



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Estudios Organizacionales

Entre el tarot y los libros.

**Un estudio de caso sobre cómo una mujer conduce la empresa familiar fundada
por sus padres**

Autor: Facundo Gabriel Penna

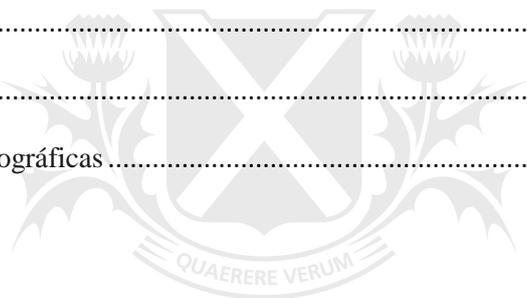
DNI/Pas: 32.236.959

Director de Tesis: Patricia Beatriz Vargas

Marzo 2017

1. Resumen	4
2. Introducción:	8
a. Motivaciones biográficas del tema	8
b. Problema de investigación	13
c. Metodología de investigación	15
d. Organización de la tesis.	20
3. Marco teórico	20
a. La Organización Requerida (RO) de Elliot Jacques	22
b. Senge y su propuesta de pensamiento sistémico jerarquizado.....	29
c. Mintzberg y su propuesta.....	34
d. Penna y Solymossy: las pequeñas organizaciones en movimiento desde la Organización Requerida	36
e. Género y empresa familiar	37
4. Belvedere. La “fábrica” y la “empresa”: Estilos de conducción de una PYME familiar 39	
5. 1 Actividad principal y organigrama	39
5.2 Las mujeres y los cuatro fantásticos: el núcleo de la fábrica	40
5.3 Haciendo trabajar al Organigrama: Mecanismos de alineamiento, coordinación, conducción, servicios externos y asesorías	46
5.3.1 Mecanismos de alineamiento, coordinación y conducción.....	46
5.3.2 Servicios profesionales externos	48
5.3.3 Asesorías	48
5. Belvedere. Escenario del trabajo cotidiano de conducción	49
7. “Conducir” desde la perspectiva de Casandra: algunas interpretaciones	59
a. ¿Cómo conduzco? Lo que Casandra dice que hace	59
El padre	59
La madre	66
Experiencia fuera del ámbito familiar	67

b. ¿Cómo conduzco? Lo que hace Casandra.....	67
c. “Estar al tanto”	72
<i>d. El equipo de profesionalización: una solución reactiva</i>	<i>79</i>
<i>e. Evaluación de desempeño: entre el mérito y los favores personales</i>	<i>87</i>
<i>f. El contexto y las funciones centrales</i>	<i>92</i>
<i>g. Decisiones colectivas, vicisitudes e impactos</i>	<i>95</i>
<i>h. Asesorías y servicios externos mediados por la formación: ¿gasto o inversión?</i>	<i>101</i>
<i>i. Lo que Casandra dice QUE HACE y dice QUE APRENDE en relación a lo que hace.</i>	<i>104</i>
<i>j. Dominio Personal: la mano mágica en la palanca del pensamiento sistémico.....</i>	<i>106</i>
k. Presente y futuro	111
8. Conclusión	112
9. Anexo.....	124
10. Referencias Bibliográficas.....	126



Universidad de
San Andrés

1. Resumen

La conducción de empresas es una temática teórica-práctica de interés en distintos ámbitos y por lo tanto abordada de distintas perspectivas. Además, si circunscribo la temática a la realidad de las empresas pequeñas y medianas, la temática toma más relevancia por su rol activo en la economía y en la sociedad¹.

Desde la perspectiva de quien conduce la empresa, ¿Cómo se ejerce la actividad? ¿Cuál es el objetivo de la conducción? ¿Es una actividad individual o colectiva? ¿Cuáles son las actividades involucradas? ¿Cuáles son las áreas involucradas? ¿Cuáles son los espacios involucrados (asociación, organización)? ¿Cuáles son las fuentes de aprendizaje de la conducción? ¿Cuáles son los límites geográficos de la conducción? ¿Es posible conciliar salud, trabajo y familia? ¿Existen otras actividades funcionales y/o complementarias a la conducción?

La presente investigación cualitativa está basada en un único caso, inspirada en un enfoque etnográfico y aborda las preguntas mencionadas.

Presenta las actividades, procesos y entendimientos que realiza una conductora mujer continuadora de la empresa familiar fundada por sus padres y las voces de los máximos responsables de las funciones organizacionales que le son complementarias a sus distintos roles en el espacio de la organización y de la asociación. La perspectiva de la conductora mujer es la que será priorizada a la hora de responder las preguntas antedichas, aunque también se incluirá la perspectiva del fundador con vistas a contrastar experiencias, visiones y entendimientos sobre el concepto de trabajo, acciones y estilos de conducción.

La investigación muestra los límites, cuestionamientos y entendimientos que las propuestas de la Organización Requerida (Jacques, 2004), la Quinta Disciplina (Senge, 2014), la Teoría de la Transición (Penna & Solimossy, 2001) y los aportes de Mintzberg (1994) pueden brindarle al caso y a la temática de la conducción, al mismo tiempo que evidencia como (sin que originalmente lo hayan hecho) pueden dialogar entre ellas y complementarse para interpretar y guiar la intervención en el caso dejando espacio disponible (conceptual y práctico) para la integración y comprensión de las actividades complementarias, de índole esotérica (en algunas de ellas) que realiza la protagonista.

¹ El último Censo Nacional (2010) indica que las PYMES representan el 66% de los empleos y el 99% de los establecimientos.

Agradecimientos

Esta es la sección más difícil de escribir, por eso la hice una vez finalizada la tesis.

Inevitablemente el fin de ciclo trae emociones relacionadas a distintos eventos del proceso de estudio y del proceso de investigación y escritura. Las emociones son el canal que me van a permitir realizar los agradecimientos correspondientes.

No mencionar que esta investigación es el resultado de múltiples procesos en los que están involucradas todas y cada una de las personas que pasaron por mi vida es no haber aprendido de mí mismo y este proceso de investigación y escritura. Debería hacer un listado interminable de todas las personas que se cruzaron por mi camino en estos 31 años.

Todas las personas que atraviesan nuestra vida pueden ser vistas como experiencias que vinieron a enseñarnos algo, aunque el proceso y las emociones no hayan sido de lo más felices. Me voy a enfocar en las personas que me han acompañado en todo este proceso cuidándome el corazón.

Mi familia ha sido como siempre el principal sostén, apoyo y trampolín, son no sólo mi mayor orgullo sino la razón por la que no bajo los brazos, aunque la vida me golpee y se me nuble la esperanza: ellos son mi papá Atilio, mi mamá Silvia y mi mayor amor mi hermana Ileana. Esta parte de la familia se completa con Reina, quien trabaja con nosotros en casa hace más de 20 años y mi familia de Pergamino, mi primo Pablo Castañeira, su esposa Daniela, mis sobrinos Juan Cruz y Victorio y mi tío Aldo. Ellos son mi cable a tierra, me permiten volver a ser el niño que ya no está y el adulto que quiero ser de un segundo a otro rodeado de amor. En este proceso y al mismo nivel se ubicó mi tutora de tesis Patricia Vargas. Conocerla fue un punto de inflexión personal que excede por lejos este proceso.

Con amor, paciencia y una dedicación que jamás vi en ningún ser humano me abrió los ojos, me formó, me cacheteó, me mostró un mundo nuevo al que cuasi naturalmente me asemejo y por el que voy a empezar a transitar. El enfoque etnográfico no es para mí un método de investigación, es una disposición ante la vida. Patricia me enseñó que para la generosidad nunca hay límites. Quizás ella no lo sepa, pero durante un fin de semana de trabajo me mando 300 mensajes de audio de *whatsapp* con devoluciones puntillas, precisas y reveladoras, cuyo promedio de duración eran tres minutos. 300 no es una forma de decir, ni el título de una película, fueron 300 mensajes de los cuales todavía guardo las fotos de pantalla del celular.

Aprendí que todo proceso es colectivo y volví a aprender que la vida es aquello que me pasa mientras pienso que estoy haciendo cosas importantes. Durante mi tesis de grado en 2008 falleció mi abuelo, y me enteré unos días después de haberme recibido. Ese recuerdo me acompañó durante todo el proceso de escritura y de investigación y es por ello que nuevamente este trabajo va dedicado a su memoria, porque a pesar de que físicamente no esté, no hay momento en que no extrañe su compañía. Quiero aprovechar este espacio de dedicación también a la memoria del fundador de la empresa objeto del caso. Como se podrá ver en el trabajo, la convivencia jamás fue fácil, pero lo hicimos, nos respetamos y a la manera de cada uno, nos quisimos. Falleció, el mismo día del nacimiento de su hija cuando yo estaba de viaje en el exterior. No tuve oportunidad de despedirme por lo que ésta es mi forma de hacerlo, agradecerle y recordarlo.

Quiero agradecer a mis amigos, pero en especial a Hernán Sale, Tomás Belforte, Noelia Campaner y Rafael Núñez. Durante los últimos tres meses me han acompañado noches enteras, me han leído, me han dado esperanza, me han cocinado y como dicen Tomás y Noelia: último esfuerquito “adoptivo”.

Es difícil el agradecimiento que quiero hacer a los dueños PYME con los que trabajo a diario. Llamarlos clientes es denigrar el vínculo, llamarlos amigos es confuso, no encuentro una palabra que pueda expresar la característica y la profundidad del vínculo. La investigación terminó siendo sobre un solo caso, el de Casandra (para proteger su identidad) pero antes de definirme por ese caso me entrevisté con Marcelo, con Mauro, con Rodrigo, con Bernardo y con Vito. Con cada uno de sus historias hubiera podido realizar una investigación como la presentada. El agradecimiento tiene poco que ver con el proceso del presente trabajo, el agradecimiento es porque gracias al trabajo con ellos yo crezco, me desarrollo, maduro. Este trabajo y este proceso es en parte una forma de regresarles la inversión que realizan en mí semana a semana a lo largo de los años.

Casandra y Maruja como se podrá ver en el caso, fueron quienes en 2012 hicieron un quiebre en mi forma de ser. Al igual que Patricia ellas fueron las primeras personas distintas a mi familia que me pegaron un gran cachetazo. Cuando Casandra me dijo “sos un desperdicio” me devolvió a la vida.

Quiero agradecer a cada uno de mis técnicos de los distintos deportes, a mi instructor de kite y amigo Bruno Lapadula y a cada integrante de los equipos de los que formé parte, incluido mi equipo de trabajo en la consultora: mi papá, Laura, Luciana y Nicolás.

Gracias y por ellos también llegué hasta aquí. Cada uno me aporta y aportó algo muy particular e inolvidable en mi vida laboral y personal.

Por último agradecer a la maestría de San Andrés, a sus directivos, a cada uno de sus docentes, a cada uno de los distintos coordinadores, en particular a Genoveva y a Marina y a la Universidad de San Andrés, sus empleados y colaboradores, quienes atienden el bar, los empleados en vigilancia y en el ingreso que siempre están de buen humor y se aprendieron mi nombre y apellido dado que habitualmente no tenía la tarjeta de ingreso, el personal de limpieza y quienes durante todos los sábados nos sirvieron el café y las medialunas.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción:

a. Motivaciones biográficas del tema

Desde antes de cumplir los 3 años me sentaba sobre las rodillas de mi papá y tomaba el volante del Peugeot 504 amarillo que mi papá tenía en ese entonces. Desde esa edad también, me despertaba y acompañaba muy temprano a mi papá frente al televisor mientras transmitían en vivo las carreras de Fórmula 1 que por lo general eran los domingos a las 7 de la mañana.

Desde muy temprana edad tuve relación con los deportes. Mi papá, Atilio Armando Penna, nacido el 13 de mayo de 1951, es oriundo de la provincia de Santa Fe pero se crió en Rosario y según me contaba iba muy seguido al río a remar. En cuanto a sus estudios es Contador de carrera de grado, egresado de la Universidad Nacional de Rosario y Doctor en Estudios de Sociedades Latinoamericanas de la Universidad de la Sorbonne-Nouvelle Paris, Francia.

Después de graduado vino a trabajar a Capital Federal. Al respecto, me contó dos anécdotas: la primera relacionada con el río. Él necesitaba mantener viva esa conexión con el río que tenía en Rosario (la ciudad que lo adoptó) por lo que buscó un club en la zona de Tigre, El Hispano Argentino, donde poder remar y hacer el resto de los deportes que le gustaban: tenis, ping-pong y fútbol. Yo desde chico lo veía jugar al fútbol y recuerdo que me daba bronca que me hubiese tenido tan tarde en edad porque quería jugar con él. La segunda anécdota que me contó es que todos los fines de semana volvía a Rosario a reencontrarse con sus afectos y durante muchos años el viaje de regreso los domingos por la noche en el tren, estaba acompañado de lágrimas: extrañaba mucho a sus amigos, su familia, su lugar.

A los 3 años empecé a remar en el río Lujan, también por momentos llevaba el timón cuando me cansaba y el que remaba era mi papá mientras mi mamá iba sentada tomando eventualmente el timón. Hoy puedo decir que esas fueron las primeras imágenes de la conducción que ingresaron en mi cabeza. Existe un timón, una fuerza de movimiento, un diseño del bote (mi papá seleccionaba botes distintos en función de si iba solo, conmigo o íbamos los 3) y muchos sistemas orales de comunicación con el entorno: el más famoso es el grito de “bote” para advertir la presencia de otro remero viniendo en dirección contraria. En una de las primeras fotos que tengo remando, mi mamá estaba embarazada de mi hermana a la que le llevo 4 años.

“Escribir es una forma de pensar” me dijo mi papá al poco tiempo de empezar mi trabajo en consultoría con él. Penna, nuestro apellido, es de origen italiano, su traducción significa lapicera. Mi mamá Silvia Irene Aizenberg, nacida el 10 de septiembre de 1953, en Capital Federal, egresó como contadora y administradora por la Universidad de Buenos Aires, posteriormente (yo tenía 14 años aproximadamente) se graduó de grafóloga en el instituto privado Emerson. Bromeando digo que tanto les costaba entenderse y tanto se querían que ella decidió estudiar cómo se relacionan la lapicera y el hombre a través de la escritura. Lo cierto es que en mi familia existió una línea de continuidad en el tiempo y en el gusto por el dibujo y el arte, comenzando desde mi abuelo materno que dibujaba muy bien, siguiendo por mi mamá y finalmente por mí (mi mamá desde chico me llevó a tomar clases particulares de dibujo). Mi mamá además desde chica tomaba clases de danza clásica. Posteriormente, mi hermana también lo haría.

A los fines de completar el cuadro familiar resumidamente me llamo Facundo Gabriel Penna, nací el 12 de marzo de 1986 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Al igual que mi hermana Ileana Andrea, cada uno de nuestros padres nos eligió uno de los dos nombres que tenemos pero de forma alternada, mi papá me eligió el primero y mi mamá el segundo y con mi hermana el proceso fue a la inversa. Ambos fuimos al mismo colegio privado del barrio de River y estudiamos en la universidad del estado. Mi hermana está próxima a recibirse de Socióloga. Somos cinco en la familia, el quinto es el perro de mi hermana, Sapo, un Golden Retriever.

Mis abuelos maternos eran judíos, argentinos, descendientes de ucranianos y polacos. Mi abuelo tenía un local de venta de bolsas en el Once, donde pasé muchos fines de semana durante mi infancia. Mi abuelo falleció en 2008, días antes de que me recibiera de Licenciado en Administración, en la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires. Mi abuela falleció 4 años después que él.

Mi abuela paterna, es de Rosario, provincia de Santa Fe y mi abuelo italiano, del norte de la ciudad de Pavia. De mi abuelo paterno solo sé que era empresario, pero nunca lo vi, falleció un año antes de que yo naciera. Mi abuela vive, siempre fue empleada pública. Su hermana, fue la primera senadora argentina mujer y un gran ejemplo y apoyo para mi padre a lo largo de su formación y carrera profesional: Hilda Castañeira.

Me gradué de Licenciado en Administración en la Universidad de Buenos Aires a los 22 años, durante gran parte de la carrera asistí a clases privadas con un profesor de filosofía y desde chico practiqué fútbol jugando en distintos torneos escolares, en el torneo

paralelo a AFA en River, en el torneo de AFA jugando para Excursionistas de Belgrano, luego representando a la facultad y en los últimos ocho años en torneos de amigos. Además, tomaba clases de tenis y jugaba al handball en el colegio. Después de graduarme en la Universidad, me recibí a los 24 de instructor nacional de fútbol en el Club Atlético River Plate. Siempre tuve un vínculo muy especial con los entrenadores de los distintos equipos y de los distintos deportes que practiqué. Les presté mucha más atención que a los profesores de las materias en el colegio, a excepción del profesor de filosofía. Además, soy hincha de Newells, uno de los equipos emblemáticos de la ciudad de Rosario, cuna de muchos de los mejores futbolistas argentinos y de muchos entrenadores consagrados en el exterior: Valdano (quien además tiene una consultora de liderazgo en España), Gerardo Martino, Marcelo Bielsa, Sampaoli solo por nombrar algunos.

Este rasgo es esencial en mi identidad. No es sencillo para un porteño ser hincha de un club del interior en la infancia. Por lo general los clubes del interior no suelen acceder fácilmente a obtener buenos resultados deportivos y cuando uno es chico eso es motivo de burla. Tampoco es fácil de explicar porque sos de ese equipo si tu papá es hincha de diversos equipos. Pero con el tiempo, ser hincha de éste equipo me ayudó a valorar más los procesos que los resultados y observar otras dimensiones de los procesos. Newells es reconocido como uno de los semilleros del mundo, por la cantidad de jugadores de elite que se formaron futbolísticamente allí.

Siempre me reconocí para estudiar, si lo hacía era para poder traer buenas notas a casa y disfrutar de las vacaciones y del deporte. Con lo que si perdía noción de tiempo y espacio era con los juegos de pc de estrategia de fútbol, mirando videos de conferencias de prensa y leyendo los libros biográficos de los técnicos en el mundo. También me pasa lo mismo con las historias de fundadores de empresas, de emperadores romanos, turcos, egipcios, etc. Cuando podía y puedo voy a las charlas que los técnicos ofrecen al público sin distinción de deporte: he asistido a charlas dictadas por Loffreda (seleccionador de los Pumas - Rugby), de Vigil (seleccionador de las Leonas – hockey) de Valdano (fútbol). Siempre me llamó la atención la extensión del plazo que los técnicos duran en el ejercicio de sus funciones en el exterior en comparación de lo que sucede en Argentina. Pero además existen algunos ejemplos de técnicos que han estado al frente de sus equipos por más de 10 años manteniendo a los equipos en altos grados de desempeño e incluso batiendo records históricos en los distintos deportes (el escoses

Fergusson caso de estudio en Harvard, el francés Arsene Wenger, el español Guardiola, el portugués Mourinho), esas historias de vida me fascinaron siempre.

Creo que uno de los motivos de la fascinación consiste en el poco vínculo con la formación formal que estas personas suelen tener. Hasta que realicé el curso de técnico, la formación de los entrenadores era una intriga y después de haberlo realizado me di cuenta que había algo más, que el curso si bien fue excelente, no me alcanzaba para explicar los desempeños que los técnicos después mostraban tener. El vínculo con el contexto (el periodismo, la política, la hinchada, el mismo club, etc.), las presiones y exposiciones de estos conductores y más aún en Argentina es algo que siempre me llamó la atención. Su entorno, sus familias, su salud, sus emociones y los procesos de toma de decisión durante el momento de verdad, durante el partido, me hacía verlos por momentos como extraterrestres. La lectura del escenario, de la dinámica del encuentro y la toma de decisión en esas condiciones y con la presión del tiempo son procesos que siempre me intrigaron. Ver los distintos estilos de trabajo, entrenadores que tienen un gran equipo de analistas de datos y entrenadores que parecen ser pura intuición y ambos producen resultados exitosos me dejaba perplejo y lo sigue haciendo. Conocer cómo constituyen el cuerpo técnico, es decir sus ayudantes que los acompañan, cómo y qué delegan, en quiénes y los motivos de esas decisiones hacía que me pasara horas en la pc buscando conferencias de prensa y charlas técnicas. Siempre me sentí más identificado con los estilos analistas, los entrenadores que tomaban nota durante el partido y que tenían a su lado ayudantes haciendo lo mismo y equipos de técnicos filmando los partidos para luego analizarlos.

Quizás por ello voy a todos lados, hasta los más insólitos, acompañado de un libro y una lapicera. Es algo que suele causar risa, puedo estar leyendo en el entretiempo de un partido o mientras espero que suba la intensidad del viento para hacer kite, pero como son lecturas que giran siempre entorno al mismo tema, me surgen ideas que necesito anotar. Es habitual que la gente se me aproxime y me diga “siempre leyendo, para de estudiar, no ves en donde estás”. La realidad es que mis intereses son muy acotados y solo le dedico tiempo a lo que me apasiona.

Mi papá es analista organizacional y se especializa en el desarrollo de las habilidades de conducción del dueño de una empresa. Gracias a su actividad desde muy temprana edad también tomé contacto con dueños e historias de dueños además de que algunos amigos de su entorno eran dueños de empresas de distinto tamaño. Además, yo desde chico

pasaba muchas horas los fines de semana dentro del local de mi abuelo en el barrio de Once, como mencioné en el principio.

En el deporte también tuve distintos roles de conducción. Siendo chico era elegido por los entrenadores para ser el capitán. En la facultad en algún momento pasó lo mismo y en los equipos de mis amigos durante varios años consecutivos también fui elegido como capitán. Oficié de técnico también por un año con muy malos resultados a nivel deportivo. La verdad, nunca comprendí porque me elegían como capitán, pero lo que sí sé es que el sentimiento de responsabilidad cambiaba por completo y mi rendimiento individual y colectivo lejos de mejorar, empeoraba. La mayor cantidad de expulsiones por campeonato las tuve mientras fui elegido como capitán. El deporte fue uno de los espacios donde más aprendí de mí mismo, las historias de todos los fines de semana ocupaban una buena dosis de mis sesiones de terapia y desde 2015, de Reiki.

Estas experiencias me llenaban de interrogantes: ¿existe una distancia óptima con los pares cuando uno es capitán? ¿Cuándo se es técnico? ¿Se puede conducir de la misma manera a personas del círculo íntimo que a personas extrañas a ese círculo? ¿Es suficiente ser un gran deportista para ser un gran conductor?

A nivel laboral también ejercí la conducción de equipos pequeños de trabajo, pero me sucedió y sigue sucediendo lo mismo. El lugar donde más cómodo me siento es en el de consultor externo en el campo, en las empresas de otros. Es ahí donde la multiplicidad de campos y experiencias que me vinculan a la conducción desde chico, me genera mayor satisfacción. Es por eso que elegí como tema para terminar este ciclo de estudios, el eje de mi mayor inquietud e interés.

Cuando mi papá me dijo que la escritura era un modo de pensar, creo que se quedó corto. Por lo menos en lo que va de mi vida, creo que la escritura es nuestro modo de ser.

b. Problema de investigación

La conducción de empresas PYME es el centro de mi ocupación laboral y de investigación diaria desde hace por lo menos diez años.

Entender a través de qué actividades los dueños llevan adelante sus organizaciones sin dejar la vida y la familia en el proceso y cómo las realizan, es la actividad central que me ocupa la labor profesional, de investigación y de inquietud día a día.

Coincide también con la incertidumbre que muchos dueños y gerentes en algún momento del trabajo me trasladan (de distintas maneras y con distintos elementos): ¿Dónde aprendieron a conducir tus otros clientes? ¿Cómo se formaron? ¿Les pasa lo mismo que a nosotros? ¿Existe una guía?

Durante toda mi carrera de grado y de posgrado siempre me pregunté: ¿cómo puede ser que la realidad que observo a diario no esté reflejada en los programas de formación en los que participo?

En términos relativos, como si pudiera realizar una ecuación entre aplicación/formación: aprendí y apliqué más conocimientos y herramientas obtenidas desde mi formación como técnico instructor de fútbol, filosofía y mis actividades terapéuticas que de las instancias formales de aprendizaje.

¿Puedo ayudar a realizar algo que desconozco desde la práctica? ¿Cuáles son los mecanismos de acceso a esa realidad? ¿Es lo mismo conducir la propia organización que ayudar a conducir la organización de otro? ¿Se pueden tomar conocimientos desde otros campos, por ejemplo, del deporte? ¿Será suficiente o será necesario integrar distintos campos? ¿Cuáles son los parámetros para determinar si una organización está bien conducida o no? ¿Quiénes determinan esos parámetros y quienes la evalúan?

¿Cómo influye la proximidad vincular y los lazos familiares en la conducción?

Todas estas preguntas me han desafiado por constituir una inquietud común con mis clientes. Es por ello que, durante éstos diez años leí, busqué, investigué en mi país, por Internet, recorriendo bibliotecas y librerías en varios países de Europa, con la sensación de que, a pesar de mi formación e investigación personal, algunos aspectos de la realidad siguen escapando a las respuestas halladas en las teorías que intentan interpretarlas. En algunos autores, en los cuales me sustenté tanto para mi trabajo cotidiano como para la presente tesis, he encontrado respuestas, pero también algunos interrogantes sin respuesta, a los cuales espero contribuir con el presente trabajo.

La Republica de Platón (1996) fue, hasta encontrarme con la Organización Requerida de Jacques (2004), la única propuesta integral de sistema de conducción que contenía una explicitada concepción del ser humano en relación con la estructuración de un sistema de gobierno. A pesar de lo cual ambas propuestas quedan ubicadas en un plano de referencia y normativo muy exigente para la realidad de una PYME (pequeña y mediana empresa).

La Quinta Disciplina de Peter Senge (2014) desde 2012 (que fue la primera vez que leí el libro), constituyó una propuesta algo más cercana a las realidades que observaba en las organizaciones, en las personas y sobre las que en los espacios formales de actualización profesional y formación no se hablaba. Estoy haciendo referencia al ejercicio de todo tipo de actividades esotéricas y/o terapéuticas que los dueños o algún integrante de la familia realiza habitualmente como complemento de asistencia a la conducción de sus organizaciones.

Esta dimensión, que apunta a restituir la persona del conductor PYME de manera holística, constituye la principal contribución de mi tesis: conducir no es reductible – como proponen la mayoría de las teorías y manuales de conducción – a las dimensiones racionales, técnico-académicas o de recetas lógicas, sino que debe considerar también aquellas dimensiones vinculadas con lo emocional, lo sobrenatural y lo inconsciente. En este sentido, la perspectiva de quienes conducen resulta central para poder comprender cómo son experimentados y significados los procesos de conducir, en los propios términos de los actores.

La pregunta de investigación queda formulada de la siguiente manera:

¿Cómo la protagonista del caso conduce la PYME familiar?

De la pregunta principal se desprenden las siguientes sub-preguntas:

¿Es una actividad individual o colectiva?

¿Cuáles son las actividades que realiza?

¿Cuáles son los espacios de actuación?

¿Cómo aprendió a conducir?

¿Cuáles actividades son complementarias y/o funcionales a la conducción?

c. Metodología de investigación

La pregunta de investigación del presente trabajo, ¿Cómo la dueña PYME conduce su empresa?, requiere un enfoque metodológico acorde a la naturaleza del objeto de investigación.

La teoría sobre el gerenciamiento y el liderazgo ha utilizado ambos términos de forma indistinta, cuestión que abordaré en el marco teórico. A los fines de comprender la elección de la metodología de investigación resulta imperioso explicitar las definiciones que brindan Mintzberg (2005) y Jacques (2004) sobre la actividad.

Para Mintzberg (2005) el gerenciamiento es “una práctica que tiene que mezclar una buena cantidad de oficio (experiencia) con una cierta cantidad de arte (intuición) y cierta ciencia (análisis)” (p. 1). Para Jacques (2004) “el buen liderazgo gerencial de las jerarquías de responsabilidad gerencial (JRG) es el producto de las prácticas acordes con la Organización Requerida combinadas con un trabajo idóneo y esforzado; nada tienen que ver con los rasgos personales o el carisma propio de los líderes” (p. 270). Los términos de las definiciones serán abordados posteriormente en el marco teórico de la investigación.

En tanto práctica, el gerenciamiento requiere entonces un enfoque metodológico que “permita mostrarlo e interpretarlo y/o comprenderlo desde la perspectiva de quien encarna dicha práctica en su vida cotidiana” (Guber 2011, p. 40).

La presente investigación es un estudio de caso, construido a través de una metodología de la investigación cualitativa inspirada en el enfoque etnográfico. La etnografía en tanto enfoque, “constituye una concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros” (Guber 2011, p. 16). Si bien reconstruyo primordialmente la perspectiva de un único actor, no se trata de un texto etnográfico sino de un estudio de caso cualitativo, con elementos biográficos. Sin embargo, está inspirado en la metodología etnográfica del taller de tesis de la Maestría en Estudios Organizacionales, dado que encontré muchos puntos coincidentes con el método de intervención del análisis organizacional que realicé en mi actividad laboral diaria.

Realicé el trabajo de campo en el marco de mi actividad como asesor organizacional. El caso objeto de análisis pertenece a un cliente de la consultora desde el año 2006. Yo empecé a tomar participación en el año 2009, para recién asistir al actor principal del texto con su gerenciamiento desde 2012. La decisión de utilizar este caso como objeto de estudio fue tomada al finalizar la cursada de la maestría y esto requirió pedir expresa

autorización para utilizar los materiales producidos de mi trabajo de asesor durante el periodo 2009-2017 para fines de la investigación. El proceso además requirió adicionales entrevistas en profundidad a los fines de responder la pregunta de investigación.

