETS y el nivel operativo, permitiendo que el Output de la OE pase de PD y/o PDA a PDD, siendo el output total de la OE la sumatoria por integración de los tres tipos de outputs y sus diferentes combinaciones. Es también el proceso de tránsito del e-CEO del estrato II al estrato III en el ejercicio de su rol. La teoría de la Transición organizacional de Emeric Solymossy y Atilio Penna conceptualizan dicho pasaje (Op. Cit. 1).
- **Tutoría:** Diálogo entre el gerente del gerente y el subordinado del subordinado para ayudar a éste a que comprenda sus potencialidades y la forma en que pueden ser desarrolladas para concretar el mejor desarrollo de carrera posible dentro de la organización (R.O.)

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bion, W. Experiences in Groups, London, Tavistock Publishers. 1948.
- Bourdieu, P. La práctica de la sociología reflexiva. Seminario de Paris I. “Transmitir un oficio” en Una invitación a la sociología reflexiva. Siglo XXI. Pág. 205. 2005.
- Jaques, E. Requisite Organization, Cason-Hall Publishers. 1996. Los términos estratos, niveles de trabajo, capacidad actual potencial, desarrollo individual, mentoring, coaching, output directo y output delegados son utilizados en este capítulo tal como fueron definidos por Jaques en la citada obra.
- Mintzberg, H. Managers Not MBAs, Chapter 9: The Development of Managerial Education, Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- Paccioli, L. Trattato di partita doppia Venice, 1494.
- Pichon Riviere, E El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología social. Ediciones Nueva Visión. Bs. As. 2004.
- Schumpeter, J., The Theory of Economic Development, Cambridge: Harvard University Press, 1983.
- Weber, M. Economy and Society G. Roth & R. Witich. Ed. 1968.

9. NOTA FINAL DEL AUTOR

Esperamos que el presente artículo haya resultado de vuestro interés. En caso de desear hacernos conocer su opinión al respecto, realizar sugerencias o comentarios respecto de sus propias experiencias en relación a los temas desarrollados, rogamos remitirse a: estudio@atiliopenna.com.ar