Además de las entrevistas ya mencionadas, la técnica de investigación utilizada para tomar contacto con las actividades de conducción y comprender cómo son ejecutadas ha sido lo que en estudios cualitativos se denomina observación participante. Esta modalidad de observación se realizó en el campo (la fábrica en términos nativos, la empresa en términos del entrevistado), y en los lugares familiares donde el entrevistado las ejecuta habitualmente (Guber 2011, p. 89) y en los espacios donde reflexiona, evalúa de forma asistida y/o autónoma, interpreta y progresivamente modifica su pensar, sentir y accionar. Este fue el criterio de selección de los espacios a describir. Están descriptos los lugares de actuación del entrevistado y no la totalidad de los espacios de la organización (aunque como se verá, de la estructura edilicia el único espacio que queda sin describir es el espacio del sector productivo precisamente porque es el espacio menos frecuentado por el entrevistado). También el texto da cuenta de otros espacios físicos, no propios de la empresa, donde el entrevistado ejecuta labores propias del gerenciamiento, como por ejemplo la función de diseño organizacional (Senge 2004, p. 415) que en el caso del entrevistado se complementa a través de distintas actividades fuera de la organización (reuniones con consultores fuera de la organización, astrología, terapia y programas de formación).

Las fuentes de información que permitieron la realización de este trabajo están compuestas por informes de gestión numéricos e informes contables básicos², correos electrónicos dirigidos y reenviados³, resúmenes de reuniones en donde no he participado, grabaciones y desgravaciones de reuniones, bitácoras⁴, análisis de tiempos de trabajo⁵ (análisis de *time report* en términos nativos), encuentros con empleados

² Informes Contables Básicos: Es una definición contable que incluye el balance, el estado de resultados, el estado de variación patrimonial y el estado de flujo de efectivos.

³ Correos reenviados: son comunicaciones internas en las que como consultor no estoy involucrado directamente pero que los actores me reenvían con el objetivo de trabajar algún aspecto en particular

⁴ Bitácoras: Forman parte de la metodología de intervención. Son documentos personales completados por los colaboradores de una organización cuyo objetivo es explicitar los eventos que producen impacto en la persona. Debido al esqueleto en base al cual se completo, la herramienta ayuda a discriminar las emociones del evento (David, 2016)

⁵ Análisis de tiempos de trabajo: consiste en un registro del tiempo diario de las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, lo más próximo al momento en el que se realizan y su posterior análisis de agrupamiento de actividades con distintos criterios: orden decreciente de mayor duración, orden

fuera del ámbito laboral, llamados, mensajes de *whatsapp*⁶, participación en el evento de fin de año (de 2010 a 2015), almuerzos dentro de la empresa (en el comedor, en la sala de reuniones, en la oficina del entrevistado) y fuera de la empresa, encuentros en Secretaría de Industria y actividades extra laborales como constelaciones familiares, tiradas de cartas de tarot y elaboración de cartas astrales.

Los elementos enumerados anteriormente son producidos por diferentes personas y equipos de la organización, y bajo la supervisión y pedido de la conductora y constituyen elementos de estudio y análisis para mi comprensión de la organización⁷. A su vez, existen entregables producidos por mí hacia los actores de la organización, que como resultado de la interacción (sea practicada, dialogada o escrita) también constituyen elementos de comprensión (debido al proceso de retroalimentación, a la respuesta: contenido y la forma). Fundamentalmente son: organigramas, diagramas de flujo, notas y comentarios a los informes recibidos, propuestas de presentaciones, escritos, resúmenes de libros, resúmenes y/o videos de conferencias, imágenes de libros relacionadas a las temáticas propias de los conflictos sobre los cuales consultan.

Debido a la multiplicidad de fuentes de información, a la duración en el tiempo del trabajo de analista organizacional en el campo y a las herramientas empleadas (experiencia directa, órganos sensoriales y la afectividad, que lejos de empañar acercan al objeto de estudio), la técnica de investigación podría asimilarse a lo que muchos autores del campo de las investigaciones cualitativas y etnográficas denominan participación observante (Becker y Geer, 1982 citado en Guber 2011, p. 55).

Esto implica que el investigador, y en este caso el asesor, para comprender una cultura debe insertarse dentro de ella, convivir con los actores, comprender su idiosincrasia, vivirla. A nivel teórico coincide también con la imagen del “administrador como investigador-diseñador” propuesta por Senge (2014, p. 365).

Desde el punto de vista ético y epistemológico, debo añadir dos reflexiones. En primer lugar, que gran parte del material utilizado para construir el caso, no fue producido en el marco de la investigación, sino como parte del trabajo como consultor. Sin embargo,

decreciente de mayor cantidad de repeticiones de la misma actividad, intervalos de máxima concentración en una tarea, etc.

⁶ *Whatsapp*: aplicación descargable a los sistemas operativos de los teléfonos inteligentes que permite comunicación instantánea vía escrita, oral y el envío de archivos multimedia. Esta aplicación ha sido una fuente adicional y complementaria tanto de consulta (asesoramiento), como de recepción de información al igual que el resto de las fuentes pero en una modalidad de mayor informalidad y espontaneidad.

⁷ Organización: en términos de Jacques (2004) es el sistema de empleo (Jacques 2004)

encuentro analogías muy significativas entre el tipo de trabajo de investigación – inmerso en el campo, utilizando técnicas de participación observante y entrevistas en profundidad – similares a las utilizadas en el enfoque etnográfico. Asimismo, que el producto de un caso único se vincula precisamente con este tipo de proceso: la perspectiva privilegiada se corresponde con la de mi cliente, construida a través de la interpretación de la experiencia relacional consultor-cliente. En segundo lugar, enfatizar nuevamente el pedido expreso del uso del material con fines analíticos para mi tesis, lo cual implica un tipo de reflexividad diferida (Vargas y Villata, 2014) que involucra no sólo el análisis de mi rol como consultor (y del material teórico utilizado como herramienta de análisis en el trabajo cotidiano) sino también del uso de herramientas teóricas y analíticas exploradas ad hoc para la tesis.

La investigación contempló además una serie de entrevistas con el actor principal, entre mayo de 2016 y febrero de 2017, centradas en la pregunta de investigación.

Como resultado del proceso de elaboración de las interpretaciones a las respuestas obtenidas y el repaso de la historia personal del entrevistado, de los vínculos y de la empresa, fueron necesarias entrevistas, llamados y mensajes adicionales, no sólo por parte del investigador sino por parte del entrevistado también, producto de su interés por las interpretaciones y eventos que habían sido olvidados. El trabajo de interpretación de la respuesta continúa y excede los límites y alcances del presente trabajo debido a que, por las características de las temáticas involucradas en la pregunta (es decir por el contenido personal e histórico involucrado en la respuesta) y el enfoque metodológico, el entrevistado elaboró conclusiones que lo llevaron a un conocimiento y entendimiento diferente sobre sí mismo (que además cotejó con las actividades que hacen a su práctica de reflexión) y sobre el cual desea continuar investigando. En palabras de Guber (2014):

solo estando allí es posible realizar el tránsito de la reflexividad del investigador en tanto miembro de otra sociedad, a la reflexividad de los pobladores... El investigador sabrá más de sí mismo después de haberse puesto en relación con los pobladores... la reflexividad inherente al trabajo de campo consiste en el proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto cognoscente y la de los actores o sujetos/ objetos de la investigación... el conocimiento se revela en el investigador (p. 50).

Tanto para la actividad de analista organizacional, como para llevar adelante el enfoque metodológico en el cual el trabajo está inspirado, es fundamental que “la reflexividad del investigador esté esclarecida y así evitar forzar los datos para adaptarlos a los

modelos clasificatorios y explicativos del investigador” (Guber 2011, p. 49). Es importante entonces, “ser consecuentes con el principio que postula que el conocimiento de lo real forma parte de un proceso de construcción que lleva a cabo el sujeto con sus respectivos bagajes, de manera tal que es imposible concebirlo como independiente del conocimiento de sí mismo” (Guber 2011, p. 109). En este sentido, las actividades que realizaba y realizo como parte del método de intervención organizacional en la labor de analista organizacional, forman parte de la metodología de investigación en tanto y en cuanto asisten a obtener claridad sobre mi reflexividad como investigador. El caso tomado como objeto de estudio reviste importancia porque fue la entrevistada principal, en su función de cliente quien en 2012, produjo un punto de inflexión en las mencionadas actividades tendientes a esclarecer mi reflexividad (Geertz, 1973 citado en Guber 2011, p. 62). El punto de inflexión impactó también en las actividades que venía realizando como parte del método de intervención.

Hasta ese entonces, las actividades consistían en la supervisión de los casos con mi padre y con otros consultores de trayectoria, y en el entendimiento de mí mismo en terapia donde elaboraba el impacto que me significaban las intervenciones. La interacción con la entrevistada, cuyos dichos citados fueron: “*así sos un desperdicio, tenés que hacer algo distinto con tu sensibilidad*” significó tiempo después el agregado e integración de otras actividades (constelaciones familiares, reiki⁸, registros akashicos⁹, yoga^{10,11}) algunas en su compañía, otras realizadas por ella (carta natal, revolución solar y tarot) con el objeto de incrementar la comprensión de la mencionada reflexividad.

⁸ Reiki: El reiki es una forma de medicina alternativa desarrollada en 1922 por el budista japonés Mikao Usui. Desde su origen en Japón, ha sido adaptada en varias tradiciones culturales a nivel mundial. Sus practicantes creen que a través de una técnica llamada imposición de manos o toque terapéutico se transfiere desde las palmas una "energía universal" (reiki) hacia al paciente con el fin de promover la curación emocional o física. Fuente Wikipedia.

⁹ Registros Akashicos: Según la doctrina de la nueva era los registros akásicos o registros akáshicos (hinduismo akasha, en sánscrito: cielo, éter, sustancia mítica), son una especie de memoria sensorial de todo lo que ha acontecido desde el inicio de los tiempos que estaría registrada en el éter. Allí se almacenaría todo lo que ha acontecido desde el inicio de los tiempos y todos los conocimientos del universo. Fuente Wikipedia.

¹⁰ Yoga: El yoga (del sánscrito yoga ‘unión’) se refiere a una tradicional disciplina física, mental y espiritual que se originó en la India. La palabra se asocia con prácticas de meditación en el hinduismo, el budismo y el jainismo. Según sus practicantes, el yoga otorga como resultado: 1. La unión del alma individual con la divinidad (Brahman, Shiva, Visnú, Kali, etc.), entre los que tienen una postura religiosa de tipo devocional, y la unión del ser con el todo. 2. La percepción de que el yo es espiritual y no material, entre los que tienen una postura espiritualista. 3. El bienestar físico y mental, entre los que tienen una postura racionalista (atea o agnóstica). (Hougaard y Carter, 2016)

Estas actividades solían ser invisibilizadas o desconocidas en las teorías que abordan la cuestión organizacional en los ámbitos de formación y sin embargo tienen un papel central en el proceso de conducción. Así como yo, en calidad de consultor utilizo recursos que exceden lo estrictamente técnico y académico, una de las fundadoras y quien conduce y es la actora principal del caso, también utiliza recursos semejantes para sus actividades de conducción. En el marco teórico realizo un mayor desarrollo, pero fue este caso el que me puso en contacto con Peter Senge (2014) cuando menciona:

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones. De hecho, se está creando todo un nuevo campo, la terapia familiar estructural, basada en el supuesto de que las dificultades psicológicas individuales sólo se pueden comprender y modificar comprendiendo las estructuras de las interdependencias dentro de las familias y las relaciones personales íntimas. Una vez que se reconocen estas estructuras, en palabras del pionero David Kantor, “es posible comenzar a alterar estructuras para liberar a la gente de fuerzas antes misteriosas que les imponían esa conducta (p. 201)

d. Organización de la tesis.

La tesis está estructurada de la siguiente manera: En primer lugar, el desarrollo de un marco teórico de referencia con el que el caso va a discutir.

En segundo lugar, la descripción del caso que está dividida en dos secciones. La primera es una introducción que consta de: el organigrama existente de la organización y la asociación, una descripción de los principales actores involucrados en las escenas de campo, una descripción de los mecanismos de coordinación, de los proveedores de servicios habituales externos y de los servicios o asesorías menos habituales o discontinuados y finaliza con una descripción de las instalaciones donde se desarrollan las escenas del caso. La segunda sección es el caso en sí mismo con las interpretaciones en relación a la teoría o al caso en sí, evidenciadas dónde todas las intervenciones de los actores están expresadas entre comillas y en cursiva.

Por último, se encuentran las conclusiones del caso en relación al marco teórico.

3. Marco teórico

El objetivo de la investigación es comprender cómo un dueño PYME conduce su empresa. Deberé entonces esclarecer cada uno de los términos comprendidos en la pregunta de investigación: PYME, asociación (propiedad) y organización (espacio donde se desarrolla el trabajo), conducción (de la asociación y de la organización)

PYME quiere decir pequeña y mediana empresa, a través de la resolución 11/2016 la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) de la Argentina determinó la siguiente tabla clasificatoria cuyo criterio es el nivel de facturación anual.

Sector Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Legalmente, y a los fines de esta investigación, la propiedad de la empresa está determinada por la tenencia de acciones del formato jurídico y tributario que el ente posea. Es decir, el o los dueños son los accionistas. Las acciones son cuotas parte del capital de un ente jurídico (empresa)

La organización a los fines de éste trabajo se define como sistema de empleo,). Es el sistema que emplea personas para que se realice un determinado trabajo (Jacques 2004). A su vez, Jacques (2004) define a la organización como la jerarquía de responsabilidad gerencial, y la misma cobra vida cuando el cuerpo directivo de una asociación decide lograr que su trabajo se realice empleando gente.

Consciente de que existe toda una trayectoria y literatura específica que intenta abordar la complejidad del término organización e institución, a los fines de este trabajo considero suficiente la definición adoptada, dado que la mayor complejidad está determinada por adoptar un criterio de definición de aquello que la conducción significa en el terreno en común de la asociación y de la organización y en ambos ámbitos individualmente.

En la evolución de la teoría organizacional, a pesar de que no existe consenso, algunos autores consideran a la Administración Científica (AC) de Taylor (1981) como punto de partida. Como su nombre lo indica, la AC, no representa una corriente teórica que explique la organización, más bien es un esfuerzo por establecer, a través de una serie de técnicas, la mejor forma de realizar una tarea (De la Rosa Albuquerque, 2002)

La AC significó (a los efectos de la tarea y dejando de lado los impactos filosóficos, psicológicos y sociales) la división del trabajo en partes, realizadas por operarios y resultado de esa división, la necesidad de una integración superior del trabajo previamente dividido, realizado inicialmente por los propietarios de los medios de

producción. La presente investigación está centrada sobre el rol de integración, denominado gerenciamiento (*management*) del trabajo previamente dividido.

El eje principal del marco teórico está centrado en la Organización Requerida de Elliot Jacques (2004) (psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense) en cuanto sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial; en la Quinta Disciplina de Peter Senge (2014) (ingeniero estadounidense) como modelo de diseño y gerenciamiento de organizaciones abiertas al aprendizaje; en distintas publicaciones y libros de Henry Mintzberg (1994, 2005, 2009) (graduado en gerencia y Ph. D en MIT, de nacionalidad canadiense) y en las publicaciones de la *Global Organization Design Society* (Gray, Hunt & McArthur, 2007), organización destinada a la difusión del conocimiento de los desarrollos conceptuales y metodológicos de las aplicaciones de la Organización Requerida (RO) (Jacques, 2004) en el mundo.

a. La Organización Requerida (RO) de Elliot Jacques

El sistema integrado de la Organización Requerida (en palabras del autor: requerida, *requisite*, por la naturaleza de las cosas) está fundamentada en cinco pilares: conceptos y principios relacionados con la naturaleza humana de las personas que trabajan, la estructuración organizativa de las jerarquías de responsabilidad gerencial, la alineación funcional, la estructura universal de remuneraciones diferenciales y las prácticas de liderazgo gerencial (Jacques 2004, p. 42).

El concepto principal detrás del primer pilar del sistema propuesto por Jacques es que las personas desean tener la oportunidad de trabajar en un nivel en el que puedan utilizar a pleno sus capacidades y obtener una remuneración diferencial justa por ese trabajo (Jacques 2004, p. 64) como condiciones para mantenerse psicológicamente vivos y contentos. Si se cumple con estas dos condiciones y el quinto pilar (las prácticas de liderazgo gerencial), es realizado eficazmente la gente no sólo trabajará lo necesario, sino que gozará con ello. La fuerza movilizadora del sistema está determinada por los valores: la apreciación o valor que le asigna la persona al rol que cumple en la JRG y la comunión con los valores corporativos. Estos valores corporativos no sólo incluyen los principios rectores de la conducta dentro de la JRG sino aquellos principios filosóficos fundamentales para las relaciones con el medio ambiente: “valores capaces de tocar el corazón de la gente y obtener de ella un compromiso pleno” (Jacques 2004, p. 69).

Jacques (2004) define Capacidad Potencial (CP) como el nivel más alto en el cual una persona puede trabajar en un momento dado, realizando una tarea muy valorada por ella y para la cual tuvo la oportunidad de adquirir las habilidades cognitivas necesarias, y la Capacidad Actual (CA) como el nivel en el cual efectivamente trabaja en un momento dado, cumpliendo una función que puede o no exigirle el ejercicio de todo su potencial.

Esta capacidad potencial (CP) es función de la máxima complejidad de procesamiento mental (CPM) de dicha persona, para la cual presenta un método de evaluación a través del análisis del discurso, para cada uno de los órdenes de complejidad de información y sobre el cual elabora entonces la teoría de los sistemas estratificados (TSE) (Jacques 2004, p. 101)

En base al análisis del discurso, que es la forma a través de la cual una persona explica su entendimiento de cualquier situación de la vida y luego de evaluar el orden de complejidad de información que la persona procesa, se determina la complejidad del procesamiento mental y se ubica a la persona en el estrato correspondiente. Los cuatro métodos a través de los cuales las personas procesan la información (Jacques y Cason, 1994) son: declarativo, acumulativo, en serie y en paralelo. Estos cuatro métodos de procesamiento de la información se encuentran presentes en cada uno de los cinco órdenes de complejidad de la información (Jacques 2004, p. 83).

Estos cinco ordenes de complejidad de la información son: preverbal (la forma en la que se comunican los bebés), verbal concreto (las ideas y palabras están directamente ligadas al señalamiento físico del objeto), verbal simbólico estratos del 1 al 4 (las ideas no necesitan referirse a objetos tangibles, conocidos y señalables), conceptual abstracto estratos del 5 al 8 (las ideas y palabras hacen referencia a otras ideas y conceptos no vinculadas o objetos, sino a entidades) y universales estrato 8 en adelante (es lo que habitualmente se concibe como genialidad: creación de nuevos tipos de sociedad, nuevos sistemas morales y éticos, nuevos valores y culturas, de grandes teorías abarcativas) (Jacques 2004, p. 84).

De ésta manera queda determinada la complejidad del procesamiento mental (CPM) de la persona y en base a las modas de tendencia de las líneas del gráfico se puede visualizar como la CP madura a lo largo de la vida, hasta la vejez (Jacques 2004). Lo

cual evidencia que la capacidad de una persona, con el pasar del tiempo, aumenta, no decrece¹².

Las decisiones y la acción (el trabajo) nos exigen una discrecionalidad y un discernimiento basados en un trabajo mental no verbal. A la habilidad para hacer esto Jacques la denomina complejidad del procesamiento mental (CPM).

Ubicada la CPM de la persona queda pendiente conectarla con el nivel de trabajo requerido para cada función, esto es entrar en el segundo de los pilares: la estructura organizativa de la JRG.

La estructura organizativa de la JRG incluye los conceptos de horizonte temporal (nivel de trabajo requerido), los distintos tipos de organizaciones (manifiesta, supuesta, existente y requerida) y la naturaleza de la relación gerente-subordinado.

El nivel de trabajo se determina con el lapso de tiempo máximo que insume el completamiento de la tarea más extensa que se le ha asignado a un rol, es el “qué – para cuándo” (denominado horizonte temporal).

A medida que aumenta el intervalo temporal, más complejo es el trabajo, más pesadas se vuelven la incertidumbre y el peso sentido de la responsabilidad, por lo que es más complejo el CPM requerido (Jacques 2004).

De ésta forma se puede ubicar dentro del mismo cuadro estratificado el nivel de trabajo (nivel de complejidad del rol) y la CP del individuo.

La medición del horizonte temporal (HT) de las tareas del primer empleado de la organización (denominado Director Ejecutivo o Director Gerente) y máximo responsable de la consecución de la misión¹³ de la JRG, determinará de esta manera la cantidad de estratos requeridos de la JRG (Jacques 2004, p. 142).

Si para el cumplimiento de una función la persona sistemáticamente está exigida por debajo de su potencial, la emoción percibida por la persona será el aburrimiento, en cambio si está exigida por encima de su potencial la emoción será el estrés y si está en igualdad la exigencia con su potencial la persona estará en un equilibrio por demás motivador (Jacques 2004).

El arte de la organización requerida radica en asegurar que toda su gente tenga la oportunidad de utilizar su pleno potencial (Jacques 2004). Cualquier conducta disfuncional puede ser diezmada siempre y cuando se estructura una organización en los

¹² La base de la teoría es estadística, uno de los grupos estudiados de más de 200 personales tuvo seguimiento por un periodo de 18 a 25 años, Jacques 2004, pág. 99

¹³ Misión: es la razón de existir de la JRG, el motivo por el cual el comité decidió emplear gente para la realización del trabajo.

estratos requeridos, con gerentes cuya capacidad potencial se equipara con el nivel de complejidad de sus roles, estableciendo entonces una cómoda y creativa distancia de un estrato entre gerentes y subordinados, ejecutando las prácticas de liderazgo gerencial (Jacques 2004).

La organización manifiesta es la estructura organizativa que se muestra en el organigrama, la supuesta es la que distintos actores suponen que funciona realmente, la existente por otro lado es la que funciona en la actualidad y se realiza como resultado de un estudio sistemático (siempre aproximado) y finalmente la requerida es la que resultada del estudio de los horizontes temporales que los niveles de trabajo requieren.

Para comprender la naturaleza de la relación gerente-subordinado, Jacques (2004) define gerente como “la persona responsable de la producción de otros, de llevar adelante un equipo de gente capaz de obtener esa producción y de brindarle a ese equipo un liderazgo eficaz” (, p. 118). A su vez, el autor sostiene que “en una JRG, hay una sola persona que debe ser responsable de la producción de otra, y esa persona es su gerente inmediato” (p.118) (no debe confundirse responsabilidad con informar) quien debe ser capaz de agregar valor al trabajo de sus subordinados inmediatos, cuya condición es que exista como mínimo un estrato de distancia entre ellos. “Por éste motivo, el gerente debe tener la autoridad suficiente como para rechazar la imposición de cualquier subordinado inmediato al que juzgue incapaz de lograr que se realice el trabajo necesario”. El gerente debe tener además la autoridad mínima para las siguientes tres actividades adicionales al rechazo de cualquier nueva asignación: decidir los tipos de asignación de trabajo, la evaluación de la eficacia de sus subordinados y la remoción de un subordinado de un rol (Jacques 2004, p119).

A los efectos de la presente investigación, es importante ahondar en detalle en la función del Colegio Corporativo y del Director Ejecutivo o Director Gerente.

“En los estratos 6 y 7, el nivel de abstracción (del procesamiento mental) requiere un salto cuántico” (Jacques 2004, p. 133). Lo esencial es que en tales niveles corporativos el trabajo y las relaciones laborales asumen algunos de los matices de la responsabilidad colectiva de los consejos directivos (del ámbito de la asociación) que representan los intereses de los accionistas. En éste ámbito se establecen la misión, estrategia, tecnología, cultura y valores que enmarcaran las actividades empresariales de producción y comerciales de la organización, aquí se produce la alineación corporativa en términos de Jacques (2004, p. 135). En otras palabras, si bien el trabajo se ubica en el ámbito de la JRG cuyas características deberían ser las propias de la relación gerente-

subordinado, el requerimiento de la relación es semejante al del consejo directivo cuyo ámbito de trabajo es la asociación.

El tercer pilar del sistema es la alineación funcional, cuyo primer rol¹⁴ es el desempeñado por el Director Ejecutivo o Director Gerente quien será responsable por todas las funciones requeridas por una JRG y rendirá cuenta de ello ante el Consejo Directivo (Asociación). La alineación funcional requerida es el proceso de colocar en cada estrato de una organización las funciones¹⁵ correctas. Este proceso es fundamental para instaurar con éxito el cambio de la organización existente a la estructura y procesos¹⁶ requeridos (Jacques 2004).

Las funciones requeridas por una JRG están agrupadas en: funciones operacionales principales, funciones de apoyo, control, auditoría y servicios.

Las funciones operacionales principales son: desarrollo y mejoramiento de producto/ servicio (P/S), producción (P/S), compras para la producción (P/S), entrega (P/S), relación con clientes (ventas), marketing y nuevos proyectos corporativos (no es el mejoramiento de las empresas existentes sino nuevos proyectos comerciales o desarrollo de nuevas empresas).

Las funciones de apoyo son: recursos humanos, finanzas, flujo de prioridades (planeamiento, búsqueda de recursos, análisis económicos), tecnología de los métodos de trabajo, legales, relaciones públicas (no comerciales).

La función de control involucra la preparación de presupuestos, cuentas y control de las tendencias del gasto.

La función de auditoría es realizada para el Director Ejecutivo a fin de verificar y asegurar que todos los gerentes se desempeñen, en todas sus funciones, dentro del marco de la política de la empresa. No debe confundirse con las funciones financieras y legales tendientes a asegurar que la empresa obre de acuerdo con la ley.

La función de servicios consiste en la centralización de todo servicio tendiente a aprovechar las economías de escala” (Jacques, 2004, p. 140).

El cuarto pilar se refiere al sistema de remuneraciones. A los efectos de la presente investigación explicitaré gráficamente la relación entre los tres pilares anteriores y enunciaré los fundamentos del sistema de remuneraciones según Jacques.

Se adjunta a continuación el esquema requerido de estratos organizativos (Jacques, 2004, p. 132). El mismo pone en relación en la primera columna el estrato, en la segunda el horizonte temporal de autonomía que limita cada estrato, en la tercera columna la relación remunerativa entre estratos, en la cuarta columna se presentan las

¹⁴ Rol (Jacques 2004, p. 138): es la posición dentro de un sistema social (JRG).

¹⁵ Función (Jacques 2004, p. 138): es un tipo particular de trabajo (conjunto de responsabilidades) que al ejecutarse determinados procesos, asumirá la forma de productos.

¹⁶ Proceso (Jacques 2004, p. 138): es un conjunto de operaciones u acciones que conducen a una meta determinada.

denominaciones habituales que tienen los roles que se desempeñan en los estratos y en la última columna una descripción breve de las características de las actividades de dichos roles.

132 LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA

ESQUEMA REQUERIDO DE ESTRATOS ORGANIZATIVOS

ESTRATO • INTERVALO TEMPORAL • REMUNERACIÓN EQUITATIVA	VIII	50A	\$32X	CEO DE SUPERCORPORACIÓN		ESTRATEGIA CORPORATIVA
	VII	20A	\$16X	CEOs Y COOs DE CORPORACIÓN		
	VI	10A	\$8X	GRUPOS ESTRATÉGICOS DE VPE DE UN	VPs DE CASA MATRIZ Y DE DESARROLLO EMPRESARIAL	
	V	5A	\$4X	PRES. DE UN	VPs ESPECIALIZADOS	INTEGRACIÓN GENERAL
	IV	2A	\$2X	GG DE FÁBRICA O VENTAS	GG ESPECIALIZADO	
	III	1A	\$X	GERENTE DE UNIDAD	ESPECIALISTAS DE UNIDAD	OPERACIONES
	II	3M	55%X	GPL DE EQUIPO DE PRODUCTO	ESPECIALISTAS DIRECTOS	
	I	1D	31%X	ASIST. DEL GPL	OPERARIOS/OFCINISTAS	TALLER/OFCINAS

• Las investigaciones muestran que hay un solo esquema eficaz de niveles de organización para una JRC.
 • Los puntos de corte se hallarán en los intervalos temporales que aparecen en el diagrama. El lector puede verificarlo por sí mismo.
 • Estos intervalos temporales definen los límites de los estratos organizativos, del mismo modo que las temperaturas de 0°C y de 100°C definen los cambios de estado del H₂O.

NOTA: Cada estrato presenta sus propios cargos:
 VII: Director ejecutivo (CEO) y director operativo (COO)
 VI: Vicepresidente ejecutivo (VPE)
 V: Presidente de UN/vicepresidente especializado
 IV: Gerente general (GG)
 III: Gerente de unidad
 II: Gerente de primera línea (GPL)

Estos nombres sistemáticos de los cargos ofrecen un medio sencillo de controlar la estructura organizativa.

Las personas desean categorías de pago que estén asociadas a las categorías del nivel de trabajo en cada rol, que los roles que se encuentren en una misma categoría de nivel de trabajo reciban remuneraciones también de la misma categoría, poder avanzar dentro de

su categoría de pago de acuerdo a la eficacia demostrada en su trabajo (evaluada por su gerente), la existencia de un esquema justo y equitativo de diferenciales de pago (niveles de remuneración que aumentan en forma equitativa al aumentar los niveles de trabajo) (Jacques 2004, p. 214)

Entonces, de lograrse un sistema justo y viable, todos deberían tener la oportunidad de progresar en el nivel de trabajo y de pago de acuerdo con los desarrollos de su capacidad y responsabilidades propias de las prácticas de liderazgo gerencial, en palabras del autor, el quinto pilar del sistema (Jacques 2004).

Es por esto que Jacques (2004) sostiene que “el buen liderazgo gerencial de las JRG es el producto de las prácticas acordes con la organización requerida combinadas con un trabajo idóneo y esforzado; nada tienen que ver con los rasgos personales o el carisma propio de los “líderes” (p. 267). El liderazgo entonces es “la responsabilidad que poseen algunos roles de influir en una o más personas para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por éste infundiéndole autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol” (Jacques 4, p. 270). Para que un gerente ejerza un liderazgo creativo y sepa dirigir a su subordinado, debe operar con procesos mentales superiores en un nivel a los de su subordinado, por ello la JRG debe estar de tal modo organizada para que “las jerarquías de los sucesivos estratos organizativos concuerden con la jerarquía de los sucesivos estados mentales de los individuos que ocupan los roles de dichos estratos” (Jacques 2000, p. 272). Un gerente podrá, dentro de la JRG, tener tantos subordinados cuanto su capacidad le permita ejercer eficazmente las prácticas de liderazgo gerencial definidas como: trabajo bilateral en el equipo gerencial (reuniones regulares con todos los subordinados a los fines de discutir contextos, planes, problemas y sugerencias), fijación de contexto (actualización periódica del entorno dentro del cual debe llevarse a cabo el trabajo), planificación (presentación de cursos de acción alternativos para abordar los problemas con el objeto de asegurarse la comprensión y participación de los subordinados), asignación de tareas (de modo de asegurar que sean realizadas en tiempo y forma), evaluación de la eficacia personal (se juzga en diálogo con ellos de qué manera están cumpliendo con su trabajo), revisión de méritos (periódicamente se juzga y discute la eficacia personal y se realiza una evaluación anual de la capacidad aplicada, tomando decisiones acerca del nivel de remuneración dentro de las bandas), entrenamiento en el rol (asistencia individual para que aprendan a manejar una gama más amplia de los procesos que tienen lugar dentro de la unidad de modo tal que puedan

avanzar en su carrera), selección e incorporación, desafectación y despido, mejoramiento continuo (Jacques 2004, p. 280)

Cabe mencionar que este autor constituye el pilar conceptual de mi trabajo como consultor. Sin embargo, a los fines académicos de la presente tesis, y mediado por el proceso de reflexión en torno al caso de análisis y de reflexividad sobre mi práctica cotidiana, espero mostrar los alcances, limitaciones y críticas que surgen del proceso de objetivación de la propia práctica (de consultoría y científica) en torno a la teoría de Jacques (2004). En términos generales, la propuesta funciona como un marco de referencia, pero algunos de sus fundamentos, como por ejemplo la naturaleza del vínculo gerente-colaborador resultan imposibles de practicar para los actores del caso debido a los mecanismos habituales a través de los cuales incorporan personal a la empresa (redes vinculares familiares o de amistad). Esta cuestión influye en la aplicación de las prácticas gerenciales, como por ejemplo la evaluación de la eficacia en el ejercicio de las funciones y la evaluación del mérito. Cuando la familia, las amistades, y una historia de muchos años y/o el mismo nacimiento de la empresa están involucrados, para los actores resulta difícil en primera instancia objetivar el trabajo y en segunda instancia tomar decisiones en base al mérito en lo que constituye la propuesta de la nueva cultura.

b. Senge y su propuesta de pensamiento sistémico jerarquizado

En la misma propuesta de integración (a la especialización y división del trabajo y del ser humano) se encuentra Peter Senge. El pensamiento sistémico (La quinta disciplina) es la quinta (e integradora) de las nuevas “tecnologías de componentes” que tienen que converger y fusionarse en un cuerpo de teoría y práctica para innovar las organizaciones inteligentes (Senge, 2014, p. 19.). El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, como disciplina requiere un compromiso constante con el aprendizaje que nunca finaliza, sino que por el contrario accede a superiores grados de consciencia de ignorancia (humildad). Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas (nivel reactivo), para ver patrones (nivel reflexivo) de cambio en vez de instantáneas estáticas, hasta llegar a ver estructuras (nivel generativo) (Senge 2014, p. 91). En términos de Jacques (2004) el pensamiento sistémico estaría ubicado en base al análisis del discurso

en procesamiento en paralelo y en el cuarto orden de complejidad de la información (conceptual abstracto) equivalente al estrato 7.

La primera disciplina es el dominio personal. El (DP) trasciende las competencias y las habilidades, aunque se basa en ellas, trasciende la apertura espiritual, aunque se requiere crecimiento espiritual, significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva (Senge, 2014, p. 179). Esta disciplina requiere dos movimientos subyacentes, el primero consiste en clarificar lo que es importante para nosotros (visión) y el segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual (realidad). Es por ello que la esencia del DP consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas (Senge, 2014, p. 180) en un ser que integra su desarrollo emocional, físico e intelectual. El DP es un proceso que dura toda la vida, jamás se posee. Es una disciplina para personas conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento que con ello (a pesar de ello) sienten una profunda confianza. Dentro del enfoque sistémico, “el pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial” (O’Brien citado en Senge 2014, p. 181) e ilumina aspectos muy sutiles del DP, especialmente: la integración de razón e intuición, la visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo, la compasión y el compromiso con la totalidad.

La segunda disciplina son los modelos mentales (MM). “Los MM son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen (determinan) sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. El problema surge cuando los MM son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de consciencia” (Senge, 2014, p. 222). Entonces, el autor sostiene que es “a través del ejercicio del DP, la reflexión y la indagación podemos acceder a la consciencia de la existencia, al proceso de formación y al impacto de nuestros MM en nuestras formas de actuar y de operar en las interacciones directas con los demás, sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos” (Senge, 2014, p. 240). Dentro del enfoque sistémico, los MM y el PS se retroalimentan. La primera intenta exponer los supuestos ocultos de los comportamientos mientras que la segunda intenta reestructurarlos para revelar el entramado total de la realidad. Es por esto que “las investigaciones contemporáneas demuestran que la mayoría de nuestros modelos mentales tienen defectos sistémicos” (Senge, 2014, p. 253). La meta buscada, sin embargo, no consistirá sólo en el perfeccionamiento de nuestros modelos mentales, sino en la modificación de nuestro

modo de pensar. Se deberá pasar de modelos mentales dominados por los hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo, así como también y las estructuras subyacentes que generan esos patrones (Senge, 2014)

La tercera disciplina es la visión compartida (VC). La práctica de la VC supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino en las personas antes que mero acatamiento, dado que refleja la visión individual de las personas (Senge, 2014, p. 259). “La visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder” (Senge, 2014, pág. 258) que debe anclarse y apalancarse en un conjunto de ideas rectoras, los valores (el cómo) y la razón de ser (el por qué o misión). En continuidad con el DP, solo la identificación con algo superior, colectivo y trascendental hará prevalecer y sostener el esfuerzo que la “tensión creativa” entre la visión (valores, intereses y aspiraciones) y el continuo proceso individual de aprehensión de la realidad implica para salir de la “zona de confort”.

Es por esto que, el conflicto con el alistamiento y el compromiso que afrontan los directivos contemporáneos se comienza a resolver mediante su propio alistamiento, la franqueza en la comunicación y la confianza en la libertad de elección confiando que en última instancia nada puede hacerse para lograr que una persona se comprometa con una causa que no le es propia a no ser claro, que vea su propia causa reflejada en ella (Senge, 2014). El PS ofrece soluciones a la caída inspiracional que eventualmente pudiera sucederle a la VC. Al constituirse como resultado de un proceso colectivo, la VC requiere de un proceso reforzador continuo y creciente de claridad, entusiasmo comunicación y compromiso, donde la pertenencia a una causa común esté actualizada. Procesos que solo pueden realizarse a través de la continua reflexión e indagación (los procesos de cuestionamientos de los MM) y cimentados sobre el DP de las personas.

La cuarta disciplina es el aprendizaje en equipo (AE). El AE aborda la paradoja del desempeño colectivo inferior al desempeño individual de sus miembros (Senge, 2014, p. 23). Cuando el conjunto es inferior que la suma de sus componentes, justamente cuando están fuera y distanciados del PS. “El aprendizaje en equipo es fundamental porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, 2014, p. 23). La paradoja enunciada es consecuencia de la falta de alineamiento entre las partes, es decir de la carencia de VC, que trae con ella déficits en las disciplinas de MM y de DP. La característica fundamental de un equipo con estas características es la pérdida de energía (Senge, 2014). La disciplina del

AE implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. El dialogo en su acepción griega de sentido (logos) en movimiento y en su sentido socrático (mayéutica) como método de hacer parir conocimientos individuales (sobre sí mismo) y colectivos (sobre el otro y sobre nosotros). Como práctica el dialogo está orientado a la creación y aprehensión de una realidad compleja, como tal requiere el dominio de las disciplinas DP y MM, y cumplir con los requisitos básicos para dar lugar a que se materialice: suspensión de supuestos, verse como colegas y presencia de un árbitro que mantenga en contexto el diálogo. La discusión es una práctica distinta orientada a la acción (Senge, 2014, p. 305). Es importante comprender el espacio del conflicto y las rutinas defensivas. Es por esto que, uno de los indicadores confiables de un equipo que aprende es el conflicto de ideas (Senge, 2015). En presencia de una VC elevada y de largo alcance es esperable la existencia de conflictos de ideas sobre cómo concretarla. Al mismo tiempo uno de los indicadores de equipos mediocres rodea la actitud ante el conflicto: existe una aparente ausencia, o bien una rígida polarización. “Las rutinas defensivas son hábitos arraigados que utilizamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestro pensamiento, lo cual nos traslada al DP. Las rutinas defensivas forman un caparazón protector alrededor de nuestros supuestos más hondos, defendiéndonos contra el dolor, pero impidiéndonos aprender sobre las causas de ese dolor” (Senge, 2014, p. 308). No obstante, Senge (2014) afirma que “los managers diestros aprenden a enfrentar las actitudes defensivas sin provocar más actitudes defensivas. Lo hacen desnudando sus propias emociones para indagar las causas de su propia actitud defensiva” (p. 315). El AE como disciplina está atravesada por el PS en un acto de “naturalizar” la esencia fundamental del aprendizaje en su origen mayéutica (dialéctica colectiva).

La relevancia de las cinco disciplinas dependerá para Senge (2014) de “la capacidad que tengan las organizaciones para solucionar los problemas prácticos que enfrentan las organizaciones inteligentes” (p. 334). El politiqueo interno, como distribuir la responsabilidad al tiempo que mantiene la coordinación y el control, como crean los managers el tiempo para aprender, como puede florecer el domino personal y el aprendizaje tanto en el trabajo como en el hogar, como podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones más importantes, cual es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridas para conducir organizaciones inteligentes. A los efectos de la presente investigación me

centraré en el politiquero, en la distribución de la responsabilidad y en la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridas para conducir organizaciones inteligentes.

El politiquero interno se manifiesta cuando prevalece la persona por sobre el contenido. Ante esa situación, el sistema deja de aprender y evolucionar. “La VC y la apertura constituyen los antidotos contra las maniobras políticas internas” (Senge, 2014, p. 336) La apertura incluye dos aspectos, la participación y la reflexión (mecanismo necesario para el ejercicio de las cinco disciplinas). Es por eso que Senge (2014) sostiene que “la certidumbre es el mayor obstáculo para apertura. Solo la consciencia de una realidad compleja bajo un PS entiende que no hay respuesta correcta cuando se aborda la complejidad” (p. 344).

El localismo es la propuesta de solución a la distribución de la responsabilidad sin pérdida de control y coordinación. Está sustentada sobre el convencimiento de que “la gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos” (Senge, 2014, p. 351). El dominio de las disciplinas hace posible que las organizaciones inteligentes emerjan al integrar el pensamiento y la acción en el individuo. “El desafío planteado por el localismo es menos intelectual que emocional” (Senge, 2014, p. 354) y no debe confundirse con centralización y descentralización del poder como respuesta en función a los resultados del negocio. El PS (como disciplina integradora) aporta la metáfora de organización como organismo. En ese sentido, cada uno de los subsistemas del organismo posee su propio sistema de control y autorregulación, lo cual implica un desafío para el liderazgo en cuanto a la práctica permanente de las cinco disciplinas y el foco en el cuidado del terreno común: capital financiero, productivo, tecnología, reputación en la comunidad, en la clientela, en los proveedores, en los accionistas, moral y competencia de los empleados, por nombrar algunos (Senge, 2014, p. 362).

El primer descubrimiento importante en la construcción de organizaciones inteligentes es que los ejecutivos deben realizar otras tareas... Pero si sabemos que tendrá algo que ver con una nueva generación de arquitectos organizacionales... la administración, la organización y el control cederán ante un nuevo dogma integrado por la visión, los valores y los modelos mentales (Ed Simon y Bill O'Brien citados en Senge, 2014, p. 364).

Senge (2014) acuerda que “la esencia del nuevo papel, a mi juicio, será lo que llamamos el administrador como investigador y diseñador” (p. 365). Investiga la comprensión de la organización como sistema y la comprensión de las fuerzas internas y externas que impulsan ese cambio y diseña los procesos de aprendizaje por los cuales los managers de toda la organización llegan a entender esas fuerzas y tendencias.

En una organización inteligente, el liderazgo deja de ser una cuestión de heroísmo para transformarse en diseño, servicio y maestría (Senge, 2014). Es por esto que la tarea crucial del líder se relaciona con la integración de la visión (de la cual se transforma en el mayordomo de su cuidado, vigencia y poder), los valores, la misión, y la integración de todas las disciplinas del aprendizaje (Senge, 2014). Esto no quiere decir que todas las disciplinas del aprendizaje deban activarse en simultáneo, “el arte del liderazgo implica una evaluación de actores y necesidades en cada situación y el diseño de estrategias adecuadas al tiempo y lugar” (Senge, 2014, p. 417). Esto constituye una tarea nueva para la mayoría de los managers experimentados, muchos de los cuales llegaron a la cima por su aptitud para tomar decisiones y resolver problemas, no por su aptitud para instruir a otros y ayudarles a aprender (Senge, 2014, p. 418) “La función del liderazgo en cuanto maestro implica la responsabilidad del líder por definir la realidad” (Senge, 2014, p. 427), de cuya aprehensión se apalanca el ejercicio de todas las disciplinas del aprendizaje.

La teoría de Senge (2014) resulta interesante por su propuesta sistémica, aunque sus ideas en torno a los niveles de integración dejan abierto un interrogante que permite recuperar la ambigüedad que se expresa en el campo en cuanto a lo que las personas mismas conciben como más relevante de manera contextuada, y el tipo de recursos y reflexiones que, si bien atienden a la totalidad como lo expresa el autor, recuperar recursos no vinculados de manera exclusiva y excluyente con el rol formal, sino con prácticas de orden no tecnocrático o de mayores niveles de abstracción (por ejemplo, prácticas esotéricas que ocupan el mismo nivel de importancia que las recomendaciones de asesoría y reestructuración hacia la organización requerida).

c. Mintzberg y su propuesta

Por su parte, Mintzberg (2005) declara: “rechazo la distinción entre ambas palabras (liderazgo y gerenciamiento) simplemente porque los líderes tienen que gestionar y los gerentes tienen que liderar” (p. 7). Para Mintzberg (2005) el gerenciamiento es “una práctica que tiene que mezclar una buena cantidad de oficio (experiencia) con una cierta cantidad de arte (intuición) y cierta ciencia (análisis)” (p. 1).

Su conocimiento de las actividades de los managers está fundamentado en el estudio de las agendas que llevan las secretarías de los mismos.

En el artículo *The Fall and Rise of Strategic Planning* (Minzberg 1994), el autor se enfoca en la distinción entre planificación estratégica y pensamiento estratégico, en el intento de discriminar cada una de las actividades.

El pensamiento estratégico consiste en capturar lo que el gerente aprende de todas sus fuentes de aprendizaje y sintetizarlo en una visión de la dirección que el negocio debería buscar... dicho proceso se trata de síntesis, intuición y creatividad... La consecuencia del pensamiento estratégico es una perspectiva integral de la empresa, una visión no demasiado precisa y articulada de la dirección

La confección/creación de estrategias debe funcionar más allá de los casilleros, para alentar el aprendizaje informal que produce nuevas perspectivas y nuevas combinaciones... Mi investigación y la de muchos otros, demuestran que la confección de estrategias es un proceso sumamente complejo, que conlleva los elementos más sofisticados, sutiles y a veces elementos subconscientes del pensamiento humano.

Cuando toma la forma de prueba y error, descubrimientos basados en eventos fortuitos y en el reconocimiento de patrones inesperados, el aprendizaje juega inevitablemente un rol crucial en el desarrollo de nuevas estrategias.

Nosotros pensamos para poder actuar, para estar seguros, pero también actuamos para poder pensar. Nosotros probamos cosas y esos experimentos que funcionan convergen gradualmente en patrones viables que se convierten en estrategias. Esta es la esencia misma de la confección/creación de estrategias como proceso de aprendizaje.

Pero debido a que los gerentes están sometidos a la presión de tiempos, suelen favorecer la acción sobre la reflexión y lo oral sobre lo escrito, lo que puede generar que pasen por alto información analítica importante. No se pueden crear estrategias por medio del análisis, pero sí ayudar a su desarrollo. (Minzberg 1994).

Con relación a la planificación estratégica, su propuesta es cambiar el nombre a programación estratégica. Sugiere una reubicación de los planificadores, centrarlos no en el proceso creativo de la estrategia sino alrededor del mismo. En dicho proceso, lo que tienen que brindar los planificadores es la información dura y blanda que les permita a los tomadores de decisión poner en discusión los modelos mentales en base a los cuales interpretan la realidad y toman decisiones.

Desde mi perspectiva la contribución más importante de Mintzberg (1994) consiste en la precisión vivencial de las características de los procesos que ejecutan los tomadores de decisión para aprehender la realidad y actuar. Desde la descripción de los procesos pareciera que Mintzberg (1994) hubiera observado el comportamiento de todos los miembros del caso de estudio. Al mismo tiempo, por las características de nacimiento de éste tipo de organizaciones (el esfuerzo emprendedor) y por la limitación de recursos

y la escala del negocio, la discriminación de las funciones es difícil que pueda llegar a materializarse en roles diferentes (es decir es difícil que una PYME contrate empleados que ejecuten exclusivamente una y otra función), más bien pareciera que el desafío para las PYMES consiste en la integración del pensamiento estratégico y la programación estratégica en el dueño y/o en el equipo de conducción.

d. Penna y Solymossy: las pequeñas organizaciones en movimiento desde la Organización Requerida

El analista organizacional argentino Atilio Penna desarrolló en conjunto con el consultor estadounidense Emeric Solymossy la teoría de la transición cuyo aporte consiste en explicar la transformación de una estructura emprendedora a una estructura de organización jerárquica. En términos de Jacques (2004) es el pasaje de una estructura de nivel 2 a una estructura de nivel 3 (Penna & Solymossy, 2001, p. 6).

La teoría está fundada en estudios de caso y el hallazgo consiste en que para realizar dicha transformación es necesario trabajar con el emprendedor sobre si mismo, sobre “la Evolución de la Estructura Ejecutiva y la discriminación de los espacios de la asociación y la organización” (Gray, Hunt & McArthur, 2007, p. 124).

En términos simplificados y expresados en la publicación sobre el Método para entrenamiento de dueños de PYME (Gray et al., 2007) el trabajo consiste en incorporar en el dueño (requisito indispensable es su disposición y consentimiento) el hábito de reflexión sistemática asistido (en lo que el autor denomina Unidad Estratégica de Reflexión y Análisis que se ejecuta fuera del espacio organizacional UERA) sobre su vínculo (donde los impactos en la emocionalidad son uno de los insumos principales) con su trabajo y su empresa en crecimiento. A través del trabajo en la UERA, el empresario accede a niveles superiores de consciencia y conocimiento sobre las distintas dimensiones del crecimiento implicadas para poder desarrollar nuevos hábitos de trabajo y cultura (reflexión, evaluaciones, análisis estratégico y sesiones de dialogo) que le permiten a él, rediseñar su organización y modelarla de forma tal de permitir moverse de una cultura de autoridad carismática (nivel 2) a una organización con cultura de autoridad racional legal (nivel 3) incrementando la formalización de los procesos de comunicación, información y control (Gray et al., 2007, p. 123)

El objetivo de la presentación del marco teórico de la manera en que fue presentado, consistió en establecer un marco de referencia en base al cual poder interpretar el caso de análisis. Para ello fue necesario ahondar en el sistema integral propuesto por Jacques (2004) y por Senge (2014) de forma tal de establecer puntos en común y evidenciar las diferencias que permitan comprender mejor qué se entiende por conducción. Mintzberg (1994, 2005, 2009) expone a lo largo de todas sus investigaciones que conocer qué es lo que hacen los gerentes no es complicado, la dificultad radica en la interpretación del sentido de las actividades que realizan. En éste sentido la RO aporta distinciones sobre los distintos roles, los ámbitos donde las actividades se realizan, las condiciones para que puedan ser realizadas y las distingue de las prácticas de liderazgo gerencial correspondientes a toda persona responsable por el desempeño de un colaborador, terreno que tanto en Mintzberg (1994) como en Senge (2014) no está discriminado. Fundamentalmente las cinco disciplinas de Peter Senge (2014) están incluidas conceptualmente en la estructuración organizativa de las JRG de Jacques (2004) y constituyen una explicación del funcionamiento de los directivos de estrato 6 y 7. Los aportes de Mintzberg (1994) por otra parte hacen foco en descripción de las actividades y del proceso del desarrollo de la función estratégica que para el sistema de Jacques (2004) es desempeñado por los roles ubicados en estrato 6 y 7 dentro del Consejo Directivo, y ejecutado por el Director Ejecutivo de nivel 5.

Los aportes de Penna & Solysmossy (2001) brindan marcos metodológicos sobre la aplicación de la Organización Requerida a las pequeñas y medianas empresas en el proceso de transformación de una organización emprendedora con base de autoridad carismática de nivel 2 a una organización jerárquica con base en autoridad formal de nivel 3.

e. Género y empresa familiar

Por último y no menos importante es necesario que haga una aclaración en relación a la cuestión de género. Como la cuestión de género en la organización familiar, digamos en la organización de las familias, es un tema muy presente y tiene que ver con cuáles son los roles con que en la familia se les asigna a las mujeres, a los varones y qué se espera de cada uno de ellos; para no tratar este tema con superficialidad, se va a abordar la cuestión de la empresa familiar, la organización familiar y el rol de la conductora en la empresa teniendo en cuenta la cuestión de género desde la perspectiva organizacional dejándose de lado otro tipo de cuestiones. Esto se debe a que no se pueden abordar de la

forma correcta, pero por otro lado debe reconocerse que no hay forma de tratar una empresa familiar en la que hay una mujer con un rol preponderante sin tener en cuenta que detrás de eso hay una insoslayable cuestión de género.



Universidad de
San Andrés

4. Belvedere. La “fábrica” y la “empresa”: Estilos de conducción de una PYME familiar

5.1 Actividad principal y organigrama

La “fábrica”, como la llaman casi la totalidad de los empleados, dueños y continuadores, oficializó su nacimiento en 1977 por el matrimonio fundador, aunque las actividades de diseño, producción venta y distribución comenzaron en 1974 en un taller prestado por un amigo del fundador.

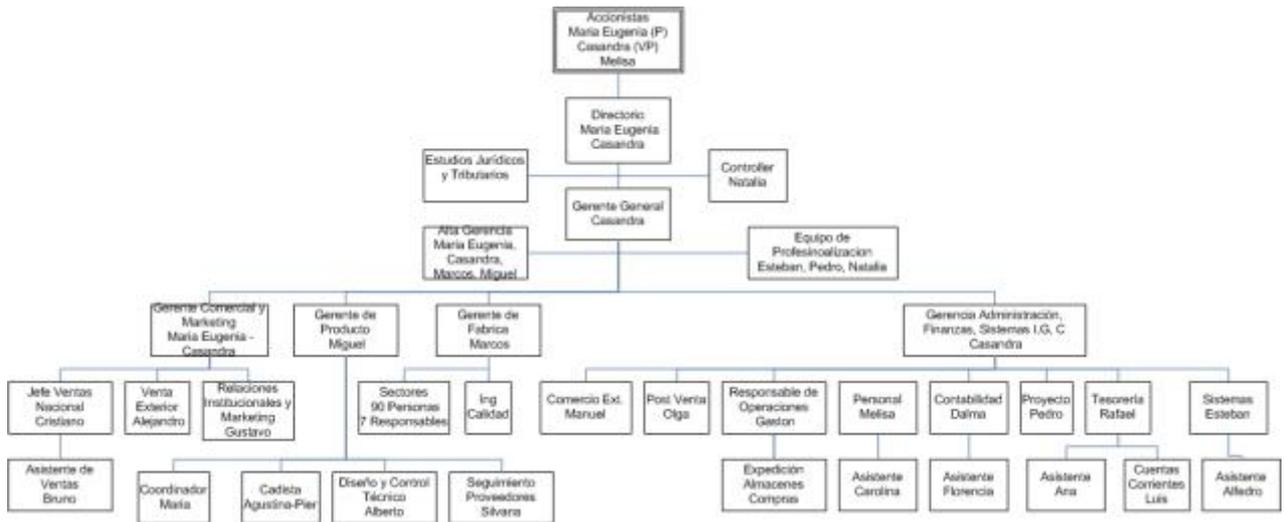
Belvedere (el nombre de la empresa) se dedica al diseño, la producción, la venta y distribución de diez marcas de anteojos de sol y receta en todo el territorio Argentino y en veinticuatro países del mundo.

A excepción de los procesos productivos que se realizan en China (matricería, prototipos y partes), las ventas en el exterior del país y las “giras” de viajantes por el territorio Argentino, todo el resto de las actividades se realizan en el único edificio que tiene como propiedad la empresa. En el lenguaje de la fábrica se denomina “gira” a la actividad de visita a las ópticas (únicos lugares habilitados a nivel nacional para vender anteojos, a excepción del territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en donde cualquier comercio puede vender anteojos) que hacen los “viajantes” para mostrar los anteojos y tomar pedidos (que hoy se realizan mediante nota de pedido *on-line* desde una *tablet*). Los viajantes hacen el recorrido en autos propios (con gastos a cargo de la empresa), con valijas donde llevan los modelos de la temporada y de esta manera el cliente y/o el potencial cliente puede tocar y vestir el producto.

Las relaciones jerárquicas y roles que desempeñan los actores de la fábrica para poder cumplir con la misión¹⁷ de la fábrica se observan en el siguiente organigrama¹⁸.

¹⁷ Misión de la empresa: embellecer las miradas

¹⁸ El organigrama está presentado con repetición de nombre en distintos roles. Esto forma parte de un aporte realizado por Penna (2000).



El organigrama presentado es una herramienta que utilizamos con Casandra como mapa organizacional. Su objetivo principal es brindarnos una foto integral de la empresa (dado que Casandra es la única que en su lenguaje cotidiano habla de empresa) por sobre la cual dibujamos los principales focos de atención que requieren trabajo por parte nuestra y nos queda como documento de referencia en nuestros respectivos cuadernos.

Estas dos dimensiones de la fábrica y de la empresa se vinculan con los dos estilos de conducción y las dos generaciones involucradas en el caso: Cesar, el padre de Casandra, representa (ba) como central a la hora de pensar la conducción y su rol a *la fábrica*, a priorizar el sector productivo y aquello que consideraba “productivo”. Por su parte, Casandra, la sucesora, representa como central a la hora de pensar la conducción y su rol, a *la empresa*, objetivado en el organigrama antes expuesto, a la necesidad de comprender y atender la totalidad de las tareas (incluyendo la producción, aunque incorporándose lentamente en dicho sector).

5.2 Las mujeres y los cuatro fantásticos: el núcleo de la fábrica

Antes de iniciar la descripción e interpretación del caso de estudio construido con vistas a responder a la pregunta ¿cómo se conduce una PYME familiar, desde la perspectiva de la hija del miembro fundador?, voy a presentar a las dos generaciones vinculadas con la fábrica y la empresa. Se trata del matrimonio fundador, formado por Cesar y su esposa Maria Eugenia, las tres hijas, Casandra, Virginia y Melisa, y los primeros empleados que acompañaron a Cesar en su emprendimiento. Algunos de ellos están vinculados a la familia por lazos de parentesco directo, otros por lazos de amistad. Este

tipo de relación ha sido priorizada por Cesar en su estilo de conducción y representa el mayor desafío para Casandra, la hija mayor y sucesora en la empresa, quien orienta su accionar cotidiano a reemplazar el estilo basado en las relaciones personales, las promesas y la relación entre hombres por un estilo basado en el mérito, la profesionalización y la incorporación de prácticas más ligadas a lo emocional, la sensibilidad e inclusive, lo esotérico.

En la metáfora que introduce la descripción (que fue creada por la hija en más de una oportunidad) quedan explicitados los estilos de entendimiento de la conducción del fundador desde la perspectiva de la hija.

Cesar: fallecido los 67 años de edad el 1 de Junio de 2016 luego de una leucemia muy rara diagnosticada en 2010 (con un pronóstico de vida de 1 año) usaba el pelo corto, con un corte a la moda desmechado y en punta hacia arriba, de color entre negro y canoso, ojos claros grisáceos, medía 1,70 metros de altura aproximadamente, lucía siempre muy bien vestido en versión elegante-sport con ropa entre al cuerpo y entallada, por lo general en remera, jeans y zapatillas comprados en China, pero de diseño Italiano. Era padre de tres hijas: Casandra, Virginia (fallecida en 2006) y Melisa, presentadas por edad, de mayor a menor. Nacido en Italia y llegado a la argentina al año y medio de vida, su familia se estableció en Chacarita. De origen humilde (motivo por el cual emigraron de Italia y, según cuenta su hija “con una infancia muy difícil”, Cesar no finalizó el colegio y comenzó a trabajar a los 14 años en otra fábrica de anteojos. Fundador de la empresa, comenzó a trabajar de forma independiente en un taller que le prestó un amigo y junto con su esposa Maria Eugenia comenzaron a diseñar y vender. Para la fábrica y el rubro del antejo, Cesar fue sinónimo de diseño de anteojos. Quienes lo acompañaron desde sus inicios y permanecen en la fábrica (el gerente de producción, su esposa, su hija, el jefe de ventas, su sobrino) cuentan que los diseñadores italianos decían “*a Cesar le corren anteojos por las venas*”. Sus principales ocupaciones hasta 2010 (momento en el que se le detecta cáncer) se pueden agrupar en lo que en las descripciones de puestos de las encuestas de mercado se denominan Gerente de Producto, Gerente Comercial y Representante Institucional. Con mayor especificidad las actividades que desarrollaba eran la fijación del porcentaje de incremento anual del precio de los productos, el objetivo mínimo de unidades de ventas

anuales (Presupuesto de Ventas), el diseño exclusivo¹⁹ del antejo de una de las marcas que lleva sus iniciales, el estudio de la competencia y de lo que él llamaba los “*grandes monstruos de la industria*” a nivel mundial, los viajes a China para desarrollar y profundizar los vínculos con los proveedores de partes, los viajes a Italia por el diseño, tanto para asesorar como para nutrirse, la información del mercado en relación al dólar por el impacto en los costos que luego discutía con Casandra, la presencia en la Secretaría de Industria junto con el responsable de relaciones institucionales de la fábrica, que tuvo que incrementar desde la incorporación de la DJAI²⁰, el vínculo con las marcas, con los dueños de esas marcas, la prensa y la selección de la difusión de los contenidos comunicaciones de la fábrica. Desde que le detectaron la enfermedad en 2010, Cesar manejó aún con mucha privacidad sus ocupaciones. Las distintas recepcionistas manejaron discretamente sus horarios de reuniones, encuentros médicos y compromisos. Todos los días pasaba algunas horas en la fábrica. La mayor cantidad de esas horas, las pasaba encerrado en su oficina, pero nunca dejaba de dar “la ronda”, que es la forma en la que denominan al saludo y charla de “actualización” con los principales colaboradores de la fábrica. Esas charlas las mantenía con Marcos, con Miguel, con Esteban, con Cristiano, con Casandra y Maria Eugenia.

Maria Eugenia: viuda de Cesar y co-fundadora, tiene 65 años, mide aproximadamente 1,60 metros, tiene ojos celestes, color de pelo rubio claro, ondulado en un corte que llega hasta los hombros, su cara tiene contornos poco angulosos. Alterna vestir entre calzas y jeans, con remeras estampadas con dibujos de estilo oriental. Nacida en Italia, llegó a la argentina a los 8 años de edad y su familia se estableció en San Martín. Maria Eugenia finalizó la escuela primaria en un colegio público de San Martín. Desde los inicios Maria Eugenia se ocupó de cuidar los recursos económicos de la familia y de la empresa, empresa que se sustentaba con los ingresos de sus otros dos trabajos: como costurera y en una pollería. Al momento de tomar la palabra en cada evento de fin de año de la “fábrica”, Cesar hacía público reconocimiento de todos estos hechos. María Eugenia se ocupó del área administrativa de la fábrica hasta comenzar a desempeñarse como Directora del área y actualmente como Presidente de la Empresa. En menor

¹⁹ La marca que lleva sus iniciales es el único producto de la empresa en cuyo diseño no existe ninguna participación de los dueños de las marcas para los cuales diseñan y producen.

²⁰ Declaración jurada anticipada de importación

escala, desempeñó las mismas funciones que se encuentran en la Gerencia Administrativa que desempeña actualmente Casandra.

Casandra: tiene 39 años y mide 1,60 aproximadamente. Su color de pelo es castaño claro, muy largo y lacio. A veces lo luce recogido, otras veces enrollado hacia un costado. Tiene ojos celestes muy claros y suele vestir con vestidos, calzas y sandalias con plataforma. Actualmente en pareja, es contadora pública nacional recibida en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA en 2002. Fue a un colegio privado en San Martín. Casandra desempeña distintos roles. El de Gerente Administrativo, es el primero de ellos en orden histórico. Casandra inició su trabajo en la “fábrica” ayudando a Maria Eugenia con la gestión financiera, supervisando el trabajo de quienes realizan las rutinas diarias del sector: tesorería, pagos y cuentas corrientes y fue la primera persona en ocupar el rol de Comercio Exterior. Casandra fue quien además, en función del crecimiento de la fábrica, trabajó junto con los estudios jurídicos y contables externos en la modificación de la figura societaria e intentó conducir el trabajo iniciado por Virginia (su hermana): incorporar el área de personal a la fábrica y ocuparse de los temas y conflictos propios de Recursos Humanos. Como resultado de su labor técnica en la modificación de la figura societaria, y por sugerencia de los estudios contables externos, Casandra comenzó a ejercer el rol de *Controller*. Es el rol de auditoría sobre los procesos de emisión de información que dan cuenta de los resultados del negocio y deben presentarse ante los distintos organismos de contralor y los dueños. Debido a modificaciones en la estructura de la empresa que serán descriptas en el caso, el rol de *Controller* es desempeñado actualmente por un empleado, contratado hace un año y medio a tal fin. Casandra conforma junto con Maria Eugenia, el órgano de conducción temporal de la Gerencia Comercial, dado que en marzo estará ingresando el primer gerente comercial no familiar y no proveniente desde el interior de la fábrica en 40 años de historia. Por último, Casandra está en proceso de comenzar a ejercer el rol de Gerente General. Es vicepresidente de la empresa y tiene acciones.

Virginia: Era la hermana del medio de las tres hijas del matrimonio. Fallecida en 2006 en un accidente de autos. Licenciada en Psicología de la UBA, fue al mismo colegio que Casandra. Inició las primeras actividades en la creación del sector de Recursos

Humanos de la fábrica, en donde trabajo apenas 2 años pero pocos días a la semana dado que el resto del tiempo se formaba como psicóloga y había comenzado a atender pacientes.

Melisa: tiene 29 años, es madre de Abril y Felipe de 6 y 2 años respectivamente (semanalmente están dando vueltas por la oficina de Casandra o la de Melisa), y está en pareja con Néstor, también de 29 años y desde hace unos años, “viajante” de la fábrica. Unos centímetros más alta que Casandra, Melisa tiene los mismos colores de ojos y pelo que la hermana. La selección de vestimenta es distinta. Melisa fue a un colegio privado del barrio de Núñez y concluyó todos los estudios. Melisa viste habitualmente jeans, zapatillas y remeras manga corta o camisa. Se incorporó a la “fábrica” en 2012. El primer sector en donde trabajó fue el de personal que en aquel entonces estaba desempeñado por una contadora. Luego de esa primera experiencia, pasó a trabajar en el sector de proyectos, como asistente de Pedro hasta que en 2015, cuando la contadora que se desempeñaba en el sector de personal decidió irse de la empresa, Melisa, tomó el rol, asesorada por una consultora externa, experta en Recursos Humanos. Tiene acciones de la empresa.

Universidad de

Miguel: tiene 35 años, es sobrino de Cesar por ser hijo de su hermana Rosa. Trabaja desde el año 1995 en la “fábrica”. Luce cabeza rapada, tiene tatuados los nombres de sus hijas en la parte externa de ambos antebrazos, viste a la moda, por lo general con remeras oscuras, jeans “achupinados” y zapatillas compradas en China. Miguel finalizó los estudios primarios en un colegio público del barrio de San Martín. Convive con su esposa y sus dos hijas: Ana y Clara de 7 y 4 años respectivamente, pero a diferencia de los hijos de Melisa, no vienen a la fábrica. Es el responsable del diseño de los anteojos de la fábrica. Tiene participación en los beneficios de las acciones desde 2012.

Marcos: Tiene 60 años, está casado y su hija Florencia (estudiante de administración) trabaja en la empresa, es la asistente de la contadora interna. Marcos finalizó los estudios secundarios en un colegio público. Tiene pelo negro, enulado y corto con algunas canas, bigote negro, suele usar chomba polo rayada y oscura y zapatillas. Su

postura suele ser erguida, con la cabeza levemente inclinada hacia abajo y los ojos observando hacia arriba. Marcos posee estudios primarios completos realizados en un colegio público del barrio de San Martín. Es el primer empleado de la “fábrica” contratado por Cesar y Maria Eugenia, se conocieron siendo vecinos del barrio y al hacerse amigos Cesar lo invitó a trabajar con él. Cumple el rol de Gerente de Fábrica. Tiene participación en los beneficios de las acciones desde 2012.

Natalia: tiene 42 años, está casada y tiene dos hijos. Se incorporó a la empresa hace dos años, es la hija del mejor amigo de Cesar, y fue contratada por toda la familia. Estudió en un colegio público del barrio de San Martín y es Contadora Publica Nacional de la Universidad de Buenos Aires. Tiene trayectoria corporativa. Se encarga actualmente del rol de *controller* y presupuestación.

Pedro: tiene 30 años, está casado y tiene un hijo. Se incorporó a la empresa en 2012, estudio en un colegio privado de Capital y es Contador Público Nacional de la Universidad de Buenos Aires. Trabajó siempre en estudios contables y realizando consultoría. Llegó por recomendación del asesor en gerenciamiento y fue contratado por Casandra. Es el responsable de proyectos, integrante del equipo de profesionalización y quien más tiempo dedica a la capacitación y formación del personal en nuevos hábitos de escritura y reporte.

Esteban: tiene 44 años, está divorciado y tiene una hija. Se incorporó a la empresa hace 20 años, contratado por Cesar. Estudió en un colegio público y es analista en sistemas de la Universidad de Buenos Aires. Es el encargado de todos los sistemas de información, gestión y control informático de la empresa. Era el receptor de todo tipo de consultas sobre el funcionamiento del sistema, las computadoras, los procesos de negocio, ahora comparte esa función con el equipo de profesionalización. Durante los primeros dos años de trabajo fue conducido por Cesar y luego hasta 2014 fue la única persona de la empresa que no se sabía a quién respondía, pero respondía. En 2012 en una mezcla de pedido personal de él y de voluntad de Casandra, pasó a estar bajo la conducción de Casandra.

5.3 Haciendo trabajar al Organigrama: Mecanismos de alineamiento, coordinación, conducción, servicios externos y asesorías

Con el objetivo de describir el funcionamiento integral de la empresa esta sección describe en primer lugar los mecanismos de alineamiento, coordinación y conducción que el organigrama no deja ver. Para cada uno de ellos hay una descripción del creador, el objetivo y la dinámica habitual. En segundo lugar, están descriptos los servicios externos que contrata la empresa a los fines de cumplir con los requerimientos formales que las sociedades anónimas tienen en el país y por último están descriptos los servicios profesionales externos que la empresa contrata, con las mismas características que los mecanismos de alineamiento, coordinación y control.

5.3.1 Mecanismos de alineamiento, coordinación y conducción

A. **Reuniones de la Alta Gerencia:** En vigencia desde 2014 es la continuidad de una reunión que se denominaba de Directorio, pero como en esa reunión participaban personas que no eran Directores decidieron modificar el nombre. La iniciativa de la constitución de la reunión vino por parte de todos los asesores externos. En gran medida fue un intento de formalización de hábitos que venían teniendo, pero sin regularidad. La reunión está integrada por Miguel, Marcos, Maria Eugenia y Casandra. El objetivo de este equipo es compartir la información principal de los sectores para que sus integrantes puedan construir una visión integral de la “fábrica”, compensar la ausencia de Cesar en la dirección desde su fallecimiento y comparar, al menos a nivel presupuestario el estado actual de ingresos y erogaciones, ventas y producción contra el proyectado. Su funcionamiento es mensual (intentaron que fuera semanal y no lo pudieron mantener) y está apoyado por un set de informes estándar, diseñados por Casandra, donde los participantes vuelcan los principales indicadores del desempeño de las distintas variables de los sectores de la “fábrica”, luego de extraer la información desde el sistema de gestión (el armado y la actualización de la información, Casandra lo delegó en el sector de proyectos, y desde 2016 el sector lo realiza de forma autónoma). En la dinámica habitual, suele confundirse éste equipo con una reunión de coordinación intersectorial en donde los sectores, sobre todo Diseño y Producción, transmiten a la Administración las necesidades, problemáticas y urgencias de recursos económicos y humanos a la espera de la resolución por parte de Casandra y Maria Eugenia.

B. Reuniones del Equipo de profesionalización: equipo conformado por Natalia (*controller*), Pedro (proyectos) y Esteban (sistemas). Fue diseñado y creado por Casandra en 2015 con el objetivo de relevar, diagnosticar, proponer, gestionar y finalizar los proyectos de modernización que la “fábrica” necesita. Los proyectos pueden ser tanto dentro de los sectores como inter-sectoriales. La frecuencia de encuentro como equipo ante Casandra es semanal. En ese encuentro se actualiza a Casandra de los estados de avance de todos los proyectos en curso y de las “novedades”. Este término hace alusión al comportamiento organizacional que facilita u obstaculiza los éxitos de los proyectos. Es el momento en donde se completa la “memoria” del proyecto y se seleccionan los eventos significativos que, adicionales al informe de estado de avance serán presentados ante la Alta Gerencia. El encuentro mensual suele estar presenciado por el consultor organizacional externo. Adicionalmente el equipo, de forma autónoma, tiene una frecuencia de reunión programada semanal y dispone además de un sistema interno de gestión de proyectos que funciona de soporte a la documentación, comunicación y seguimiento de actividades. El encuentro ante la Alta Gerencia se hace mensualmente, en una oportunidad distinta a la del encuentro mensual que ya tiene programado con el objetivo de rendir cuentas y generar consciencia sobre la cultura organizacional. Este encuentro reviste la complejidad de que el equipo se encuentra en situación de rendir cuentas tanto de logros como de avances no satisfactorios ante integrantes de un equipo de jerarquía superior (que se han denominado directores) de proyectos sobre los cuales ayudan a estas mismas personas y son ellos mismos los responsables de los desempeños no satisfactorios.

C. Reunión de los Responsables de Operaciones-Producción y Ventas: Es una reunión semanal diseñada por Casandra en 2010, con el objetivo de que los responsables de los sectores en cuestión actualicen información de unidades de ventas actuales y pronósticos en relación al grado de alcance del proyectado anual para que de esta forma Producción pueda con tiempo ajustar su programación de producción y Operaciones pueda realizar las gestiones correspondientes. Los integrantes de la reunión son Marcos, Miguel, el equipo

de ventas, el gerente de operaciones y Casandra. Funcionamiento: discontinuo, no regular.

D. Reuniones semanales de jefes o “La reunión de Cesar”: Es la más antigua de las reuniones en vigencia desde 1990 diseñada, convocada y conducida por Cesar. Se mantenía todos los lunes a las 11 de la mañana y podía llegar a durar 4 horas. El objetivo es que cada uno de los integrantes le comentara a Cesar y frente a todo el mundo las novedades del sector y así él se mantenía actualizado. Este encuentro se realizaba en la sala de reuniones, algunos de los participantes llevaban cuadernos, otros llevaban notas y otros con el tiempo entendieron las preguntas habituales que Cesar realizaba y le llevaban esa información impresa para comentársela, dado que Cesar se rehusaba a quedarse con material impreso. Habitualmente los temas que dominaban la reunión tenían que ver con el nivel de ventas, el estado de despacho de las ventas, las compras al exterior, el ritmo de producción y el estado financiero.

5.3.2 Servicios profesionales externos

A. Estudio Contable: Servicio contratado a los fines de asistir en la presentación de la información requerida ante los organismos de contralor, firma de balance y control de las liquidaciones de tributarias.

B. Estudio Jurídico: Servicio contratado a los fines de recibir asesoramiento y resolución de todas las temáticas legales vinculadas con la administración del personal.

C. Estudio Jurídico especializado en contratos: Servicio contratado a los fines de asesorar a la empresa en cuestión de contratos con las marcas y viajantes.

5.3.3 Asesorías

A. Asesoría para la Dirección: Asesoramiento contratado por Maria Eugenia en 2006, sin presencia en la empresa por decisión de Cesar²¹ con el objetivo de acompañar el desarrollo de las capacidades de los dueños para poder llevar

²¹ Este es un dato relevante en función de la “Teoría de la transición” elaborada por Penna y Solymossy (2001). En la teoría está explicitado que la transición requiere el involucramiento y trabajo semanal del dueño.

adelante la empresa. Por decisión de Cesar, este servicio no pudo prestarse en las condiciones expresadas en la teoría.

B. Asesoría para el Gerenciamiento: Asesoramiento contratado por Maria Eugenia y por Casandra en 2009, con presencia en la empresa con el objetivo de asistir al gerenciamiento de sus sectores. Es el único asesoramiento al que Cesar no vetó el ingreso.

C. Asesoría para el Control de Calidad: asesoramiento contratado por Maria Eugenia, Casandra y Marcos en distintas oportunidades y para distintos objetivos desde 2007. El objetivo principal fue la creación del departamento de calidad de la fábrica y fue además quien asesoró en la implementación del sistema de remuneraciones de la empresa inspirado en la Organización Requerida. Como se podrá observar en la descripción del caso, el trabajo fue interrumpido de forma constante.

D. Asesoría para la Gestión de Recursos Humanos: Servicio contratado en 2015 desde el momento en que Melisa tomó el cargo de responsable de administración de personal con el objetivo de formar a Melisa en el puesto.

E. Asesoría Comercial: Fue un servicio contratado por Miguel en 2014 con el objetivo de mejorar el desempeño del área comercial. La experiencia duró un año y fue Maria Eugenia quien decidió dar por finalizado el proyecto.

5. Belvedere. Escenario del trabajo cotidiano de conducción

Ubicada en Lanus²², provincia de Buenos Aires, se encuentra el espacio productivo al que Cesar solía llamar “la fábrica” y Casandra denomina la empresa. Se trata de una edificación de cuatro pisos.

Localizada a pocas cuadras del estadio de fútbol del Club Atlético Lanus, en diagonal al vértice superior izquierdo del predio, y rodeada de otras empresas se encuentra el único edificio de la empresa²³.

²² La ubicación de la empresa fue modificada a los fines de preservar la identidad de la empresa y los protagonistas.

La vista de la “fábrica” desde la vereda de enfrente permite observar la estructura edilicia de ventanas espejadas por sobre un gran portón negro de aproximadamente 40 metros de largo. Es una estructura total de 40 mts. laterales por 50 de profundidad, en tres plantas

El ingreso a la fábrica se hace por una única puerta peatonal, luego de hacer sonar el timbre. Para poder acceder es necesario anunciarse a través del portero eléctrico. Puede suceder que al reconocer a la persona desde la cámara de seguridad, se escuche el sonido de la apertura eléctrica de la puerta y se pueda ingresar, sin llamar.

Habitualmente para poder acceder, también hay que bordear el Toyota Corolla, modelo 2015, color gris topo de Marcos, que lo estaciona sobre la vereda frente a la puerta. Marcos entra y sale varias veces al día de la “fábrica”, motivo a través del cual explica porque obstaculiza el paso de ingreso y el de la camioneta de despacho. De todas formas, el personal de la agencia de seguridad contratada, tiene a disposición las llaves de su vehículo y lo mueve de lugar cuando es necesario.

El espacio entre el portón y el ingreso a la estructura edilicia está al descubierto, por lo que en ese espacio (que el personal utiliza para fumar, sentarse, dialogar) pueden escucharse sonidos del exterior: pájaros desde los árboles, tránsito de las dos avenidas cercanas, y los anuncios de las personas que recogen sobrantes de ropa y alimento en carros tirados por caballos, en una imagen propia de épocas muy antiguas. Es además el único ambiente donde pueden muy eventualmente escucharse sonidos provenientes del sector de producción (martillazos o el motor de algún equipo funcionando) a excepción del ambiente propio de producción. El resto de la estructura, a los efectos de los sonidos esperables de un sector de producción, no recibe sonidos.

La estructura arquitectónica de la fábrica no condice con el barrio de viviendas precarias que rodean la localidad y tampoco con las estructuras de las empresas que están inmediatamente al lado y en la cuadra siguiente. En el costado derecho que limita con la empresa contigua, se inicia una media circunferencia espejada que llega hasta la mitad de los 40 metros y que luego continúa de forma recta hasta el costado izquierdo.

²³ En este caso utilizo el término de la empresa porque el edificio pertenece patrimonialmente al ente jurídico empresa y no a lo que los actores denominan “fábrica” que es el lugar donde ejecutan sus actividades diarias. Además según el contexto de la conversación cuando los actores dicen fabrica hacen alusión a la empresa o a la parte de producción de la empresa.

Dejando atrás la puerta de ingreso, se accede a un pasillo intermedio. A la izquierda se ubica el portón de entrada y salida de mercadería que se realiza con camioneta de la propiedad de la empresa y/o con expresos, y es además el lugar donde Cesar estacionaba su auto, un Mercedes Benz Clase A, color negro del año 2012.

Frente al acceso peatonal, aproximadamente a 5 metros, se encuentra la puerta de ingreso a las oficinas, a la derecha del ingreso peatonal existen cuatro lugares para estacionamiento de autos a los que se accede a través de un portón eléctrico. Dos de estos son utilizados por Casandra (un Honda Fit gris claro modelo 2014) y Maria Eugenia (un Audi A1 negro modelo 2016). Luego, rodeando los autos se encuentra la entrada a “producción” con los molinetes para el personal.

Durante el día la puerta de ingreso que es de vidrio polarizado, no está cerrada con llave. Por lo general, antes de ingresar para llegar a las oficinas, hay que pedirle permiso para acceder a uno de los perros de la calle adoptados por la fábrica que tiene la costumbre de estar atravesado sobre la alfombra gris de bienvenida apoyada en el piso (de igual largo que la puerta de ingreso, aproximadamente un metro). El exterior de éste ambiente de recepción es de vidrio polarizado y espejado hacia el exterior. Esto permite visión del interior hacia el exterior, pero no en sentido opuesto.

A dos pasos de la puerta de vidrio de ingreso a las oficinas, se encuentra un escritorio de 1,5 metros de altura en forma de “ele” invertida. Salvo que la persona que está en recepción se levante de su silla, solo se le alcanza a ver el pelo. Tras el escritorio de recepción se encuentra una sala donde están los monitores de las cámaras de vigilancia. Es uno de los espacios donde alterna el personal de la empresa de seguridad contratada.

Ese escritorio en forma de “L” es el lugar donde habitualmente se apoyan los pedidos de comida del personal de la “fábrica”. Los pedidos los realiza la recepcionista telefónicamente a una rotisería del barrio, luego son retirados por un empleado enviado por los sectores o individualmente. Los pedidos son abonados por los empleados a través de rendiciones quincenales.

El personal cuenta con un comedor en la “fábrica”. La fábrica tiene dos horarios de almuerzo, uno a las 12 en que habitualmente almuerza el personal de producción y otro a las 13 en que almuerzan los empleados de oficina. Utilizo los términos personal de

producción y empleados de oficina porque así es como más habitualmente los denominan el sector de Recursos Humanos y de Administración de Personal²⁴.

El comedor, está ubicado dentro del sector de producción, tiene capacidad para ochenta comensales, posee vajilla, mesas largas con banquetas, lugar para lavar los platos y heladera. Almorcé una vez en cada horario en 2013.

En dicha oportunidad, el sonido de las conversaciones en simultáneo hacía que se pudiera mantener un intercambio con cuatro personas alrededor, una quinta persona se perdía gran parte de lo conversado debido al ruido. Es un espacio interesante para indagar sobre los criterios de selección de ubicaciones de las personas. En algunas personas coincidió la selección de con quien compartir el momento de almuerzo con los compañeros de trabajo de su sector, y en otras personas el criterio parecía ser una cuestión de amistad. Por lo menos en los almuerzos que compartí, las conversaciones no giraron en torno al trabajo. Las temáticas tuvieron más que ver con la vida familiar y las actividades fuera del trabajo.

La familia fundadora, según el “clima familiar” del momento (es decir si el día viene siendo leve en cuando a discusiones y conflictos) junto con Marcos y Miguel suele salir a almorzar afuera de la “fábrica”. Cuando esto no sucede, al menos las mujeres almuerzan en la oficina realizando el pedido a la rotisería.

Para acceder a cualquier lugar de “producción” (una vez ingresado al cuerpo del edificio, porque si no se puede ingresar a través de los molinetes o desde el espacio donde Cesar guardaba su auto) hay que caminar hacia la derecha del escritorio de la recepcionista para bordearlo y luego avanzar en profundidad. En esta planta baja, caminando hacia la derecha se encuentra una oficina dividida en tres compartimentos, pero antes de llegar se pasa obligatoriamente por el “museo”. El “museo” consiste en la primera máquina que compró Cesar para hacer anteojos.

Dos de los compartimentos de la oficina están ocupados por el sector de “Administración de Personal”, ahí trabajan Melisa y Carolina su asistente. La tercera

²⁴ Recursos Humanos y Administración de personal no son sectores equivalentes ni cumplen con la misma función. En la historia de la “fábrica” se ha denominado Recursos Humanos cuando quien estuvo trabajando en el sector era Virginia. Luego de la salida de Virginia, en 2007 el sector pasó a llamarse Administración de Personal, también por las características de quien lo ocupaba y por los contenidos, subsectores y el servicio que brindaba.

parte de la fragmentación es la oficina asignada al ingeniero de seguridad y calidad de la fábrica, quien trabaja a jornada reducida.

En el medio de la división, como si fuera una especie de “u” se encuentra la escalera que permite acceder a las siguientes plantas. Luego de bordear la “le” inicial y luego de pasar el baño de recepción, se encuentra la puerta de acceso a “producción”.

Para acceder al baño para las visitas hay que solicitar la llave en recepción, el baño está en perfectas condiciones higiénicas y estéticas. A la anterior responsable del sector de administración de personal recuerdo haberle preguntando el motivo del cierre con llave del baño a lo que me contestó: *“es que una vez encontramos a un empleado durmiendo y desde entonces con Marcos decidimos que el baño esté cerrado con llave”*

Sobre la pared que media entre la puerta a producción y la puerta de la oficina de seguridad y calidad, está apoyado un mandala hecho con CD’s viejos realizado por Casandra hace tres años.

Al segundo piso, desde la recepción, se accede a través de la escalera que posee un rellano por piso. Cada vez que voy a trabajar a la fábrica en las cercanías de la escalera o en los rellanos me saludo con Ángel quien suele tener una escoba en la mano. Ángel es la persona que se ocupa de la limpieza y quien pasa a través de los sectores con mate, mate cocido y ofreciendo torta o medialunas en ocasión de los cumpleaños. Ángel debe tener 50 años aproximadamente, es calvo y siempre luce un mameluco azul, en 2015 cumplió 25 años de trayectoria en la empresa.

Al terminar de subir la escalera uno se encuentra en paralelo a la puerta de entrada, si gira hacia la izquierda y camina ocho metros se encuentra con la mitad de la parte recta que está en paralela al portón de ingreso posterior a la semi-circunferencia. En este sector izquierdo se encuentran dos “islas” (es la denominación que le dan al agrupamiento de escritorios).

En la primera de ellas, dando la espalda a la escalera se ubican la contadora (en el escritorio a la izquierda) y su asistente (a la derecha). Frente a la contadora se sienta el *Controller* y a su lado un asistente de cuentas corrientes. Salvo el *Controller* que utiliza laptop, el resto de los integrantes de la isla tiene computadoras de escritorio.

Separado por un pasillo de 2 metros se encuentra la otra isla de cuatro escritorios, pero ocupada por tres personas. De espalda a la escalera se encuentra Comercio Exterior, el escritorio a su derecha se encuentra vacío y es el lugar donde habitualmente se paran o se sientan Marcos y Miguel para realizarle consultas, solicitar ayuda o Casandra para trabajar con alguno de sus colaboradores.

Frente al espacio en donde se sienta quien desempeña el rol de Comercio Exterior se sienta su asistente y al lado suyo se ubica el escritorio de la persona responsable de proyectos. Pedro (Responsable de proyectos) es una de las personas, junto con Esteban con quienes suelo trabajar en sus escritorios mientras espero a que Casandra esté disponible o inicie la reunión del Equipo de Profesionalización.

Contra el límite de la pared se encuentra el escritorio del rol de venta exterior, anteriormente allí se encontraba la responsable de cuentas corrientes quien dejara el rol en 2016 luego de 30 años de trayectoria. Próximamente ese espacio físico será en el que se construirá la oficina de Casandra. A la derecha de esa oficina se encuentran, en formato de “pecera” (paneles de vidrio) las oficinas de expedición, donde el primer rol que se observa es el del responsable de operaciones. Si uno entra al sector, luego de pasar por la sección de armado de pedidos, se pasa al sector de producción.

Si uno regresa a la escalera y en lugar de girar hacia la izquierda, lo hace hacia la derecha, encontrará un sector perteneciente a producción como resultado de una modificación edilicia en la parte posterior de la fábrica y luego de aproximadamente cuatro metros se encontrará en la “pecera”, oficina que ocupa el rol de Sistemas. Es una oficina de cinco metros de largo por uno y medio de ancho, con el escritorio, la pc, el lugar donde se sienta Esteban, una especie de almacén de recursos informáticos de primeros auxilios a sus espaldas y dos sillas para recibir personas. A pesar de lo estrecho del lugar, es habitual que se concentren varias personas. Habitualmente quienes más frecuentan la oficina de sistemas son Casandra, Maria Eugenia, Pedro, Natalia, Bruno, Marcos y también pasaba con frecuencia Cesar.

Luego de empezar a trabajar junto al equipo de profesionalización, en uno de los encuentros de revisión de estado y con relación a la dedicación de tiempos a las distintas actividades, Esteban comentó:

“me estoy dando cuenta de dos cosas, primero que soy mucho más productivo cuando no vengo a trabajar a la oficina, guarda, no estoy diciendo que no quiero venir a la oficina, pero: ¿puede ser eso? y la segunda es que cuando empecé a mirar más la cantidad de interrupciones que tengo en el día y desde donde provienen en el time (la herramienta de registros de tiempos), me di cuenta que son (las interrupciones) por lo general de los mismos sectores (producción, diseño y en particular el seguimiento de los pedidos al exterior por las piezas) y que no me vienen a preguntar ni a pedir nada en relación a sistemas, son por sobre todas las cosas conversaciones que empiezan con una aparente pregunta del estilo “¿se podría...?” y terminan siendo conversaciones catárticas, más ahora que estamos trabajando sobre la trazabilidad de todo el proceso productivo... te das cuenta de que en las reuniones te dicen a todo que sí, y después viene la “consultita”, y después de la “consultita” viene la incomodidad, la novedad de que cambiaron las cosas o que estamos intentando que cambien, que lo que liquidaban en planillas ahora tiene que pasar por sistema y de que lo que no pasa por sistema, bloquea el proceso y no hay forma de “dibujarla”.

Si en lugar de entrar a la oficina de Esteban, se sigue derecho, se entra en la parte que desde la vista desde afuera está detrás de la mitad de circunferencia. Antes de llegar a esa circunferencia de vidrios espejados, hay un pasillo con un escritorio alargado destinado a tres roles que cumplen la función de decodificación (traspaso de los pedidos que venían a mano, en fotos de celular, en mails, etc. y debían ser procesados por el sistema) de los pedidos de venta y atención a viajantes.

Luego de ese pasillo se encuentra a la izquierda una puerta de ingreso hacia el sector de postventa y almacén de repuestos y si se continúa un metro más se accede a la oficina de ventas donde trabajan Cristiano y Bruno. Además, es la oficina donde está la cafetera del segundo piso. La oficina tiene dos escritorios, uno para cada uno y una mesa redonda de recepción con sillas. Eso es todo. No hay decoración, no hay información en las paredes, no hay fotos.

Si volvemos en el recorrido a la escalera y seguimos subiendo llegamos a la última planta de oficina (la edificación tiene una planta más aún, que no está utilizada).

A la izquierda de la tercera planta (sería el 2do piso) se encuentran los roles de relaciones institucionales y marketing con su asistente en los primeros dos escritorios, a la derecha de estos y nuevamente contra bordeando las ventas en línea recta que

delimitan con la calle se encuentra todo el equipo de Diseño con el responsable de Diseño ubicado en el vértice superior. El equipo está conformado hoy por cuatro roles como se visualiza en el organigrama. Detrás de los escritorios de relaciones institucionales y marketing existe una puerta hacia el exterior a través de la cual se accede a las oficinas de pagos y tesorería.

Si en el recorrido, regresamos a la escalera, a cinco metros de ella, caminando hacia delante se encuentra la puerta de madera que da ingreso a la oficina que ocupaba Cesar.

La oficina es el nuevo museo, en palabras de Maria Eugenia. Es, y fue desde su concepción, una construcción diferente a las características edilicias de la “fábrica” (entendiendo sector productivo y la parte donde trabaja “la administración”) empezando desde la puerta, su acceso y el formato de las ventanas. Se asemeja a un barco. La puerta es de madera con una ventana circular que no permite ver hacia adentro. Para ingresar además hay que tocar la puerta y esperar que desde adentro se habilite el ingreso tras el sonido de un timbre. Hoy luego del fallecimiento de Cesar, la puerta está abierta de par en par. Frente a la puerta de ingreso, a dos pasos se encontraba el escritorio de madera que utilizaba Cesar. Tenía una computadora y por encima una cámara de seguridad. Desde la puerta de ingreso hacia la izquierda, había 5 metros de recorrido decorados como un acuario, con peceras hasta llegar a la ventana que da al exterior, justo encima del portón donde Cesar guardaba su auto.

Desde la puerta de ingreso a la oficina hacia la derecha, una vez bordeado el escritorio, se encuentra el baño personal.

A la derecha de la escalera se encuentra la sala de reuniones. Es un espacio de 12 metros de largo por 3 metros de ancho que incluye un baño dentro de la sala. La sala es resultado de hacer un cerramiento con paneles de *durlock* que permiten ver desde adentro hacia fuera y viceversa pero únicamente las sombras. El cerramiento no está insonorizado. De la puerta de ingreso hacia la izquierda se encuentra primero una pizarra y por detrás un mueble con vajilla sobre la pared que está antes de la puerta de ingreso al baño. Si uno sigue bordeando se encuentra con uno de los vértices donde se encuentra primero una heladera pequeña y luego una cafetera, Esa pared es utilizada para proyecciones. La cafetera se encuentra a la misma altura de la puerta de ingreso, pero a distancia de tres metros en oposición. De la puerta de ingreso hacia la derecha se

extiende una mesa larga de 7 metros de largo por 1 metro de ancho. Sobre la pared se encuentran amuradas fotos de los modelos vistiendo anteojos diseñados por la marca.

Luego de caminar por fuera de la sala de reuniones, como si fuéramos hacia atrás, se encuentra un pasillo con puertas a 3 baños, uno con el símbolo para los hombres (una silueta de cara de hombre con “bigote”, otro para las mujeres, y otro con una imagen (un cuadro pequeño cuasi símil calcomanía) de corona de reina, que es el baño que utilizan Casandra y María Eugenia.

Siguiendo derecho por el pasillo se accede a la oficina de Casandra y María Eugenia y a la derecha de esa oficina, mediando una puerta, se accede de forma interna a las oficinas de pagos y tesorería.

La oficina de Casandra tiene dos escritorios ahora, pero está en vías de modificación tanto la oficina actual, como su oficina futura (que está en construcción) que va a pasar a estar en la planta de abajo. El escritorio principal es de madera y en su costado derecho (desde la perspectiva de quien ingresa) María Eugenia añadió un pequeño escritorio de vidrio donde se ubica ella.

A la derecha del escritorio, que tiene dimensiones de 3 por 1 y brindan lugar para que dos personas estén sentadas frente a Casandra, se encuentra un armario de altura pequeña, aproximadamente 1,30 metros que funciona en parte de almacén de comida y en parte de almacén de documentación. Apoyado sobre el armario está la foto Virginia. Ese retrato la tiene a Virginia con diploma en mano, licenciada en psicología de la Universidad de Buenos Aires.

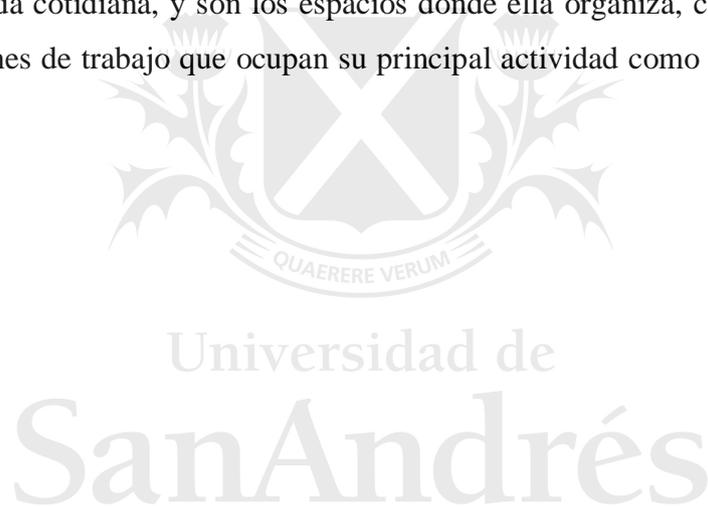
En el escritorio de Casandra se encuentra su “pc”, una *macbook* air de Apple, a la que Casandra dice todavía tener que adaptarse, su celular Samsung S6, el teléfono de la oficina, el mate con el termo, su cuaderno y la impresora. En la pared derecha tiene un corcho (donde hasta hace poco estaba un resumen que yo le había entregado sobre el libro *Los cuatro acuerdos toltecas*²⁵, de Miguel Ruiz) y detrás de ella, una biblioteca que va de pared a pared a lo largo, pero no a lo alto. A lo alto no tiene más que 1,90 mts, y

²⁵ Los cuatro acuerdos toltecas es un ensayo de la soteriología tolteca escrito por el médico mexicano Miguel Ruiz que, según él mismo, está basado en la sabiduría de los antiguos toltecas. Lo hemos utilizado como guía de hábitos para intentar mantener en las reuniones y como disposición ante el trabajo con personas. Los acuerdos son: no tomar nada personal, no hacer suposiciones, ser impecable con las palabras y dar siempre el máximo (Ruiz, 1997)

por encima de la biblioteca se encuentra un vidrio de pared a pared que deja entrar luz desde afuera.

En esa biblioteca se pueden ver los materiales de estudio que Casandra recibió en el programa de formación de directivos y otros libros de consulta entre los cuales están los libros de mi padre²⁶.

Esta descripción pretende captar el modo en que el espacio cotidiano de trabajo de la empresa es experimentado fundamentalmente por sus conductores, en particular, por Casandra. Suele corresponderse también con el tipo de recorrido que realizo cotidianamente como consultor que trabaja con ella. Seguramente Cesar hubiera enfatizado más el sector productivo, apenas visitado por Casandra diariamente. Las oficinas, salones de reunión y el propio espacio de trabajo de Casandra ocupan un lugar central en su vida cotidiana, y son los espacios donde ella organiza, coordina y lleva a cabo las reuniones de trabajo que ocupan su principal actividad como conductora de su PYME familiar.



²⁶ Tres libros publicados por Clarín, en una colección con el nombre de PYMEs en Crecimiento (Penna, 2008).

7. “Conducir” desde la perspectiva de Casandra: algunas interpretaciones

a. ¿Cómo conduzco? Lo que Casandra dice que hace

Después de plantearle a Casandra si podía construir mi caso de análisis sobre la conducción en su empresa familiar, quedé con ella para el 18 de mayo de 2016 y llevé adelante una entrevista en profundidad, donde el eje de nuestra conversación giró en torno a mi pregunta de investigación. Luego de finalizar nuestro encuentro de trabajo que en aquella oportunidad había transcurrido en la sala de reuniones, nos dirigimos a su oficina y le pregunté: ¿Cuáles fueron los conocimientos o experiencias o el conjunto de cosas que hacen que hoy puedas conducir la empresa? a lo cual ella, frunciendo el ceño, respondió:

“Que pregunta difícil, porque también es raro viste, no sé si yo conduzco la empresa, es demasiado grande, ahora si voy en detalle, al final las decisiones importantes y el análisis de toda la información para tomar esas decisiones las tomo y hago yo, obviamente asesorada, con el equipo (de profesionalización), pero el ganchito (la firma) es mío...te podría decir primero que aprendí a conducir observando a mi papá y a mi mamá, y que conduzco en base a la formación, a la práctica y a la asesoría de ustedes”.

La definición sobre cómo aprendió no es lo que observo en la práctica en primera instancia. Con un nivel mayor de precisión lo que el caso evidencia son diferencias profundas en los estilos de conducción, sobre todo respecto de su padre y su madre. A pesar de ello, no considero que sea suficiente motivo para decir que no haya aprendido de la observación del padre y de la madre: uno puede aprender algo observando a alguien para decidir hacer lo contrario.

El padre

Tanto en las entrevistas, como durante el trabajo de consultoría, Casandra hace continua referencia a los estilos de las comunicaciones y actividades que realizaba el padre.

“Tenes que estar todo el tiempo... esto no se maneja como dicen los libros” frases que Cesar solía repetirle individualmente a ella y en las reuniones semanales con jefes (reuniones de Cesar) ante todos los presentes. Cada vez que Casandra las recuerda, cambia y eleva el tono de voz, como representando el enojo y el temperamento del

padre al momento de expresarse. Cuando yo presenciaba esas reuniones, estas eran sus frases de escape cuando se discutía algún tema con el que Casandra explicitaba y fundamentaba su desacuerdo.

La idea de *“tener que estar todo el tiempo”* puede reforzarse y/o tener uno de sus orígenes en el trabajo de producción en fábrica con el que iniciaron la “fábrica”. En fábrica el proceso productivo es en serie y no existe la posibilidad de que cada uno regule su horario de entrada, pausas y salida. También está muy relacionado con el hecho de que en la experiencia de Marcos y Cesar, si *“a la gente no le estas encima, hacen lo que quieren, se te van a otro trabajo, entonces tenes que estar todo el tiempo controlando, soplándole el lomo, viendo qué pasa”*

Muchas de las conversaciones con Cesar (como también con Miguel y Cristiano) me resultaron opacas, difíciles de comprender por la falta de precisión en los términos utilizados y la universalidad de las afirmaciones con poco sustento en información, eran sobre todo interpretaciones de sus experiencias. En la escena antedicha, por ejemplo, Cesar sostiene que la empresa no se maneja como dicen los libros, cuando en realidad qué dicen los libros es una experiencia de la cual él mismo no ha participado, ya que no fue a la universidad. Lo que la escena evidencia en mi interpretación es la oposición entre dos formas de entender cómo se debería manejar la empresa, y dado que Casandra fue a la facultad y los profesionales que asesoran también, Cesar dice (asume) que esas formas, sugerencias e ideas (distintas a las propias) provienen de los libros. En el resto de la escena, lo que se empieza a vislumbrar son los supuestos por los cuales justifican la forma de “manejar” la fábrica, que tienen que ver con la concepción que tienen sobre el ser humano, y sobre el ser humano en el trabajo.

También muchas veces barajamos (junto con Casandra) la hipótesis de que fuera (la sobre valorización del mundo del hacer y/o la desvalorización del estudio) una forma de defender a los que no estudiaron, o no lo hicieron al mismo nivel que Casandra, lugar y realidad que también es la suya (de Cesar). Casandra lo sentía y expresaba como una forma de defender (de ningún ataque, quizás intentando mantener una igualdad entre ellos) al primo. No nos fue fácil de interpretar éste asunto ni aún mientras Cesar estaba en vida, porque a pesar de lo ante dicho Cesar (en otros ámbitos) hablaba con orgullo de la carrera universitaria de sus hijas y le sugería a la más chica de ellas que siguiera el mismo camino (el del estudio universitario).

Uno de los temas que terminaba con la sentencia “*esto no se maneja como dicen los libros*” (que tampoco eran los libros sino las guías de encuestas salariales que la empresa adquiriría para tener referencias comparativas de otras empresas) tenía que ver con la negativa de Casandra a subir el sueldo de un empleado por el temor (de Marcos, apoyado por Cesar) a perder un empleado del sector de producción con muchos años de oficio. Casandra les intentaba explicar que ese movimiento de sueldo, implicaba fracturar la “*equidad interna*”, cuestión que en apariencia entendían pero que inmediatamente solucionaban (indistintamente Cesar y Marcos) con: “*bueno sabes qué, los pongo de mi bolsillo y que alguien me venga a decir algo*” ..

La escena muestra dos lógicas en disputa sin encausar un diálogo y una de las partes fundamentando su postura en el peso de su palabra. Esto es lo que Senge (2014) llama “*politiqueo interno*” cuando las decisiones terminan adoptándose por discusiones que se resuelven por el peso de la palabra, es decir, por la jerarquía, la historia de la persona en la institución o cualquier cuestión relacionada a atributos de la persona y no a la fundamentación o solvencia del argumento utilizado en función del contenido que se discute. Podemos analizar esta situación también desde el aporte de Penna y Solymossy (2000). En las organizaciones de autoridad carismática (en la teoría de la transición son aquellas que se desempeñan en un nivel 2 de estrato de Jacques) el criterio decisor que prima es la palabra del dueño fundador y cuando éste no está, sigue la inercia: en lugar de que las personas empiecen a pensar de forma autónoma, piensan en “*qué diría y pensaría el líder si estuviera*”. Penna toma estos conceptos de Bion (1961).

Esas discusiones, de las cuales yo presencié varias, seguían con Casandra respondiéndole que hacer eso (poner la diferencia desde el bolsillo propio) causa exactamente el mismo resultado (peor en realidad), y que esa información circula, es decir, se hace pública. Continuaba con Casandra proponiéndole la búsqueda de un reemplazo, Marcos diciéndole que no existe, Casandra preguntándole si buscó, Marcos contestando “*te piensas que no sé*” (cuando en realidad la pregunta era si había hecho) y Casandra proponiendo entonces trabajar desde Recursos Humanos en crear una especie de “*academia de oficio*”. A lo cual, Cesar volvía con, “*ves que no se soluciona como dicen los libros, éste tipo se puede ir mañana!*”

En un análisis desde la Quinta Disciplina (Senge, 2014), esta escena muestra procesos reforzadores de auto-referencia en función de la conducta defensiva (por personalizar la discusión entre ambas partes) para dar respuesta ante el ataque (supuesto y sentido) por parte de la otra posición. Todo lo cual lleva a que colectivamente el sistema no aprenda

y aunque parcialmente la decisión pueda conducir al camino de máximo beneficio en la situación puntual, en el largo plazo nada cambia, porque aquello que prima es el sentimiento y entendimiento de pérdida (haber cedido terreno) que espera una próxima oportunidad para ser recompensado (recuperar el terreno). Esto se evidencia porque alternadamente en las reuniones de Alta Gerencia Cesar, Marcos o Miguel traían como tema urgente a solucionar la suba de salario o reconocimiento económico de algún empleado de forma recurrente, y volvían a presentarse las mismas escenas, roles y discusiones. Las posiciones volvían a repetirse una y otra vez sin que ninguna de las posiciones lograra una solución integral o diferente. También, como mencionara anteriormente, la escena refuerza una vez más el entendimiento del modo de proceder gerencial descrito por Mintzberg (1994), los gerentes suelen estar muy apremiados por los tiempos, sin posibilidad de analizar y pensar, privilegiando los mecanismos orales por sobre los escritos y la acción por sobre la reflexión.

La respuesta de Cesar de solucionarlo de su bolsillo, con el tiempo empezamos a entender junto con Casandra que era también una expresión de la permanente búsqueda de atajos (cuando no de reforzamiento del vínculo de autoridad, en el sentido de quien es el que le resuelve las necesidades económicas al empleado), pero de atajos en secreto. *“Esto es lo mismo que el “canal b” en Aduana para el cual me tenía que ir yo a la madrugada a “arreglar” al oficial (porque los vivos son ellos, pero la que lo ejecuta soy yo) ... tenemos toda la economía en blanco pero nos manejamos a escondidas... nunca terminas de saber la totalidad de la historia, siempre existe un ocultamiento, un arreglo más, algo guardado, una promesa hecha en cada conversación que mantuvo mi viejo,”* repasa Casandra.

Esta escena da cuenta de la actividad reflexiva de Casandra para el entendimiento de los patrones y modelos mentales del padre y de la organización. La búsqueda de comprensión y aprehensión integral de la realidad propia y ajena en Casandra aparece de forma continua. Al menos desde su intención, las nuevas funciones que Senge (2014) propone para la construcción de organizaciones que aprendan, Casandra las realiza, pero también aparecen evidencias de que, con el esfuerzo solitario, no es suficiente. Además da cuenta de las formas a través de las cuales su padre ejerce lo que Penna y Solymossy retoman de una vasta literatura como autoridad carismática.

La estructura de remuneraciones vigente en la “fábrica” desde 2008 fue el resultado de la implementación de la Organización Requerida por un consultor especializado y reconocido en el tema. En dicho proceso, participaron María Eugenia y Casandra.

La discusión con Cesar sobre remuneraciones la llegué a tener yo en relación a otro rol y cuando expresó la frase *“esto no es como los libros”*, le contesté, *“Cesar esto es una encuesta de mercado de una consultora que además la bajas de internet, no son los libros de la facultad, ¿por qué no la miran?”*. No hubo respuesta.

De todas formas, Casandra en más de una ocasión y en las reuniones donde sucedían los choques expresaba *“6 años en Córdoba y Uruburu en vano”* (cede de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA) ... *“Al final el título no sirve para nada, tampoco entiendo qué les (a Cesar y a Miguel) pasa con el título, no es que yo lo tengo colgado y lo chapeo... me reproducía en el trabajo a solas.*

Considero que no se trataba de que Casandra no fuera consciente del valor del estudio y de la practicidad de los conocimientos aplicados para el manejo de las remuneraciones de la “fábrica”, por citar éste ejemplo, sólo que a la vista de las continuos “ataques” del padre por no poder solucionar de forma inmediata los conflictos de “la fábrica” (si este fuera el motivo de fondo) y peor aún, generarle un conflicto adicional con él: el impacto se arrastraba el valor del proceso y el esfuerzo realizado por ella.

En los primeros años esas discusiones finalizaron con la imposición de la postura de Cesar, la suba de esos salarios y la consecuente inflación interna estructural de costos salariales para mantener la equidad interna (tema que después desencadenaba otras discusiones con Casandra por los “altos costos”). En 2014 se intentó que la “Alta Gerencia” (Marcos y Miguel) recibiera capacitación conceptual en el sistema de remuneraciones y como este proceso no se finalizó (dejaron de asistir a los encuentros con el consultor explicando estar muy ocupados en sus trabajos), acordaron entonces seguir con el lineamiento de la herramienta, sin objeciones. Las discusiones siguieron (a pesar del acuerdo) pero no se ajustaron sueldos que hicieran saltar la equidad interna (en sintonía con el acuerdo). La herramienta prevaleció y la realidad hasta la fecha es que ninguno de los empleados que significaba una amenaza de “perdida”; se fue de la empresa.

Si pensamos estas situaciones desde la Quinta Disciplina, lo que se observa no es un dialogo que de cuentas de un proceso de aprendizaje sino de la imposición de una forma (técnica) por sobre otra. El pensamiento sistémico diría que esto, tarde o temprano, va a volver a suceder porque se está interviniendo y operando desde la superficie.

Como resultado de la presión por horarios y dedicación, por el *“acá hay que estar”* (entre otras cosas) Casandra empezó a querer conocer como es la agenda de un Gerente General Pyme. Esto es lo que la llevó a inscribirse en cursos para gerentes y en

modalidades de formación a directivos, cursos a los cuales en reiteradas oportunidades ha invitado a participar a sus familiares y pares sin tener éxito hasta el momento. *“Yo hablo con otros dueños de empresas y ellos no son los primeros y los últimos en irse de las oficinas, tienen vida, entrenan, llevan sus chicos al colegio, putean obvio, como todos, pero no dejan la vida en la empresa”*. Casandra ha discutido con el padre, al menos una vez por mes, diciéndole que para ella lo que importa es el trabajo, si se realiza o no, y que el hecho de que no esté en la fábrica no dice nada sobre el compromiso con el trabajo, al menos para el trabajo de “oficina”.

En esta escena se manifiesta otra característica que distingue los modos de actuar de los integrantes de la Alta Gerencia. Las inquietudes que los conflictos con el padre le traen a Casandra la llevan (entre otras acciones) a vincularse con pares de otras realidades (es decir dueños y/o gerentes que ocupan el mismo rol que ellos, pero en otras organizaciones) con el objetivo de poder contrastar experiencias. El resto de los integrantes de la Alta Gerencia, si lo hacen, no lo comparten y hasta el momento no han respondido positivamente a las invitaciones a participar en espacios donde compartir otras experiencias.

El trabajo de “oficina” es una distinción (creada por Cesar) que utilizaban en las discusiones entre ellos para marcar una diferencia entre el trabajo administrativo, concebido como no generador de resultados (sino de costos) en contrapunto con el trabajo productivo (que rinde, da beneficios y es considerado “verdadero” trabajo). No era ni es suficiente esa palabra para distinguir la especificidad de los tipos de trabajo, *“Ventas no tiene que hacer trabajo administrativo, para eso está la administración”* repetía una y otra vez Cesar. En esas discusiones entre Cesar y Casandra, donde el volumen de la voz era muy elevado, las caras de enfado muy marcadas y los tiempos de encuentro muy prolongados, lo que menos se lograba era obtener claridad sobre la especificidad del tipo de trabajo o agrupamientos de trabajo que podían entrar dentro de lo que es “trabajo de oficina”. Cesar, de esta manera, confundía a los presentes y acostumbró a la “fábrica” a que escribir, registrar, armar procesos, medir, analizar y presentar información: es trabajo que tiene que hacer la “administración”. Además, se manifestaba siempre preocupado por los *“altos gastos administrativos que no generan ingresos”*. Al revisar éste punto con Casandra, ella recuerda una expresión del padre: *“contabilidad no me deja”*. Contabilidad, primero representada por su esposa y luego por su hija fue el sector que administró los recursos financieros de la empresa y desde donde provenían las restricciones a los deseos del fundador. Existía entonces desde

Cesar un refuerzo al concepto de que existen determinadas actividades propias de un tipo de trabajo (el administrativo), que no generan beneficio, sino costo y desvían a los que producen ingresos de producirlos y además son quienes frenan sus deseos de creación.

Sin forzar demasiado la interpretación, también podría interpretarse como una cuestión de género: los hombres son productivos y producen ganancias, y las mujeres administran, pero no producen ganancias, sino gastos. Pero al mismo tiempo creo que en un punto es banalizar la situación. La administración también emplea hombres y hombres de su máximo reconocimiento y estima como Fabio. Por las características de Cesar, me inclino a pensar que es más una cuestión de seguridad por el sentimiento de dominio que le produce la cercanía e inseguridad que le produce todo lo que está lejos. La administración le queda lejos tanto en conocimiento por la no formación, como en autoridad dado que está bajo el dominio (autoridad) de su mujer e hija. Adicionalmente la administración (que incluye las finanzas) son quienes eventualmente puede limitar su accionar de inversión y creatividad al estar teniendo en consideración la totalidad de las necesidades de la empresa y el flujo de efectivos que ello requiere y en esa ecuación limitar los deseos del dueño.

En más de una oportunidad pusimos sobre el escritorio de Cesar información que daba cuentas de que a pesar de que las personas estaban físicamente en la “fabrica”, los procesos y tareas se caían, que los “jefes” nada estaban pudiendo hacer por mantenerlas y él no se enteraba o no parecía importarle. La respuesta de Cesar concluía en: *“¿vos me estás diciendo que yo construí todo esto haciéndolo mal o que fulano se está rascando?”*.

Esta escena evidencia los supuestos que construyeron el modo de pensar y distinguir las características de determinados trabajos en el fundador. Bajo ese modelo mental, existen actividades que no son productivas, por el contrario, son restrictivas y no generan ingreso. Además, las personas que ejecutan este tipo de actividades, son las que le generan cuestionamientos sobre el desempeño de sus empleados, aquellos que él contrato y lo acompañan desde su inicio. A través de su respuesta, puedo inferir que no sólo personalizaba y transformaba el cuestionamiento en un asunto personal hacia él y sus empleados, sino que además no podía acotar el conflicto o transformarlo en dialogo: era todo o nada.

La madre

De la madre (Maria Eugenia), Casandra cuenta que aprendió otra forma de tratar con la gente, *“otra cosa distinta”* dice, sobre todo recuerda cuando la madre atendía una óptica propia de la “fábrica” en el centro. *“Ella es más de meterse con la lapicera y el papel, es más del control de la tarea, de acompañar minuciosamente la tarea, bueno, lo mismo que hace ahora pero que no debería (porque para Casandra debería estar en cuestiones de Dirección y no con el papel y la libreta mirando la cuenta corriente del cliente de Salto, por decir un ejemplo)”*.

Esta escena muestra una diferencia en la forma de entender el trabajo en el otro modelo observado por Casandra, el de la madre, como también un entendimiento sobre el trabajo que debería estar haciendo ahora su madre en función de su rol actual, pero que no hace y sería más útil que hiciera. Casandra tiene la expectativa y la idea de que la madre debería estar ocupándose de temas centrales y más profundos. Las formas anteriormente enunciadas de conducir y comunicarse del padre han generado (desde su perspectiva) una cultura en la empresa que no permite estar informado ni conocer las realidades internas ni las vinculadas con el exterior y esta condición incrementa el riesgo de la empresa, la deja dependiente de los conocimientos que tienen las personas sobre cómo se ejecutan las actividades y qué actividades son necesarias para llevar adelante los procesos de negocio y además la dejan vulnerable por el mismo motivo en relación al contexto (por ejemplo la clientela) dado que queda supeditado el conocimiento que la empresa tiene (y que les llega a ellas) a la calidad, cantidad y variedad de los registros orales que traen los viajantes sobre los clientes, por decir un ejemplo. Esto es lo que Penna y Solymossy (2000) expresan en los impactos en la estructura ejecutiva de la transición de una empresa de nivel 2 a nivel 3. En la expectativa de Casandra se encuentra también lo que Senge (2014) denomina como administrador de los temas central en relación a las nuevas funciones de los líderes. Los valores, la visión, los modelos mentales y la administración de los recursos centrales son dimensiones que tienen que ser cuidadas por los conductores. Jacques (2004) por su parte habla de lo mismo. El estrato 6 y 7 de las corporaciones son los que se debieran ocupar de la estrategia de la corporación, trabajo que se realiza en el Consejo Administrativo donde se establecen los principios rectores de las empresas.

Experiencia fuera del ámbito familiar

Al mencionar como aprendió a conducir y como conduce, donde la observación de los padres es una actividad permanente, Casandra no hizo mención a su experiencia en relación de dependencia en un estudio contable y por ello se lo recordé: *“fue tan poco el tiempo que estuve... pero tenés razón, ese jefe fue el primero que me enseñó a revisar el trabajo, a hablar de trabajo, a controlar, a entender lo que estoy haciendo, con él tenía charlas en las que hablábamos de trabajo”*.

Esta escena recupera la primera experiencia en donde Casandra vivió una forma diferente de entender y hablar de trabajo en sintonía con su forma actual de pensar. Es posible que para el padre, esta forma continuara siendo propia de los libros por ser ejecutada por gente que fue a la universidad y quizás en Casandra esté olvidada por ese motivo además del explicitado por ella misma en relación al corto tiempo que duró la experiencia. Pareciera que ir a la facultad es sinónimo de disponer de un conocimiento alejado de la realidad y la practicidad para la forma de pensar del fundador.

b. ¿Cómo conduzco? Lo que hace Casandra

Casandra ha generado (directa o indirectamente a través de su conducción) para todos los colaboradores que dependen de ella roles explicitados, objetivos y manuales de procedimientos para los principales procesos que atañen al puesto, se reúne semanalmente con cada uno de ellos y anualmente les entrega una devolución sobre el desempeño que tuvieron en el año (a través de documento y reunión). El desempeño está atado a una gratificación monetaria y a la revisión de la banda salarial.

Casandra también recibe, analiza e interpreta la información que compilan sus dirigidos en planillas Excel sobre la utilización del tiempo a lo largo de la jornada laboral. *“Por ahora, porque sé que todavía no estoy dedicándole todo lo que debería, con esa información yo miro las mayores concentraciones de tiempo a qué actividades corresponden y ya con eso me surgen las primeras preguntas y cuestiones a relevar y pensar con los chicos”*.

Lo mismo realiza con las bitácoras laborales²⁷ de sus colaboradores. *“yo siento que esa herramienta nos sirve a ambos (a ella y al colaborador), de alguna forma ellos al escribir se calman y con mis respuestas, sienten el respaldo. A mí me sirve para darme*

²⁷ Herramientas de time y bitácora están descriptas en la metodología como parte de las actividades de campo

cuenta que no estoy loca, sé que no lo estoy, pero a veces necesitas ver que a otro le pasa lo mismo que a vos cuando se enfrenta a determinadas situaciones o personas y además de eso me informo de los que sucede y cómo sucede aunque no esté”

En las reuniones semanales, que no cumplen la misma función que los encuentros diarios por consultas o resoluciones inmediatas (encuentros que también tiene), Casandra en parte reproduce lo que recuerda que hacía su jefe en el estudio contable, dado que a diferencia de lo que observa de María Eugenia, Casandra lo hace con la persona y su madre lo hace sola. *“Necesito chequear que esté bien”* dice María Eugenia mientras toma papel y lapicera, se sienta en su computadora y empieza a revisar y anotar a mano en una hoja. En apariencia hacen lo mismo, pero de forma diferente. Casandra cuando se sienta junto a la persona a trabajar no sólo está soluciona el problema que tiene en frente. A través de ese encuentro toma conocimiento sobre de qué manera la persona está evaluando toda la situación y cuales recursos utiliza para hacerlo. De esta forma se va dando cuenta del tipo de problema que la empresa tiene en el sector por la forma de pensar y actuar de la persona que ocupa el rol. María Eugenia en su forma de trabajar se queda a la altura del problema, lo resuelva o no.

También, a través de los encuentros semanales con sus colaboradores (a quienes llama por su nombre, a excepción del equipo de profesionalización al que llama el equipo), recibe información sobre cómo se están llevando a cabo los procesos y escucha lo que los colaboradores tienen para contarle sobre cómo son las interacciones con el resto de los sectores. Acude a esas reuniones con su cuaderno, algunas veces habiendo analizado las herramientas de time y bitácora y otras no, toma nota, pide ejemplos de lo que le cuentan y algún respaldo de ello (que habitualmente viene por mail), solicita reenvío de información, en algunas situaciones decide, en otras piensa, en otras solicita una elaboración de información distinta y en algunas situaciones me solicita participar para que yo escuche y le de mi parecer.

Estas escenas y descripciones dan cuenta de las actividades que Casandra realiza para tomar contacto con el desempeño de la empresa que se materializa a través de la labor de las personas. Muchas de las actividades que realiza están en sintonía con las prácticas de liderazgo gerencial propuestas por Jacques en la Organización Requerida y con las actividades propuestas por la Quinta Disciplina para el ejercicio del nuevo liderazgo en tanto maestro (porque dialoga con el colaborador en función de ampliar y contextualizar

el tema objeto del trabajo en relación al todo) y mayordomo (como cuidadora de los valores centrales de trabajo de la empresa que se materializan o no a través del comportamiento de la persona) de Senge (2014). Coinciden con Mintzberg (1994) en un plano conceptual, es decir las actividades que Mintzberg discrimina en los espacios en los que Casandra conduce a su gusto y dominio son realizadas, pero a diferencia de lo que Mintzberg propone, las realiza e integra ella en su propio ser, como se puede leer de la descripción sobre cómo trabaja con sus colaboradores. Si tomamos en cuenta la escena completa de toda la investigación puedo concluir que el Equipo de Profesionalización oficia en parte como el rol de los analistas que Mintzberg propone. En la cuestión que no coincide la práctica de Casandra con Mintzberg es en la descripción sobre los gerentes que viven apurados privilegiando lo oral sobre lo escrito y la acción sobre la reflexión. En este sentido, coincide con Senge (2014) en cuanto a la propuesta de los tiempos del manager que explicita en la diferencia entre las actitudes de las personas ante la situación de ver alguien pensando en Japón comparadas con Estados Unidos: en Japón una persona que se muestra pensando no es interrumpida, en Estados Unidos una persona que se muestra pensando es inmediatamente abordada (interrumpida) (Senge, 2014).

Mi interpretación es que la coincidencia conceptual en esta oportunidad con las prácticas sugeridas por las teorías está fundamentada en la necesidad de tomar conocimiento del estado de cosas por un lado, entonces para ello ejecuta todas aquellas actividades que entiende le pueden ser útiles, y por otro lado porque Casandra entiende que es más fácil dialogar y tener menos conflictos cuando el entendimiento sobre lo que sucede es compartido, entonces realiza actividades tendientes a lograr construir un entendimiento compartido o al menos consciente con sus equipos y colaboradores.

Sin embargo, también es necesario aclarar que muchas de estas acciones se complementan con el trabajo de consultoría realizado con nosotros y que toman como fundamento para la acción precisamente estos autores y estos objetivos: la intención de lograr la Organización Requerida se vincula con Jacques tanto de manera interpretativa como práctica, en tanto fundamento de la acción (elaboradas en conjunto y ejecutadas por Casandra).

Un ejemplo de lo que sucede en estas reuniones se puede ver en la situación sobre el retraso de aprobaciones de pedidos de venta. El sector de cuentas corrientes luego de

ocho meses de trabajo durante 2016 asistido por el Equipo de Profesionalización se había puesto al día con la totalidad de las cuentas de los clientes, pero un mes después de haber logrado estar al día nuevamente habían empezado a atrasarse los despachos. Según lo relevado por el Equipo de Profesionalización, el problema no estaba en Operaciones (expedición), dado que no había trabajo pendiente por procesar. Las ventas no habían aumentado, por lo que el Equipo de Proyectos al relevar que la demora existía en el proceso de aprobación, estaba empezando a generar la hipótesis de que se había logrado “estar al día” como resultado del trabajo de ayuda y no por una capacidad real del sector en poder cumplir con el trabajo en tiempo y forma. En ese momento le pedí a Casandra permiso para solicitar que me confeccionaran una información adicional que consistía en el relevamiento (de una semana) de qué cantidad de notas de pedido se procesaban de forma automática (es decir sin que haya ninguna intermediación humana de ningún sector, salvo la toma de pedido en la tablet) y cuantas requerían algún proceso de revisión. Casandra aceptó y el equipo encontró la forma de construir dicha información. Dos semanas después llegó la estadística: el 75% de los pedidos entraban por canal no automático. Esto significaba que el pedido del cliente no cumplía con alguno de los requisitos para ser autorizado por sistema (monto, cantidad, descuento, forma de pago, plazo) y entonces requería una autorización manual realizada desde Cuentas Corrientes, posterior a un trabajo de análisis con Ventas (que como resultado del trabajo de relevamiento del equipo arrojó que ese trabajo consistió en una presión intensa por aprobar la venta), a lo que el Equipo de Profesionalización denominó “*trabajar administrando excepciones*”.

Desde allí comenzó un nuevo trabajo que en esa oportunidad requirió la creación de un equipo ad-hoc (conformado por el Equipo de Profesionalización, cuentas corrientes, Tesorería y el asistente de jefatura de ventas) para revisar las variables monto, cantidad, descuentos y formas de pago y plazo, discutirlos y definirlos para que desde sistemas pudieran parametrizarlos y comenzar un periodo de monitoreo durante 3 meses de cuentas del freno en la “*administración de excepciones*”.

Esta escena muestra una forma de acceder al conocimiento de los problemas en el modelo propuesto por Casandra (la búsqueda de información respaldatoria) y también la tendencia de ese modelo (practicado por el equipo) a sacar conclusiones apresuradas y/o excluyentes en base a la información disponible de respaldo, cuestión que puede ser analizada desde la Organización Requerida en función del análisis del discurso, es decir

sigue siendo un procesamiento mental declarativo. Al menos en ésta situación se puede observar que los modelos, si bien distintos, en un punto reaccionan de la misma forma y la Organización Requerida lo estaría explicando. El modelo oral y visual de experiencia directa asume que lo que ve y escucha es lo que es y en base a eso actúa; el modelo escrito y analista asume que lo que produce, lee y analiza es lo que es y en base a eso actúa. Todavía ambas formas no dialogan. En sintonía con interpretaciones precedentes, existe en parte la aplicación de la propuesta de Mintzberg (1994) pero falta la integración, es decir existe el análisis duro de información, existe el análisis blando, pero no se integran. Retomando la analogía por el autor utilizada: los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro, todavía en base a esta escena, no están integrados.

En un análisis desde la Quinta Disciplina (Senge, 2014) también se puede interpretar la situación de la siguiente manera integrando la comprensión con la Teoría de la Transición (Penna y Solimossy, 2001). Estando en un sistema de autoridad carismática, las relaciones en el interior de la organización, reflejan las relaciones que se establecen con el exterior, que bajo este modelo son personales. Entonces, la forma del trato y atención personalizada hacia los clientes ejecutada por el departamento de Ventas conducido y formado por Cesar, va a exigirle al sector de Postventa un tipo de respuesta personalizada a los problemas que los clientes le derivan. Es por este motivo que muy posiblemente sigan existiendo demoras porque el sector que tiene que dar respuesta a Ventas está mutando su lógica de pensamiento, mientras que su dador de trabajo, continúa en la lógica personalizada.

Cuando Casandra, a través del trabajo de consultoría, me comenta estar desenfocada, la primera actividad que menciona como indicador de su estado, es la no concreción de las distintas reuniones. Ella reconoce que a través de las reuniones “*se pone al corriente*” del sector, de los procesos e interacciones transversales a los sectores y del estado de las personas en su conexión con las tareas, con la “fábrica” y con ellos mismos.

Esta descripción también muestra un nivel de conexión entre las formas de Cesar y las de Casandra. La proximidad vincular, el dialogo uno a uno, ambos lo realizan. La diferencia que es que Casandra a ése dialogo uno a uno le suma información analizada por la misma persona y por ella misma además de que sobre y para las cuestiones de desempeño utiliza la escritura además de la oralidad. Sin embargo, no todas las personas involucradas comparten la idea de Casandra acerca de la productividad de esta actividad

y en muchas ocasiones parece ser asumida como un deber que burocratiza aún más las prácticas cotidianas, más que como una forma de reflexividad sobre la propia práctica con vistas a la mejora continua.

c. *“Estar al tanto”*

Precisamente de este modo, a través de estos mecanismos señalados, es que Casandra intenta conducir. Casandra dice estar preocupada o con “ruidos” cuando siente o verifica “no estar al tanto”, “que no te cuenten las cosas ni cuándo van bien ni cuándo van mal (haciendo referencia a sus pares gerentes de diseño, producción y ventas)” y la “resistencia porque sí” ante las implementaciones de mejoras no realizadas que, desde la propuesta redundarían en un beneficio inmediato para quien lo ejecuta (como fue el caso del proyecto de la nota de pedido on-line que tardó 10 años en poder implementarse a pesar de que Cesar fue no sólo el creador de la idea, quien mayor interés tenía y enojo manifestaba al no poder hacer nada por su materialización)” además del beneficio para el direccionamiento de la empresa.

Las jerarquías de responsabilidad gerencial para Jacques (2001), es decir, los principios en base a los cuales las organizaciones deberían estar estructuradas, tienen desde su denominación el concepto de responsabilidad, es decir: la rendición de cuentas. En el caso no sucede, no sucede de forma espontánea, o como a Casandra le gustaría y le sería útil. Esta situación es la que a Casandra le dificulta estar informada sobre lo que sucede en la empresa y por eso le genera ruido. Desde la Quinta Disciplina, para mantener la tensión creativa, es decir, el diálogo entre los deseos y visiones y la realidad, es necesario tener distintos mecanismos que permitan integrar información tanto cualitativa como cuantitativa e ir desarrollando una visión integral y sistémica de la empresa, su estadio y el contexto. Este punto de la Quinta Disciplina también coincide con Mintzberg (1994) en la descripción de las funciones que los programadores estratégicos deberían tener como informantes y asistentes a los cuestionamientos que los líderes deben hacerse en relación a los propios modelos mentales para el ejercicio del pensamiento estratégico. Desde ésta perspectiva podría decir que el “ruido” que Casandra manifiesta sentir es debido a no poder contar con la información que ella considera útil para comprender la realidad y esto desde la Organización Requerida es consecuencia del no hábito de la rendición de cuentas.

El último componente que genera ruido en Casandra y generaba enojo en Cesar es la dificultad en la implementación en las mejoras. Jacques (2004) propone la mejora continua dentro de las diez rutinas que los gerentes deben realizar en las prácticas gerenciales, pero esto tampoco sucede. Desde el análisis de la Quinta Disciplina, esta situación da cuenta de una organización con problemas de aprendizaje y de actuación del aprendizaje aún a pesar de la voluntad de su dueño y su continuadora. Sin embargo lo que estas teorías no logran captar es la comprensión de los puntos de vista de los involucrados en los procesos cuando éstos se muestran reacios, más allá de la voluntad, el deseo y la perspectiva de quienes conducen la empresa. Por la perspectiva adoptada en esta tesis y por el rol cotidiano como consultor, yo mismo no he logrado acceder a estas visiones que podrían ayudar a problematizar qué significa para los colaboradores de Casandra tener que registrar, rendir cuentas de las acciones realizadas por escrito y tener que estar sistemáticamente pensando en una mejor forma de ejecutar el trabajo: ¿será vivido como una cuestión formal en lugar de como un modo de mejoramiento de la práctica? ¿Será experimentado como una imposición en lugar de una necesidad de objetivación del uso del tiempo, los recursos o el cumplimiento de los objetivos propuestos? ¿Será vivido como un proceso que apunta a la despersonalización del trabajo que lleve a que la persona sea prescindible en cualquier momento? Estos interrogantes quedan abiertos para ser indagados en futuras investigaciones y plausibles de ser abordados desde un rol diferente al de asesor de la conducción.

El principal mecanismo para “*poder estar al tanto*” a nivel integral de la fábrica (dado que los mecanismos para estar al tanto sobre el propio sector fueron explicados) eran y siguen siendo las reuniones entre los distintos sectores: fundamentalmente entre Operaciones, Producción y Ventas, la reunión de “Alta Gerencia” y la “reunión de Cesar”.

De 2011 a 2015 en mi rol de consultor observé que la reunión entre Operaciones, Producción y Ventas se materializaba con esfuerzo por parte de Casandra y sin una valoración (“*miren que yo tengo que trabajar, tengo muchas cosas que resolver en producción*”, se le suele escuchar decir a Marcos) proveniente desde el resto de los participantes “*es más el tiempo que me paso diseñando, armando temario, preparando información, que el beneficio que nos trae como empresa, además no te pueden ayudar ni para armar el resumen de los temas tratados, que son de ellos, porque no es una reunión de administración*” recuerda Casandra. La reunión de Cesar por otro lado, no

tenía quejas de las cuales se haya enterado Cesar (o quejas que haya querido compartir conmigo o con Casandra), no tenía el tipo de comentarios como el presentado, no sufría propuestas de postergaciones ni de cierre prematuro/ apurado y tampoco implicaba el trabajo anterior y posterior de formalización que realiza y pretende Casandra.

Sólo individualmente conmigo algunos de los participantes (muchos de los cuales ya no están en la empresa) compararon ambas dinámicas manifestando que a pesar de la diferencia en la duración de los encuentros (las reuniones de Cesar se podrían extender hasta las 3 horas y las de Casandra no más de 1 hora y media) y de que no esté Cesar, la reunión con Casandra es *“mucho más exigente, clara y efectiva, pero es sólo una moda de Casandra y esto no parece que vaya a cambiar”*.

Dentro de las prácticas de conducción propuestas en la Organización Requerida se encuentra el “trabajo bilateral en el equipo gerencial” que consiste en reuniones periódicas con todos los subordinados a los fines de discutir contextos, planes, problemas y sugerencias.

Es importante aclarar que en estas reuniones existen dos tipos de relaciones: la reunión de Cesar es una reunión jerárquica como la descrita por Jacques. Las reuniones de producción, abastecimiento y ventas, constituían un encuentro entre pares en presencia de la hija del dueño mujer (oficiando de facilitadora) y la reunión de Alta Gerencia es una reunión entre pares y jerárquica en simultáneo, dado la duplicidad de roles desempeñados por Casandra.

“La reunión de Cesar”, mantenía el objetivo explicitado en Jacques, aunque a pesar de la participación multitudinaria, la interacción terminaba siendo mayoritariamente uno a uno (Cesar y un interlocutor). La dinámica era activa para el participante cuando le tocaba el turno de actualizar información a Cesar frente al resto de los participantes y luego pasiva a nivel de intervención y escritura de notas. El evento era colectivo pero con un solo objetivo explicitado y practicado en el momento: rendirle cuentas a Cesar.

Las dinámicas y objetivos de las otras reuniones eran diferentes: los objetivos perseguidos tenían que ver con actualizarse para tomar decisiones y el encuentro era el proceso mediante el cual se iban agregando distintos niveles de análisis (orales). Requerían mayor participación, atención y trabajo antes, durante y a posteriori desde la propuesta de Casandra. Desde la Quinta Disciplina y en particular desde la disciplina

del aprendizaje en equipo estas reuniones requerían del ejercicio del diálogo y la discusión, tanto en forma individual como colectiva, disciplina que inevitablemente refiere a las dos anteriores: dominio personal y modelos mentales. Todas estas disciplinas requieren de hábitos de reflexión e indagación, al menos en conjunto, que son aquellos a los que los participantes en estos encuentros no mostraban disposición. La descripción de la actitud de uno de los participantes (*“miren que yo tengo que trabajar”*) coincide con la descripción de Mintzberg (1994) sobre la escasez de tiempo (acción prima sobre reflexión) y hábitos (orales priman sobre escritos) que caracterizan a los managers.

En una mirada retrospectiva, Casandra reconoce que las dificultades iniciales y su decisión de mantener las actividades necesarias para tener un mínimo de orden en las reuniones de Alta Gerencia y en las de Operaciones, Producción y Ventas produjeron que ella pudiera tomar mayor conocimiento y contacto con la totalidad de la empresa, pero al mismo tiempo compartía conmigo su propio auto-cuestionamiento: *¿de qué sirve que yo me siga capacitando, me siga esforzando, si producto de ello me sigo distanciando de quienes se supone que me tienen que acompañar para poder llevar esto adelante?*

La consciencia que tomó Casandra sobre las características del proceso a través del cual incrementa y afina su aprehensión de la empresa coincide con el concepto del proceso de pensamiento estratégico de Mintzberg (1994) además de establecerle una finalidad a sus esfuerzos: llevar esto adelante. Coincide con el entendimiento de que el conocimiento es básicamente un proceso colectivo, donde la unidad de aprendizaje no es el individuo sino el equipo, presente en la disciplina de aprendizaje en equipo dentro de la Quinta Disciplina (Senge, 2014). A pesar de ello Casandra trasmite una preocupación traducida en un cuestionamiento sobre sus propias actividades formativas y esfuerzos. La preocupación deriva de un entendimiento de que mantener la empresa en el tiempo (conducir) no es algo que pueda o se deba hacer en soledad (en parte producto de su propio proceso de conciencia mencionado) y que para ello los individuos responsables de los principales procesos de la empresa deberían crecer en forma pareja con ella. Su lectura es que esto no estaría sucediendo, no estaría dentro de las intenciones de sus compañeros participantes en la Alta Gerencia, no estaría correspondiéndose la intención con el esfuerzo para materializarla o ella no estaría siendo capaz de ver alguna de estas cuestiones.

Si analizamos esta preocupación desde la Organización Requerida puedo acercar otro entendimiento no explicitado que consiste en la expectativa de que esa reunión de Alta Gerencia funcione o cumpla con algunas de las características del Colegio Corporativo, (como ámbito donde se establece la misión, la estrategia, la cultura, los valores de la organización, produciendo la alineación corporativa). Jacques al igual que Senge sostiene que es un ámbito donde debería reinar la paridad entre los individuos. Senge aporta que para que esto suceda es fundamental el manejo de la disciplina de los modelos mentales capaz de poner en pausa los supuestos en base a los cuales los individuos comprenden la realidad, como forma de ponerlos a dialogar.

Sin embargo, en el marco de mis reflexiones posteriores me doy cuenta de que estas teorías postulan un deber ser que tiene como ideal la paridad en un contexto real donde las personas involucradas no son iguales, ni desde el punto de vista simbólico ni desde el punto de vista material. Por eso estas teorías ponen el acento en el deber ser, y en la creencia de que este tipo de relación es posible de construir sin conflictos ni fricciones.

En las primeras reuniones yo preguntaba a los participantes cómo iban a recordar las resoluciones tomadas si no anotaban (en la actualidad sigue de la misma forma): *“para eso están ustedes, después nos pasan el resumen de la reunión y listo”* respondía Marcos.

Esta escena del campo da cuentas de una forma de entender el trabajo, quién debe hacerlo y quién no. Parece que escribir y poner el escrito en circulación es una tarea que le corresponde a algunos sectores y a otros no, y por parte de quien viene (un gerente funcional), parece que los gerentes funcionales no están para eso, o por lo menos no este. Este pensamiento está en línea con la descripción de Mintzberg sobre el tipo de actividades que los gerentes privilegian

Posterior a la reunión existía la consulta *“¿en qué habíamos quedado?”*. Además, en los encuentros de 2012, donde quién hacía de escriba era yo y enviaba el resumen por mail, de muy pocos recibía respuesta de recepción, pero además existía diferencia entre lo que se había expresado en la reunión y lo que después los participantes ejecutaban. *“Ah yo entendí otra cosa, bueno no te preocupes enseguida...”* solían responder indistintamente y sin cesar los distintos participantes. A pesar de que en las sucesivas reuniones, el tema de la importancia de escribir, de repasar lo acordado antes de dar por finalizada la reunión lo volvían a conversar y el esqueleto de la minuta tenía el campo

“decisiones tomadas”: los comportamientos seguían y siguen siendo mayoritariamente los mismos. Casandra tenía momentos de enojo expresados en la reunión advirtiendo desde el inicio: *“miren que yo no pienso escribir esta vez ni responder después al “en qué habíamos quedado”*

“Yo voy a mantener la reunión de Alta Gerencia, esa reunión, al ser mensual al menos a mí me sirve, la otra (Operación, Producción y Ventas) que se mantenga por iniciativa de ellos” decidió Casandra y esa reunión no volvió a materializarse, al menos con su formalidad y frecuencia. No sólo a causa de ello, pero como una de las consecuencias derivadas, comenzaron a surgir problemas de abastecimiento que impactaron en los tiempos de diseño y producción con la consecuente demora en la entrega de los pedidos y cancelación de algunos otros.

La presentación de información financiera y económica de gestión de la fábrica la realiza Casandra ante los accionistas y es también quien tiene la responsabilidad final por el flujo de efectivos y por todas las decisiones a tomar sobre sobrantes y faltantes.

Como parte del proceso de presentación de información financiera, se encuentra el proceso de presupuestación anual (delegada actualmente en Natalia). Desde 2006 Casandra debía perseguir a los responsables de los sectores para que luego de encontrar el momento en que *“le hicieran el favor”*, de alguna forma le pudieran explicar qué actividades preveían para el año y qué nivel de gastos esas actividades implicarían. *“No vale la pena ni que te cuente como me dan las cosas (información), sólo sé que así aprendo yo y voy generando mi conocimiento para poder “ponerle” que tener algo de control financiero y armar el cash flow”*. Ese proceso también le sirvió para ir comprendiendo la articulación y economía de los procesos de la empresa, comprensión que hoy se manifiesta con la capacidad de leer los presupuestos habiendo delegado la ejecución, cuestionarlos y poder encontrar esos detalles que quienes los confeccionaron y quienes auditaron no vieron.

Desde el punto de vista de la Organización Requerida las anécdotas de campo pueden interpretarse como déficits en las formas de ejecutar las siguientes prácticas gerenciales: planificación, asignación de tareas y revisión de méritos. Los motivos pueden explicarse a través de Mintzberg (1994) como en las interpretaciones anteriormente dadas. Derivado de la descripción que ofrece Mintzberg sobre los tiempos y hábitos de los gerentes, lo que visualizo es un apremio repetitivo por ejecutar tareas sin instancia de

confirmación sobre la propia comprensión, cuestión que concluía sistemáticamente en acciones realizadas en forma distinta a la conversada y supuestamente acordada (impactando en mayor esfuerzo, tiempos y desgaste). La Quinta Disciplina también aporta elementos para el trabajo desde el pensamiento sistémico en relación a la necesidad de tomar consciencia de los patrones de conducta repetitivos por lo menos a efectos de no recargar el trabajo de otras personas, disminuir la energía y tiempos destinados a los procesos de control y no realizar esfuerzos en vano. El esfuerzo en la toma de consciencia, desde la actividad de explicitarlo se realizaba en las reuniones posteriores, pero sin resultado. Este hecho, el no y/o poco aprendizaje desde la experiencia puede interpretarse desde los estratos de Jacques dado que para poder ver factores repetitivos (patrones de conducta), el autor sostiene que se requiere una reflexividad tal que aborde un procesamiento en serie de cuestiones abstractas (los motivos por los cuales las personas se comportan de determinada manera). La Quinta Disciplina, desde el dominio personal aporta para la decisión de Casandra de cesar en el esfuerzo de mantenimiento de la reunión, una lectura puertas adentro: El dominio de ésta disciplina podría ayudarla a no accionar ante un resultado producto de una conducta sistémica.

Por último es importante rescatar la toma de consciencia de que a través del proceso de presupuestación ella continúa incrementando su comprensión sobre la empresa y al mismo tiempo es llamativo que con el grado de consciencia que posee sobre sus procesos de aprendizajes, en relación a sus recursos base (por ejemplo su carrera de grado) de los cuales dispone se exprese diciendo: *“es nada, es un título, es teórico”*. Lo enuncia como uno de los cuatro elementos constitutivos de su acción de conducir, los otros tres son la observación, la práctica y la asesoría. Desde las descripciones de sus actividades, la contribución está evidenciada, pero desde su discurso no le asigna valor. También pude rescatar el valor de su formación de grado en la comparación que Casandra realizó con otras instancias de formación en las cuales ha participado, como ser el programa para formación de directivos realizado en una de las más prestigiosas instituciones del país. A estos procesos formativos Casandra sólo le otorgó valor para hacer relaciones (Vázquez Mazzini, 2013), *“porque para el que tiene formación, no te agrega nada a excepción del modulo de comercialización porque es lo que más alejado tengo... yo iba en búsqueda de otra cosa”*

d. El equipo de profesionalización: una solución reactiva

Fueron un conjunto de: interpretaciones sobre los patrones repetitivos de conducta y los intentos fallidos de modificar la “cultura Cesar dependiente”, acontecimientos, la lectura coyuntural y deseos de Casandra, que la llevaron a la decisión de constituir el Equipo de Profesionalización. En relación a los deseos, existía la voluntad de Casandra de cambiar el clima de lucha permanente y en el proceso dejar de ser la protagonista de esa lucha.

El principal objetivo de la creación del equipo para Casandra fue poder realizar, gestionar y finalizar los distintos proyectos de modernización de la “fábrica” (empresa) que necesitan de la colaboración de personas que pertenecen a distintas áreas pero que habitualmente no trabajan juntas y que sus jefes no pueden llevar adelante e integrarse. Es decir este equipo iba a ser un soporte para la mejora continua del funcionamiento dentro de los sectores y para la mejora continua de la coordinación del funcionamiento entre los sectores. Cesar en varias oportunidades se expresó resignado: “no pude yo con la implementación de las tablets para los vendedores, ni a mí me hacen caso o me dicen que si a una cosa y después hacen otra o no hacen nada... recuerden lo que tardamos en poder incorporar el pendrive a la patilla del antejo; con el sector comercial no se metan, no se puede hacer nada, el riesgo es altísimo²⁸: ya se los dije”. Si bien los proyectos de modernización comenzaron a materializarse, pronto comenzó a llegar la queja de algunos sectores (Diseño, Marketing y producción) sobre la poca o dilatada atención que el Equipo de Profesionalización les prestaba.

Para la Organización Requerida, toda modificación a los principios de estructuración organizativa de las “jerarquías de responsabilidad gerencial”, como el Equipo de Profesionalización; dan cuentas de algún déficit en el sistema, es decir que la organización no funciona de acuerdo a requerimiento, que Jacques entiende como “naturaleza de las cosas”. Bajo esta lectura, se está depositando la responsabilidad de mejorar procesos propios en un tercero. El funcionamiento por fuera de la RO se manifiesta también a través del gerenciamiento esforzado en intentar cambiar las conductas de las personas. Lo llamativo del caso consistía en que Cesar era consciente de los problemas y de la ubicación de las trabas para materializar sus propios deseos y al

²⁸ “El riesgo es altísimo: Cesar está queriendo decir que cualquier conflicto que termine en juicio impacta en millones debido a la antigüedad de trabajo en la fábrica que tienen los vendedores y el monto de las comisiones.

mismo tiempo se expresaba frustrado y en contra de que su hija, yo o alguien externo intentara modificar la situación. La interpretación que la Quinta Disciplina ofrece sobre la solución adoptada para modernizar la empresa es que, como consultor y conducción, actuamos de forma reactiva. El Equipo de profesionalización es una respuesta a las conductas, no es una modificación en la profundidad de los patrones ni en las formas de hacer las cosas.

El proceso de selección de los integrantes de este equipo involucró las actividades de creación de roles, creación de perfiles requeridos para esos roles, el diseño de las relaciones habituales de comunicación y jerarquía, es decir, todas aquellas prácticas de Recursos Humanos que habían sido incorporadas por Virginia. La siguiente instancia consistió en la búsqueda de las personas que cumplieran con los perfiles. Decidimos primero intentar realizarlo a través de búsqueda interna en aquellas personas que cumplieran con los perfiles diseñados. Una vez encontrados los candidatos, Casandra cotejó la selección a través de la práctica de combinación de cartas natales de los integrantes con el objetivo de obtener información sobre la complementariedad y posible integración de esas personas. El resultado del ejercicio dio positivo y nos permitió constituir el equipo. Además, aunque no hablado pero implícito, en los criterios del proceso de selección estuvieron presentes las afinidades y la afectividad de Casandra hacia con esas personas.

Los procesos de selección de Casandra representan una diferencia en relación a los procesos de selección de Cesar. Las funciones operacionales principales (el gerente de fábrica, el de diseño, el jefe de ventas) en términos de Jacques están desempeñadas por personas que llegaron a la empresa por las redes personales: familiares, amigos, vecinos y recomendaciones de alguna persona de ese entorno.

Los procesos de selección de Casandra incorporan las prácticas habituales de Recursos Humanos incorporadas por Virginia de la formación en Psicología, se complementan con sus actividades de consulta (astrología y tarot) y utiliza como primer criterio de búsqueda las redes vinculares (criterio en el cual coinciden). A la luz del organigrama existente de la empresa, el proceso de selección de Casandra y sus prácticas de conducción son elementos que le permiten tener bajo su conducción una mayor cantidad de sectores. Debido a que a priori existe una mayor adecuación entre los requerimientos del rol y las capacidades de la persona que le permiten realizar el tránsito de una

organización de nivel 2 (de autoridad carismática como la creada por Cesar) a una de nivel 3 (de autoridad formal como la que intenta diseñar), en una interpretación desde la teoría de la transición de Penna y Solymossy (2001).

Casandra decidió darle participación e involucramiento a los integrantes del equipo en la elaboración de su Misión, Visión y de sus Valores, luego de haberles manifestado el fundamento de su creación y de establecerle dos rutinas de funcionamiento que consistirían en la participación de ella semanalmente en una reunión donde le presentarían el estado de avance de los proyectos y en una presentación mensual ante la Alta Gerencia de los proyectos en los que están trabajando, el estado de avance y los motivos de esos avances. En un trabajo en el que ella no participó del proceso, el equipo explicitó su razón de existir, su metodología interna de trabajo, su metodología de trabajo para con el resto de los sectores (es decir la modalidad de interacción), su metodología de comunicación hacia los accionistas y hacia la “Alta Gerencia” y su sistema de gestión de actividades. Todo esto quedó documentado y presentado oralmente ante los responsables de cada uno de los sectores de la organización y reenviado a través del sector de Marketing por correo electrónico.

La experiencia de pedido de ayuda a Marketing generó por parte del equipo una reacción de incompreensión seguida de enojo. Nos pidieron a Casandra y a mi trabajar sobre el evento: *“le pedimos a Marketing que nos ayude en la difusión del contenido para la empresa y nosotros le dimos la presentación en power point que teníamos hecha, así como la hicimos nosotros y que la entendemos nosotros, pero necesitábamos que ellos que son Marketing la adapten... bueno, primero tuvimos mucho ida y vuelta, después mirá, nos pasaron esto, pero sobre cómo difundirlo, cuando, nada”* explicó Natalia. En el medio Esteban agregó *“yo no quiero hablar mucho más, estoy lleno de ruidos, no entiendo que están haciendo, no entiendo cómo trabajan, no entiendo si trabajan, los plazos tampoco y la presentación mirala: estaba más clara la nuestra”*. Pedro, el tercer integrante en esta oportunidad no agregó nada, asintió a los relatos. Casandra les pidió paciencia, les manifestó tanto la comprensión del enojo como compartir el no entendimiento de muchas de las formas de trabajar de muchas de las personas que respondían de forma directa al padre. En éste caso les pidió que no tomen la situación personalmente, que sigan los pasos y la metodología que ellos mismos establecieron, que registren, documenten y comuniquen.

Desde la Quinta Disciplina el Equipo de Profesionalización fue creado dándole participación en sus elementos constitutivos a sus integrantes. Casandra, oficina de arquitecta organizacional (Senge, 2014), estableció la dirección y la intención y luego fueron sus integrantes quienes propusieron las formas y los valores. Esto está en sintonía con los pilares propuestos en relación al entendimiento de la naturaleza humana del trabajo de la Organización Requerida y la disciplina de visión compartida. A su vez, Casandra para el equipo oficia en la función de liderazgo propuesta por Senge oficiando de maestra como quien les acerca un entendimiento integrador sobre la trayectoria de la organización (sus patrones de conducta) y los invita a continuar en la línea del proceso que ellos mismos construyeron.

El primer intento de auto-denominación del equipo fue “Equipo de Concientización”, pero quedó descartado porque los integrantes compartían que muchas de las transformaciones había que realizarlas, aunque no hubiera tiempo de tomar conciencia en los operadores y en los jefes. Esteban sumó a la misión del equipo el objetivo de contar con “0 caja negra”. Fue Esteban quien denominó de esta manera a todo proceso que sucede dentro de la empresa, del cual la organización no sabe quién, cómo y a través de cuales colaboradores, registros e información suceden y que además suceden por fuera del sistema de información y gestión.

El proceso no les resultó ni les sigue resultando sencillo. Para algunos sectores de la empresa, los más alejados a la conducción de Casandra, pero en donde Cesar habilitó el trabajo, la modalidad de diagnóstico en base a la escritura de todo lo que la persona en el puesto de trabajo cuenta que hace parece ser tomada como controladora, invasiva, o vigilante. A uno de los integrantes del Equipo de Profesionalización, esta metodología le implicó que una de las personas más antiguas del sector (más de 20 años) sobre el cual se estaba trabajando le dijera “vos sos mala persona” en el marco del trabajo de ayuda que el Equipo estaba prestando al sector de Postventa. El sector tenía importantes demoras en las respuestas y resoluciones de los reclamos de los clientes y el Equipo de Profesionalización tenía la misión de diagnosticar los motivos del problema, encontrar una solución e implementarla. En la etapa de diagnóstico de las formas de trabajar, al aplicar la metodología de entrevistas de relevamiento con los participantes del sector fue que éste empleado, luego de finalizada la entrevista con él integrante del equipo, lo adjetivó de ésta forma. El evento me fue relatado algunos meses después de que sucediera, cuando si bien no había recibido disculpas, el vínculo se había vuelto cuasi

amistoso. Me relató tanto el evento como lo mal que se había sentido durante todo el proceso, costándole confiar y mantener la línea de trabajo y valores perseguidos por el equipo: *“yo voy dispuesto a ayudar, los ayudo a que el trabajo que realizan tome conocimiento y relevancia, me junto con ellos a explicares qué estoy haciendo para que les sirva, generamos indicadores del sector que les permite a ellos mismos tener otra comprensión sobre lo que hacen y el impacto a través del tiempo y me dicen eso... la verdad, no lo entiendo; es muy triste, por mí y por él”*.

Esta situación de campo puede ser interpretada desde la Quinta Disciplina. Existen al menos dos formas de entender el trabajo que conviven dentro de las personas y dentro de la organización que nunca se han explicado, como propone el autor en relación a los modelos mentales y a la función del diálogo en la disciplina del aprendizaje en equipo. Si bien es un supuesto que realizo sobre la interpretación de un relato, esta consiste en que el personal (con muchos años en la empresa) del sector que el participante del Equipo de Profesionalización relata, asoció la forma de trabajar a un cuestionamiento, interrogatorio o control al ver a una persona escribir eso que él relataba. Algo que le es completamente extraño a los usos y costumbres del sector y de la historia de la empresa que hasta ahora ha visto o enterado, por más que haya visto que el participante del Equipo obró con él de la misma forma que unas semanas atrás lo había hecho con su jefa. Es posible que vivenciarlo le haya despertado sentimientos de desconfianza que activaron su respuesta defensiva. Por último, la propuesta proveniente de Esteban de “cero caja negra” puede interpretarse desde cualquiera de las disciplinas y de los pilares de la Organización Requerida, pero por sobre todo es una intención de comprometerse con la verdad y con hacer el trabajo lo más sencillo y saludable posible, lo que, según la disciplina del aprendizaje en equipo, redundaría en un ahorro de energía (Senge, 2014).

Uno de los días destinados a trabajar con Casandra sobre la pregunta de investigación, coincidió con el cierre del encuentro semanal del Equipo de Profesionalización. Luego de saludar y antes de que los integrantes dieran por finalizado el encuentro, Casandra me dijo: *“¿podemos revisar una situación antes de que se vayan?”*. Dándole lugar a que continúe y que me pongan al corriente de la situación, Casandra, le solicitó a Esteban; quien relató: *“¿Te acordas que habíamos quedado que el proceso de compras se hacía todo por sistema, desde el momento de la solicitud, y Juan había dicho que era una “pavada” hacerlo por sistema e incluso más sencillo para controlarlo por lo que quedamos en que desde las próximas solicitudes de compras a China ya no existía más*

el Excel?, ¿te acuerdas que todo esto había sido acordado con Miguel y Marcos presentes? Bueno: no hicieron nada de lo acordado y cuando le fui a preguntar junto con Marcos a Juan los motivos, me contestó que se había olvidado, que en realidad le era más difícil, para después en privado decirme que la verdad no lo había intentado ni vuelto a ver...a ver, yo puedo darle ingreso al sistema, asignarle horas a Alfredo (su asistente), pero...no me parece, es siempre lo mismo”

Sumados a los elementos enunciados en las interpretaciones anteriores, esta situación de campo desde la Organización Requerida da cuentas de una práctica gerencial (la evaluación de la eficacia personal) no implementada como el sistema propone y el impacto en el trabajo y en el estado de ánimo de quienes reciben el impacto porque son quienes terminan resolviendo el problema que otros ocasionaron y no por falta de capacidad. Parece estar permitida una forma de trabajar para algunos actores que avala que algunas mejoras puedan posponerse, no realizarse o se tolere que otro sector vaya al socorro, sin que esto traiga consecuencias para quien así se desempeña. Evaluada desde las cinco disciplinas, este comportamiento no tendría razón de existir para una organización con intenciones de perdurar en el tiempo, pero, el comportamiento: existe. Como se puede leer en el relato de Esteban, la gente no logra dar cuentas, expresar porque hace lo que hace, parecerían no poder frenar la inercia a pesar de que en algún momento hayan expresado que el cambio les resultaba beneficioso.

Pregunte a todo el equipo, haciendo contacto visual individualmente con cada uno, si lo que me estaban preguntando era qué hacer, y luego de que todos asintieran les dije: “ustedes saben lo que les voy a contestar”. “*que hagan el trabajo doble*” dijo Natalia. Les explique que hacer el doble trabajo (volver a hacer) era la consecuencia de no haber seguido por la línea de lo acordado por ellos mismos (que además no es resultado de un capricho sino de una dirección), pero que además desde mi perspectiva, ésta situación (la de ordenar el volver a procesar) era novedosa en la historia de la empresa, en el sentido de que ahora el mismo lugar donde se había ocasionado el problema iba a ser el que lo resolviera o que por lo menos se enfrentara ante la situación de resolverlo de forma autónoma. Por primera vez, no iba a existir otra persona que viniera a reparar el problema, iba a quedar registro en la persona que no trabajar en línea con lo acordado es un perjuicio para la persona misma (además de para la empresa) y además Casandra dejaba de estar (o al menos estar sólo) en el papel de “mala de la película” (por ser quien está haciendo notar las cosas que no funcionan como debería), por lo que al mismo

tiempo los felicitaba y lo lamentaba por ellos. Les expliqué que tenerla ahora a Casandra a distancia de la “trinchera” (las discusiones con Cesar y Miguel o Marcos) es un beneficio para todos, pero es este equipo, son ellos, los que ahora van a tomar ese “papel” y era por esa parte por la que lo lamentaba por ellos.

Después de algunas sonrisas, Esteban dijo: *“quedate tranquilo que vos sabes que si ella es la mala yo soy el botón, porque viste que desde sistemas se ve todo (lo que se registra, lo que se pide y no se hace), así que, si ustedes me dicen que no “reprocese”, yo agradecido, vamos a avanzar incluso más rápido y sino, al menos, vamos a ser todos conscientes de porque no avanzamos... yo me encargo de hablar esto con Marcos, muchas gracias”*. *“No lo hagas Esteban y cualquier cosa, avisame antes”* dijo Casandra.

Me saludaron y salieron de la oficina mientras que Casandra se levantó a buscar galletas dulces almacenadas en la mitad del armario que funciona de almacén. *“Estoy chocha con este equipo Facu, es fantástico que las cosas sucedan sin yo estar en el medio. Ahora soy yo la que los ayuda a que no se “ceben” entre ellos, sé que tienen el grupo de whatsapp en donde descargan, pero le dije a Natalia que “afloje”, que no sientan que todo el mundo está contra ellos, que lo que están y estamos viviendo es la consecuencia de la herencia de conducción de mi viejo, bueno, lo mismo que vos me decías a mí.*

En esta intervención Casandra obra en base a la propuesta de Senge como líder maestro en el sentido de que les acerca a sus dirigidos un entendimiento conciliador e integrador sobre la realidad. Recibiendo información en base a la cercanía y a la confianza, Casandra toma conocimiento de un uso (el grupo de whatsapp) que están utilizando de forma catártica. De alguna forma, Casandra interpreta que esto es un indicador de unión dentro del Equipo de Profesionalización pero al mismo tiempo interpreta que es necesario que no tomen las situaciones a las que se enfrentan en los intentos de modernizar la empresa como algo personal que las personas les hacen a ellos y contra ellos. Pudiendo entender los patrones de conducta Casandra al menos intenta que el Equipo de Profesionalización incorpore el entendimiento de que detrás o por debajo de las conductas de las personas hay fuerzas inconscientes más poderosas arraigadas en las personas y que esto es más fuerte aún en las personas de mayor antigüedad de la empresa.

Ahora, como te digo esto, los entiendo, quiero que miremos una cosa antes de empezar con la “entrevista”, ¿puede ser?” Luego, de asentir con la cabeza, Casandra continuó: “Miguel se cree que es mi papá (no en cuanto al rol familiar, sino al rol en la empresa) y está con esto que es “Product Manager” sobre lo que dice “es un montón de cosas, abarca “todo-todo” (mientras hace gesto con las manos mirando al cielo como delimitando una gran circunferencia), desde el diseño, hasta la venta”, y desde ahí, se le mete en el escritorio a Manuel (responsable de Comercio Exterior) y le pide cualquier “banana” (es una expresión que utilizan entre las hermanas equivalente a decir cualquier cosa). Pasé por ahí ayer, en realidad me senté en la otra isla a ver unas imputaciones con Dalma (contadora interna) y mientras escuchaba el dialogo entre ellos... lo está usando de asistente, para entender desde las planillas de excel todo el “quilombo” que tienen por las compras que no están ingresadas al sistema, además de las que se habían olvidado de realizar el semestre pasado y se mal entendieron con Marcos (suceso resultante, entre otras cosas, del cese del encuentro entre operaciones, producción y ventas). Ya no sé que hacer! le dije a Miguel que antes de desviarlo (de sus actividades) a Manuel hable conmigo, y lo sigue haciendo, encima después la que puntea soy yo (una declaración de Miguel que también repetía Cesar). Voy a tener que hablar con Manuel y limitar le la cancha a él, le voy a decir que si se va a desviar del archivo de los objetivos eso seguramente le impacte en la evaluación de su desempeño”

La situación de campo visto desde la Organización Requerida contiene elementos que van en contra de los requerimientos básicos de la relación gerente-subordinado: “un subordinado puede tener un único gerente”. Si bien la persona que cumple el rol de Comercio Exterior tiene claro quien es su jefe, tampoco se siente en condiciones de no dar respuesta a la asignación de una tarea (por fuera de sus responsabilidades) por el responsable de diseño. La escena también repite situaciones abordadas en las interpretaciones precedentes en cuanto al patrón de conducta repetido: un desempeño ineficaz es resuelto por otro sector. En este caso, el mismo tipo de evento se presenta en otro sector, pero dentro de los sectores que comparten las mismas formas de la “cultura Cesar dependiente”. La escena también evidencia el impacto en Casandra por las dificultades comunicacionales con otro, en cuanto a la falta de precisión en la descripción de la labor de una persona. A Casandra le impactan no sólo las descripciones poco precisas, sino que le preocupan las distorsiones de la realidad o de lo que ella considera como tal.

Le pregunté a Casandra si todas esas actividades no le correspondía hacerlas a Miguel junto con la persona de “Compras”, a lo que Casandra contestó: *“ya quedó claro que no es “compras”, no tenemos “compras”, es, como dice Miguel, su “follower” (asistente personal para los seguimientos y reclamos a los proveedores), ahora sino está Miguel no tiene idea para donde ir. Bueno, eso no te conté, vamos a empezar la búsqueda para cubrir ese rol, al menos una buena”*.

Desde la Reorganización Requerida, que un empleado pierda la dirección ante la ausencia de su gerente (para tareas cuyo horizonte temporal no excede su capacidad) es causa de las prácticas de liderazgo gerencial no o mal aplicadas, por lo que ese colaborador pierde autonomía y se refuerza el entendimiento de una necesidad de jerarquía carismática lentificando el proceso de transformación y crecimiento. También se puede leer esta situación desde la Quinta Disciplina, dado que estamos en presencia de un proceso reforzador del mismo sistema que se reproduce.

Le sugerí entonces que hablara con Manuel para darle contexto de los próximos cambios (aunque tarden en llegar) para que pueda comprender que lo que estaba sucediendo (tener que atender las demandas de Miguel, por no decir, tener que funcionar de su asistente) es una cuestión temporal de la que nos estamos ocupando, que incluso podía ir adelantándole la decisión de incorporar el rol de Compras. Le dije que para mí, a Manuel no debía ser fácil, ni corresponderle, “ubicar” a Miguel en su lugar, siendo que es “Director” (porque si bien técnicamente no lo son, así se presentan hace tiempo y así están presentados en la página web de la empresa) y que si encima Miguel se le “mete en el escritorio” y no se aleja hasta que no se pone a trabajar en lo que le está pidiendo, más difícil resulta. Al ver que Casandra tomaba nota le pregunté qué escribía: *“Eso, lo de darle contexto de cambio de compras (la incorporación futura del rol) a Manuel y repetirle los objetivos, perdón, me sale la “tanada” y además necesito que los empleados también lo ubiquen a Miguel aunque no les corresponda... Dale, empecemos con la entrevista, ¿cuál era la pregunta?”*. Cómo conducís la empresa, le contesté, interpretando que Casandra no quería darle vuelta más al asunto anterior.

e. Evaluación de desempeño: entre el mérito y los favores personales

Desde 2012 el rol de proyectos pudo establecerse como part-time y el rol de comercio exterior pudo acceder a trabajar un día desde su casa en 2016. Con Casandra pusimos la misma información (evaluaciones de desempeño, indicadores cuantitativos sobre el

desempeño del sector, comparados con periodos anteriores y con los mismos indicadores realizados cuando el puesto era desempeñado por otra persona, análisis de las herramientas de mediciones de tiempo, en el caso de contar con cada uno de los ítems) sobre el escritorio de Cesar con el objetivo de que pudiera ver que el lugar físico de trabajo no explica el desempeño. No queríamos ni castigar ni premiar a nadie, el objetivo que perseguíamos era intentar modificar la forma de evaluar el desempeño en Cesar, por la continuidad y salud de la “fábrica” pero sólo logramos aumentar la tensión. Los roles que estaban debajo de Casandra (cuestión que se puede observar en el organigrama), tenían una “lupa” sobre el cumplimiento del horario por parte de Cesar y de Marcos también, quien a modo chistoso y en una imagen de padre varias veces vista por mi y relatada por Casandra o Pedro (proyectos), esperaba en el primer rellano de la escalera señalando el reloj de su muñeca. Hace poco, bromeando Casandra me contó: *“me di el gusto, el otro día se hizo el gracioso y me señaló el reloj, y le dije... viste! ¡Ahora que soy dueña hago lo que quiero!”*

Esta escena aporta un nuevo ingrediente en las formas de trabajo de uno de los modelos en comparación con el otro. El trabajo bajo el modelo de Casandra genera y comparte información escrita sobre distintos aspectos del desempeño de las personas y de los impactos de ese desempeño en los resultados del negocio, cuando esa relación es posible de realizar. El modelo de conducción de Cesar no genera información escrita ni comparte información sobre el desempeño e impacto del mismo en los resultados sino a través de lo que se puede inferir por los informes contables básicos que emite la contabilidad. Este modelo refuerza su concepto de que para saber, hay que estar, dado que para poder saber hay que mirar y hablar.

Cesar, varias veces al año solicitaba la información del monto de erogaciones en la cuenta de consultoría y del costo administrativo manifestándose preocupadamente en desacuerdo. Prohibió el ingreso de algunos consultores a la empresa (incluido mi padre). En diciembre de 2015, sentados en la oficina de Cesar junto con Casandra, Cesar nos manifestó eufóricamente su enojo por el nuevo llamado al trabajo del consultor en calidad, a pesar de su prohibición. Fue una de esas reuniones en donde Casandra, al salir de la oficina me dijo: *“yo no puedo seguir con el resto del día, me tengo que ir a dormir y además sabes que después de estos intercambios yo me replanteo muchas cosas”*. (se pregunta si seguir o no en la empresa). Tuvimos que aclararle que nosotros no habíamos convocado al consultor y que había sido Marcos, lo

cual lo enojó más aún (*“asi que fue Marcos”* dijo en tono muy bajo) pero cuando bajó su emoción, nos pidió disculpas, al mismo tiempo regresó al tema diciendo que igual era responsabilidad nuestra porque nosotros trajimos en un inicio al consultor, también se corrigió, *“vos no, tu viejo”*. Le pregunté cuál era el motivo por el cual no quería que ingresara el consultor en cuestión, a lo que me respondió: *“yo nunca vi un beneficio, sólo veo que sale plata y todo sigue igual”*. Como en otras oportunidades le recordé algunos de los proyectos que habían llegado a buen término y también le dije que en los últimos dos años se lo llamaba, se le pedía un diagnóstico, una propuesta y después no se hacía nada. De esta manera no iba a existir resultado posible ni plausible de medición, más allá de que yo no consideraba que la forma de medición de ese servicio consistiera en una ecuación inversión-retorno. Le pregunté si él evaluaba de la misma forma a todos los empleados, y puntalicé en el desempeño de algunos actores críticos para la empresa que, a mi criterio, hace tiempo no cumplen con las funciones que necesita la empresa. Primero hablé sobre el jefe de ventas. Tenía a mi disposición para compartir con él, realizado por el consultor en calidad, la descripción de las funciones y el perfil que, según su criterio, analizado en función de los estratos y aplicando las herramientas de la Organización Requerida, la “fábrica” (en realidad la empresa) necesitaba.

“En eso no te metas, ya sabes que no voy a despedir a Cristiano, se va a ir conmigo cuando yo no esté más, además Bruno sólo no puede” me respondió. A lo que le contesté que justamente también por Bruno era necesaria la incorporación y que yo no estaba sugiriendo una desvinculación, que eso no me correspondía. Primero entendí que yo estaba también atacando a Bruno, le tuve que explicar que justamente Bruno había empezado a utilizar algunas de las herramientas que utiliza Casandra en su sector y que teníamos a disposición un mes entero de relevamiento de sus actividades. Le pregunté si sabía qué hacía Bruno. Me contestó, a los gritos, *“un montón de cosas administrativas que no debería hacer porque es el referente de los viajantes y los clientes, todo el mundo pide que lo atienda Bruno”*. Le contesté que no tenía la menor idea de la ocupación del tiempo de Bruno, que ahora, gracias a la forma de trabajar de su hija teníamos la posibilidad de verlo a través de información y que se lo podía mostrar y que era gracias a esa información que yo concluía que Bruno necesitaba y se merecía quien lo gerencie, por el bien propio y el de la empresa. *“Seguramente ustedes tengan razón, pero Cristiano no se va a ir, no estoy de acuerdo en que trabaje Miguel (el consultor en calidad) y esto te lo digo a vos: Casandra con el carácter que tiene se*

va a llevar todo puesto, y otra cosa ahora que estamos solos: Miguel es importante, muy importante, hoy esto sin Miguel no puede seguir adelante y ella no lo trata bien y no lo tiene en cuenta”. Por suerte Casandra se había ido unos minutos antes. El encuentro no daba para más.

Desgraciadamente fue el último intercambio laboral que tuve con Cesar. Nos saludamos en la fiesta de fin de año y luego su salud se deterioró muy rápidamente hasta que falleció el 1ro de junio de 2016. Luego de ese encuentro, a la semana siguiente Casandra me comentó que Cesar le dijo: *“no puede ser que éste pibe maneje nuestra fábrica y tampoco que me trate así, en el estado de salud que tengo”*. Eso dio lugar a una nueva discusión entre ellos días después. Casandra le contestó que lo que no podía ser era que la “ningunee” a ella, que de verdad piense que ese “pibe” le diga lo que tiene que hacer. Recuerdo que en ese momento, cuando me lo relató, le pedí disculpas a Casandra. Ella no reparó, me dijo *“sabes lo que pasa, mi viejo te respeta, porque le decís las cosas (aunque no le gusten) que es de lo que él siempre se queja, que acá la gente le oculta las cosas, el “espejo²⁹” del que siempre hablamos, pero ahí tenes la forma de ese respeto, ahora estás en condiciones de entenderme”*.

Toda la escena de comunicación con Cesar da cuenta de sus supuestos, de su forma de interpretar la realidad y los límites de tolerancia a los cuestionamientos de los tres elementos mencionados. No logramos dialogar en los términos y condiciones que el aprendizaje en equipo (Senge, 2014) propone, pero por sobre todas las cosas nunca pudimos explicitar los criterios en base a los cuales una labor se encuentra bien realizado para él.

Cuando terminé el encuentro con Casandra y estaba bajando por las escaleras me crucé con Marcos (en el último rellano de la escalera) quién con una sonrisa, un tono y un gesto que yo sentí paternal me dijo luego de aclararme que los gritos se habían escuchado en toda la tercera planta: *“Facu, tranquilo, Cesar no está bien, dejale pasar alguna”*. Recuerdo que le agradecí el consejo y le repetí que yo no estaba, estoy ni estaré para dejarle pasar nada a nadie, que si lo hago no estoy haciendo bien mi trabajo, pero que entendía lo que me quería decir. Recuerdo que lo único que quería era irme, necesitaba tomar distancia.

²⁹ Espejo: esta afirmación será retomada en la sección Dominio Personal

Estas conversaciones me seguían dando información sobre el entramado de relaciones y discursos, sobre el mundo de la “fábrica”. Me hacían recuperar anécdotas que Casandra me relataba hace años y en un espacio de 5 minutos quedaba explicitada una secuencia de eventos que ahora me dejaban de cama a mí: compartir información con Cesar que no es de su agrado traía aparejado un intercambio de altísimo impacto emocional (negativo), pero que traía como resultado el respeto (algo positivo). Al mismo tiempo, el empleado de más antigüedad de la empresa me sugería que “*dejara pasar*” (algo para mí negativo), y eso era justamente lo que a Cesar le generaba desconfianza. Después de unos kilómetros de manejo y cuando la emoción del encuentro logró reposar, pude seguir reflexionando sobre lo que acaba de suceder. Cesar no tenía conocimiento de la ocupación del tiempo del asistente de ventas (lo cual, en sí, no es grave), decía que era muy importante, pero sólo podría decir que “*es el referente de los viajantes y clientes y que hace un montón de trabajo administrativo que no debería*”. Ser referente de viajantes y clientes son las funciones que corresponden al Jefe de Ventas, no a su asistente. Cesar tampoco compartía conmigo la actividad y el valor agregado que un gerente debe realizar sobre un colaborador directo. Todos en la empresa dicen que Bruno es muy importante y que es quien resuelve todo. Pero en qué consiste ese todo, hasta que Bruno no empezó a trabajar con Casandra, nadie podía explicitarlo con exactitud.

Desde la Organización Requerida las cuestiones de diseño organizacional (estructuración organizativa de la jerarquía de responsabilidad gerencial) y las condiciones necesarias para tener un apropiado gerenciamiento, como ya he venido diciendo: no se cumplen. Desde la Quinta Disciplina, la escena suma una nueva ejemplificación de las condiciones que no permiten el aprendizaje en equipo por las características entorno al conflicto. En la escena descrita, recibía en calidad de consultor, una explícita sugerencia de manejarme en un terreno político de apariencia y conveniencia, algo que podría llegar a entender estando dentro del sistema pero que para el ejercicio de mi profesión, al menos, carecía de valor y sentido. También podría significar una ceremonia de invitación a incorporarme al sistema, fundamentada en una buena intención, en el afecto hacia con Cesar y la preocupación por su salud, también hacia mí.

f. El contexto y las funciones centrales

Una de las preocupaciones comunes con Cesar, Maria Eugenia y Casandra desde 2015 consistía en el hipotético cambio de modelo político económico ante la posible victoria de Mauricio Macri como presidente y las eventuales consecuencias que sobre la “fábrica” ello podría traer aparejado en función de la apertura de la economía, y lo que podría llegar a significar no contar con Cesar en Secretaría de Industria. Fundamentalmente Cesar representaba y defendía los intereses de la empresa a través de la información que brindaba a las autoridades de la Secretaría sobre las eventuales consecuencias de la apertura de la economía una vez que además dejara de estar en vigencia la Ley Antidumping. Al tener la empresa una amplia porción del mercado no sólo en ventas, sino en cantidad de empleados contratados formalmente en el rubro y la posibilidad de mostrar esa información por estar en los balances certificados, la empresa contaba con una posición importante dentro de los actores del mercado.

Las ventas en unidades físicas de la “fábrica” habían venido creciendo en 5% (promedio) anual en los últimos 10 años. En una visión compartida con Casandra, Maria Eugenia y Cesar (a pesar de lo cual no permitía el trabajo en el sector), el crecimiento no se explicaba por un adecuado gerenciamiento comercial sino por el cierre de la economía, la cuasi nula competencia en el mercado formal y las condiciones de pago a los clientes a través de las cuales se les daba el mensaje de “*gracias por comprarme*”. La preocupación se apalancaba en la recesión en unidades de venta de 2016 y en los déficits temporales financieros durante 2016. El escenario derivó en la decisión (tomada por Casandra y María Eugenia) de establecer como presupuesto de venta los niveles de 2015 y de incorporar el rol de Gerente Comercial.

Adicionalmente, el crecimiento (la rentabilidad acumulada durante éstos 10 años) no se había utilizado en hacerse más competitivo. “*Yo quiero traer a los ingenieros de Toyota que trabajaron en la empresa de mi tío para que me releven la fábrica, pero de eso acá no se puede ni empezar a hablar, lo toman (el papá y Marcos) como que pensas que no están a la altura*” me decía Casandra en relación al tema de no hacerse competitivos en costos y en procesos productivos, en 2015.

Esta preocupación sobre el futuro representó una de las cuestiones más contradictorias y difíciles de comprender y enfrentar. Desde la Quinta Disciplina, iniciando con la disciplina del dominio personal que finaliza en la propuesta de la nueva función del

líder en cuanto maestro que aporta a la organización una comprensión integral de la realidad, la problemática consistía en como construir una visión integral compartida y más ajustada. Esto implicaba tolerar información en apariencia contradictoria proveniente de distintos sectores: a pesar de que las ventas año a año (durante los últimos diez años) mejoraban, el riesgo de la empresa incrementaba. Para poder ver eso, era necesario, como propone Mintzberg (1994) integrar información cualitativa y cuantitativa (de distinta índole: ventas, marketing, gastos, costos, resultados económicos, resultados financieros, inversiones, etc) más allá de los informes habituales de ventas comparadas año a año y que además no contaban con información sobre el mercado. Es decir, era necesario cambiar el tipo de información que procesan y quienes la procesan. Desde la propuesta del autor, coincidente con la propuesta de Casandra, analizar información y pensar en qué tipo de información analizar no puede ser ejecutado únicamente por “la administración” en este caso. Cuando Casandra hablaba de una falta de adecuado gerenciamiento en el sector Comercial, también se incluía, estaba haciendo mención a las características de encierre que como conducción tenían: el contacto con el exterior y la forma de ese contacto era escaso, pura y exclusivamente transaccional o en exceso institucional y desde la Gerencia Comercial hacia los costados y hacia arriba sólo a través de la oralidad (es decir: muy poco contacto directo con la calle pero mucha anécdota personalizada sobre *“un vendedor en particular que contó que un determinado cliente dijo una determinada cuestión”* en palabras de Casandra). Esta distancia con *“la calle”* es contraria a la sugerencia de Mintzberg (1994) y es experimentada por Casandra como un trabajo realizado de forma inadecuada de alto riesgo dada la condición de desconocimiento sobre el cliente y el mercado en la que la empresa se encuentra con una vinculación con la realidad de éstas características.

En relación al no ejercicio de la práctica de mejora continua de la Organización Requerida, basada en la anécdota de no contratar un servicio de diagnóstico de los procesos productivos de la empresa, puedo interpretar que no poseer una aprehensión integral y comparativa con realidades de otras empresas sobre el mismo sector en cuestión, refuerza mantenerse estático y firme, o lo que es lo mismo, que contar con información integral y no sólo sectorizada, además de con información comparativa de otras empresas y otras realidades puede despertar reflexiones y auto cuestionamientos internos sobre la formas de hacer las cosas (Senge, 2014)

Para el pensamiento estratégico (Mintzberg, 1994), todas estas actividades son fundamentales y los comportamientos y hábitos semejantes a los “gerentes apremiados por los tiempos” producen la fuerza contraria. Casandra está luchando en cambiar los comportamientos que refuerzan la repetición de los patrones habituales de conducta, pero parecería ser necesario que la escisión y discriminación de las actividades de pensamiento estratégico y programación estratégica que propone el autor, en la realidad del caso, requieran que estén dentro de las capacidades de las mismas personas y no en personas separadas. Parecería ser que, por distintas características de la organización, la propuesta de Mintzberg debería estar integrada en la forma de proceder de cada uno de los responsables de los sectores y no formar parte de funciones separadas que son complementadas por otros sectores o intervenciones como las que realiza el Equipo de Profesionalización. Si bien Mintzberg cuando habla de éstas funciones lo está haciendo en relación a los líderes de las grandes corporaciones, parecería ser que, en este caso, tanto el pensamiento estratégico como la programación estratégica deberían ser disposiciones actitudinales de los responsables de los sectores.

A fines de 2016, Casandra fue entrevistada por una revista de moda y en una de las fotografías que le sacaron se la ve sosteniendo una matriz en la fábrica (en el sector productivo, lugar al que recién se está acostumbrando a ir todos los días). *“todo este cholulaje” era más del estilo de mi viejo, a mí me da vergüenza, pero recién ahora que veo la foto, me agarró una especie de nostalgia, nosotros cenábamos con esa matriz a un costado de la mesa en casa. En casa sólo se hablaba de anteojos y de Lanus y a mi viejo lo tenías que venir a buscar a la fábrica, se le volaba el tiempo acá adentro junto a Marcos... ves, yo esa pasión no la tengo y me genera dudas por la continuidad de la empresa”*. Cesar en su “pecera” (como denominan a la oficina) observaba diseño todo el tiempo a través de Internet y cuando no existía Internet lo realizaba a través de revistas, además de viajar a los principales centros de moda del mundo (Italia principalmente) como mínimo dos veces al año. Luego se juntaba con Marcos para discutir, afinar gustos estéticos y definir los prototipos para enviar a China. Tiempo después comenzó a realizar esta actividad incluyendo a Miguel (su sobrino y responsable de Diseño) en un proceso que se afianzo desde el año 2000.

Esta escena da muestras de la consciencia de Casandra sobre una emoción (la pasión) y un conocimiento de una parte importante de la empresa que no domina y por lo tanto le

preocupa debido a que por algún motivo entiende que debería tener un vínculo diferente con el centro del negocio.

De Cesar también observó, vivió y sufrió el impacto en el cuerpo por la forma de sentir cada situación de la empresa y de la vida (interpreta Casandra). En cada internación de Cesar (que en el último año eran varias por mes y duraban días), la familia (sobre todo Casandra y María Eugenia, dado que Melisa al ser madre estaba limitada en tiempo) y Marcos ponían sus vidas en “pausa” para estar al servicio de lo que la salud de Cesar requiriera. Fueron años, pero particularmente el último donde Casandra iba de su casa a la fundación donde estaba internado, de allí a la fábrica para luego regresar a la fundación donde a veces dormía.

“Yo mi cuerpito lo tengo que cuidar” suele decir Casandra cada vez que no tenemos otra opción que tomar decisiones determinantes: como un despido, dejar ir una persona, ordenar un reproceso, programar las reuniones de “Alta Gerencia” donde las “buenas nuevas” no son buenas. En más de una oportunidad Casandra me ha dicho: *“Facu, sé que tenés razón (en relación a las decisiones determinantes) pero yo no puedo, después de la última discusión terminé en cama 2 días, tuve revuelto el estómago, todo esto (las peleas con el padre y las dificultades de conducir gente) tiene un costo muy alto para mí y no me lo estoy “bancando”, no quiero terminar como mi viejo (en relación a la enfermedad)”* Casandra no me ha expresado sentir, ni deducir que la enfermedad del padre haya tenido que ver exclusivamente con ser empresario. Siempre lo ha relacionado con la forma de ser, de vivir: controlador, perseguido, desconfiado y por sobre todo con su infancia. *“Mi papá es tan desconfiado que cuando empezamos a trabajar con tu papá no quería que le mostráramos ninguna clase de información, porque para él tu viejo se quería quedar con la empresa... Me acuerdo que yo le dije, pá: ¿en serio pensas así?, acordate lo que te digo, me dijo...”*

En sintonía con la propuesta de liderazgo de la Quinta Disciplina esta escena de campo da cuentas de un concepto de persona que desea la integración y establece relaciones entre la forma de pensar, sentir y actuar que auto generan consecuencias en la salud.

g. Decisiones colectivas, vicisitudes e impactos

En distintos momentos del periodo 2011-2016, mirando el mapa organizacional, analizando información de gestión numérica, analizando los resúmenes de las reuniones,

las memorias de los proyectos, solíamos compartir esa información con Maria Eugenia, con la idea de posterior a dicho encuentro trabajarlo con Cesar en vistas de tomar por ejemplo la decisión de la incorporación de un Gerente Comercial que ordene el sector e incremente la actividad comercial y el posicionamiento de la empresa.

Maria Eugenia compartía nuestro entendimiento, pero sus dudas en cuanto a acompañarnos o no (no sólo en si participar o no, sino en la conveniencia de tener el encuentro) en la conversación con Cesar estaban más vinculadas al impacto en Cesar y por Cesar, es decir, como afectaría esto en su estado anímico, en su salud y como luego esto impactaría en su familia y en la convivencia dentro de la “fábrica”. Desde 2014 en adelante, quizás ya a consecuencia de la enfermedad de Cesar, Maria Eugenia comentaba la bronca ante la desidia en el trabajo del sector en cuestión, pero al mismo tiempo manifestaba no estar dispuesta a enfrentarse al marido.

Esta escena de campo puede ser en parte interpretada en el sentido de una intención y reparo de discutir dentro del modelo. En un análisis desde la Quinta Disciplina, los años de trayectoria vincular, tanto la familiar como la empresaria, impactan por los patrones (interpretados) de retroalimentación de la conducta en los contenidos a discutir (dialogar), eligiendo dejar de tratar (trabajar) ciertos temas a los fines de preservar una aparente tranquilidad.

Yo no entendía el celo con el cual Cesar juzgaba la labor de los empleados de “oficina-administrativos” y la carencia en la Evaluación de la Eficacia Personal en el resto de los sectores que además hacen al centro de la compañía, en particular los sectores de Ventas, Marketing y Relaciones Institucionales. Una vez le compartí a Casandra la sensación “parece que siempre estamos a punto de embocarla, y nos corren el hoyo”, haciendo referencia a que yo era consciente que a pesar de las vicisitudes nos estaba dando cierta posibilidad de trabajo, nos estaba abriendo las puertas a los sectores que antes no (los de Cesar), pero cuando teníamos la idea de poder explicar los motivos de los riesgos presentes y futuros en cuanto a la sustentabilidad de la empresa como resultado de la forma de conducir actual (y contábamos con los medios para fundamentarlo): Cesar (quien parecía que nos habilitaba) nos frenaba. “*Viste, es la otra cara de nunca nada es suficiente*” me contestó Casandra.

La “fábrica” se caracteriza por tener muy baja rotación de personal. Las fiestas de fin de año eran también un momento de premiación y reconocimiento público a la trayectoria,

muchos empleados superan los 15 años de vida de la empresa. En los primeros años de trabajo con ellos investigué más a fondo esta cuestión. La “fábrica” no despedía empleados ubicados desde el estrato dos hacia arriba (equivalentes a jefes o responsables de procesos o sectores), y esto no era un criterio de decisión explicitado, era algo que se daba en los hechos, hasta que Casandra fue tomando lugar, participación y decisión. Todos los despidos de estrato 2 en adelante fueron realizados por ella. Las decisiones que tomó estuvieron relacionadas al desempeño en el cumplimiento de sus funciones y a la convivencia en las oficinas. En todos los despidos que realizó Casandra pude observar el proceso. Cesar no objetaba los motivos de Casandra, estaba de acuerdo en los criterios y en las explicaciones que daba, pero con determinadas personas no estaba dispuesto a materializar el despido, tenían que ver con sus afectos, con sus inicios y explícitamente decía: “se van a ir conmigo, con los pies para adelante”

Esta escena da muestras de la práctica de liderazgo gerencial de desvinculación ejecutada por Casandra, que bajo el modelo de Cesar no se realizaba. Fue Casandra a través de ésta práctica quien comenzó a dar un nuevo mensaje en relación a las consecuencias posibles ante un mal desempeño, al menos, bajo su conducción. La escena también advierte sobre la dificultad que la proximidad vincular imprime a la práctica gerencial del despido.

Dentro de las actividades que le corresponden al rol de Gerente Administrativo y Financiero, Casandra tenía la responsabilidad por la emisión y presentación de los Estados Contables Básicos que dan cuenta sobre los resultados periódicos (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales) de la “fábrica”, ante los accionistas y antes los distintos entes de contralor.

Motivada por la pluralidad de roles, la diversidad de sectores que gerenciar y la salud del padre, (que implicaba empezar a diseñar una estrategia de transferencia de acciones y modificación de estatuto) en 2015 entendió necesaria la incorporación de una persona que ocupara en principio su rol de Controller, dado además la necesidad de tener oposición de intereses entre quien produce y quien controla la información producida. Del entendimiento a la decisión, midió el consenso con sus padres.

Los requerimientos técnicos de la persona que ocuparía ese rol consistían en una persona graduada de Ciencias Económicas de la carrera de Contador con experiencia en el rol de auditoría y años de trayectoria en empresas de similar volumen de operaciones.

La problemática de la decisión consistía en la sensibilidad de la información que esta persona iba a tener a disposición y la posición de Cesar ante esta situación. Hasta el momento, la información económica y financiera de la “fábrica” había sido siempre elaborada y compartida en el seno familiar. Cesar comentó esta situación con uno de sus mejores amigos, y fue el amigo quien le comentó que su hija, si bien tenía un puesto semejante en una gran empresa, siempre había querido trabajar con ellos.

A diferencia del planteo de la RO o de las prácticas de recursos humanos para los procesos de diseño de roles y selección de personal el caso muestra que para determinadas funciones de la empresa, el conocimiento sobre los resultados económicos y financieros de la empresa, el criterio que prima es la confianza, y dentro de la confianza la historia vincular.

Cesar lo comentó con Casandra y María Eugenia, pero no estaba convencido. Tenía temor de perder el vínculo de amistad con el amigo a causa del trabajo, comentó ante nosotros tres. Todos presionaron: el amigo, la hija, María Eugenia, Casandra y se pudo dar la incorporación de Natalia previo armado de los requisitos formales, del contrato de trabajo y de la consulta a la carta natal que realizó Casandra para verificar la compatibilidad con sus compañeros de trabajo y personas a auditar: la contadora interna (Dalma) y su asistente (Florencia, hija de Marcos). *“Por favor no quiero problemas con mi mejor amigo”*, fueron las palabras de Cesar.

A los pocos días de tomar contacto con Natalia, intuí que íbamos a tener problemas, leves, vinculares con la asistente de contabilidad: Natalia (a mis ojos) se muestra muy enérgica y expeditiva, conocedora de los tiempos de los procesos contables y de auditoría y cuando esos tiempos se exceden se ocupa personal y operativamente de resolverlo. Por otro lado, Florencia, parece tener otras prioridades y su responsable inmediato (jefe) acaba de ingresar a la empresa, está en periodo de adaptación y si bien le ha manifestado a Casandra las dificultades de Florencia para acatar ordenes, seguir y sostener procesos y con la técnica contable, la relación de parentesco con uno de los Directores (aunque formalmente no sea así) de la compañía, no le permite ejercer el gerenciamiento como debiera desde la propuesta de la Organización Requerida. Casandra confirmó mi intuición a través del cruce de las cartas de ambas que ya había realizado previo al ingreso y al mismo tiempo me dijo: *“está dentro de los costos que*

estoy dispuesta a asumir (haciendo referencia a que sea el desenlace que sea, con esta decisión y oportunidad que había aprovechado no pensaba ir para atrás)”

La elaboración de la información contable la tiene involucrada a Casandra (ahora en el rol de gerente) junto con la contadora interna (Dalma), la asistente de la contadora (Florencia) y el responsable de proyectos (Pedro). De dicha información se nutren las discusiones y decisiones sobre precios y descuentos entre Miguel y Casandra ahora (antes lo decidía Cesar), por nombrar algunas de las decisiones transaccionales inmediatas, y de los resultados del negocio plasmados en los Estados de Resultados, se toman las decisiones de inversión (de las cuales participan Marcos, Miguel, Casandra y María Eugenia) y de distribución de dividendos anualmente (Casandra y María Eugenia). Desde el ingreso de Natalia, la auditoría del proceso y del resultado de la información, ya queda por fuera de las responsabilidades de Casandra.

Los problemas interpersonales por la incorporación del Controller se verificaron tal como las herramientas utilizadas por Casandra lo habían mostrado. Ninguno llegó a oídos de Cesar como tampoco había llegado a oídos de Cesar las “Evaluaciones de Eficacia Personal” de Florencia que tanto María Eugenia como Casandra se habían encargado personalmente de compartir con Marcos (el padre de Florencia), en vistas de que éste último fuera tomando conocimiento sobre la realidad. El objetivo buscado no era que se entrometiera, todo lo contrario, en realidad necesitaban justamente que no se entrometiera más como evidencia la siguiente escena.

A fines de 2014 la “fábrica” sufrió el incendio de una de los sectores de producción, durante una madrugada en un hecho que no terminó de esclarecerse, Si bien logró volver a estar en condiciones operativas a los tres meses, los tramites, visitas y gestiones con la compañía de seguro se desarrollaron durante todo el 2015. Uno de los tramites requería la rendición de gastos implicados en la reconstrucción del sector y en la valuación de la mercadería finalizada y en proceso que el incendio había destruido, además de las máquinas. Esa rendición la ejecutaba Florencia y la revisaba Casandra. En el resumen de información hacia la compañía de seguros, Casandra encontró la factura de reparaciones del auto de la madre, antes de que dicha presentación llegara a la aseguradora.

Convocó a Florencia a una reunión individual para entender el motivo de la incorporación de una factura que nada tenía que ver con el evento y que ponía en riesgo

no sólo el reconocimiento de los dos millones de pesos en pérdidas (por una factura de ocho mil) sino las consecuencias legales que dicha estafa podría traer aparejada, y se encontró con la siguiente respuesta *“vino papá a la isla, me trajo la factura del auto de Maria Eugenia y me dijo que la metiera en la rendición, que había que sumar gastos por todos lados para que el seguro nos reconociera más plata, a mí me parecía que no se podía y se lo dije, pero él insistió...”* Casandra le dejó en claro la gravedad de lo que había realizado en función de las consecuencias posibles (que también se las explicó). Le dijo que iba a hablar con el padre sobre la situación y le ordenó que no volviera a realizar ningún tipo de acción que vaya en contra de lo que sus conocimientos técnicos y formales le indican, aunque sea ella misma quien se lo dijera.

Casandra finalmente no habló con Marcos, no lo consideró oportuno. *“Va quedando todo registrado Facu, eventualmente cuando tome la decisión lo sacaré (señalando la carpeta donde va registrando los eventos de desempeño de los colaboradores) y se lo diré (al padre), ahora no es momento, nos estamos recuperando del incendio... Marcos le está poniendo el lomo mientras se le caen las lágrimas de ver las cenizas del incendio, la debería haber rajado, lo sé, pero esto es error mío, ni la debería haber contratado, más adelante (me ocuparé)..., ésta chiquita es el menor de los problemas, ya aprendí, estos son los costos de seguir trabajando como “boliche”, ahí tenemos el resultado de la camiseta puesta, me hago cargo”.*

La escena de campo muestra que en este caso las prácticas de liderazgo gerencial (Jacques, 2004) en un entramado organizacional cruzado por vínculos familiares y de amistad con trayectoria complejiza la toma de decisiones y la desvía de lo que debería hacerse desde el punto de vista teórico y legal. También advierte los problemas de un mal entendimiento y/o falta de trabajo sobre los valores centrales de la compañía. La escena muestra uno de los impactos de tener “la camiseta puesta”. Es decir, en las situaciones relatadas existirían motivos suficientes para justificar un despido al puesto de asistente contable, pero como reflexiona Casandra quien se explicita conscientemente responsable de toda la situación, el deber ser teórico y legal le son impracticables en esta oportunidad.

Casandra además estaba aún más enojada con el padre y con Marcos por la situación y se lo tenía que guardar. Hacia unos años, Cesar en un enojo había ordenado dar de baja la póliza de seguro y Casandra, a sus espaldas, la había mantenido. Además, los

primeros comentarios informales del peritaje consistían en que el incendio se había propagado más de lo esperable porque las alarmas habían tardado más en sonar porque estaban mal ubicadas. Casandra recordaba que aquella había sido una decisión de Marcos de ahorrar cien mil pesos.

h. Asesorías y servicios externos mediados por la formación: ¿gasto o inversión?

Casandra ubica a la asesoría recibida por mi padre y por mí dentro del conjunto de actividades funcionales a la conducción. Para ella el riesgo de dicha actividad consiste en la dependencia y en otorgarle el valor de absoluto conocimiento.

En la “fábrica” las asesorías y las asistencias externas, han sido objeto de cuestionamiento, encabezadas por Cesar e intermitentemente por Miguel. De Miguel la frase que resume su pensamiento expresado ha sido: *“deberían ser como el terapeuta, uno va un tiempo y después te dan el alta, ¿qué es esto de tantos años trabajando con los consultores adentro? Eso es porque no estás pudiendo entonces o porque los asesores no son buenos...”*

Mi padre entró en contacto con la fábrica a través de un llamado de María Eugenia en 2006, quien comentando con su círculo íntimo de amigas las cuestiones de su empresa, recibió la sugerencia desde una de ellas de ponerse en contacto con él. Una de sus amigas, es clienta de mi padre.

En ese entonces, junto con el trabajo de asesoría de mi padre, y como resultado de su sugerencia inició a trabajar otro consultor contratado por ellos que fue con quien Casandra implementó el sistema de remuneraciones basado en la Organización Requerida, actualmente en vigencia. En simultáneo Marcos empezó a trabajar con ese mismo consultor en el diseño de un proceso de control y gestión de la calidad en los procesos productivos de la fábrica. La que avalaba estas contrataciones inicialmente era Maria Eugenia y era también quien autorizaba las erogaciones correspondientes.

La “fábrica” (como empresa) ha contratado y contrata servicios contables, tributarios y jurídicos. Si bien estos estudios prestan servicios específicos para los requerimientos formales de la empresa, en Casandra veo evidencias de haber incorporado conocimiento a través del trabajo con ellos realizado a través de la resolución de conflictos a lo largo de los años.

Por ejemplo, a la hora de tomar decisiones vinculadas al área de administración del personal (incorporaciones, desvinculaciones, suspensiones, apercibimientos, cálculos de indemnizaciones) Casandra tiene un criterio autónomo para dialogar, discutir con los

asesores externos y tomar decisiones. De igual forma, tiene criterio autónomo para elaborar y reformular contratos con las marcas a las cuales representan, en el armado de los nuevos contratos con los viajantes (el último se hizo en 2016), para el traspaso de la figura jurídica de la empresa de SRL a SA (sucedido hace 7 años), para saber cuándo escuchar y cuándo no las decisiones e imposiciones de su padre (como en el evento del incendio), etc.

Se han contratado también asesores en el área comercial y consultoras para formación de mandos medios, entre otras. Casandra participó de los procesos de asesorías y consultorías, aunque a veces no estando de acuerdo en la elección del proveedor seleccionado y tampoco con el entendimiento de la necesidad ni el diagnóstico elaborado desde el proveedor, a pesar de lo cual, no impidió el proceso. Su participación consistió a veces en ubicarse como receptora de esa formación, tal fue el caso de la implementación del sistema de remuneraciones, la asesoría de mi padre y la mía, el taller de formación de mandos medios y en otras ocasiones, como es el caso de la asesoría Comercial, se ubicó a mayor distancia, como observadora y evaluadora no involucrada en el proceso. *“En menos de un año no queda nada de lo que están haciendo, pero adelante”* le dijo a Miguel (en relación a la consultoría comercial) quien, aunque no le pertenecía directamente el tema por ser de un sector distinto al suyo, estaba esponsoreando el proyecto.

La asesoría fue contratada en palabras de Miguel para que *“ayude a los chicos a organizarse con los vendedores”*. El diagnóstico entregado por la consultora contratada daba cuentas de una empresa con mucho potencial, con un sistema capaz de brindar la información necesaria para mejorar el desempeño y un pronóstico de cumplimiento de objetivo del presupuesto de ventas establecido por Cesar para el 2014. Casandra comentaba que con lo poco que había alcanzado a ver en los encuentros; la consultora les estaba enseñando a usar el excel al jefe de ventas y al asistente, a preparar y analizar informes (que ya estaban disponibles en sistemas) y que luego utilizaban el tiempo en revisar los casos que el jefe y el asistente de ventas le contaban que los viajantes le contaban: *“siguen estando demasiado alejados de la “calle”, nos seguimos ocupando de la venta a través de lo que fulano dice que a sultano le paso... y no nos movemos”*. Finalmente, María Eugenia habló y se logró que salieran a visitar nuevas zonas y abrieran 1 cuenta nueva, lo que fue celebrado como el inicio de un gran proceso. En definitiva, las propuestas siguieron consistiendo en las mismas acciones de siempre: aumento de comisiones, incremento de descuentos y segmentación adicional de cartera,

beneficios a los clientes y extensión del plazo de cobranza. Para marzo de 2015 Maria Eugenia decidió dar por finalizado el asesoramiento comercial. La emisión de los “nuevos” informes continuó hasta mediados de julio y luego dejaron de ser reportados a la “Alta Gerencia”

Al repasar la experiencia, quienes recibieron el asesoramiento reconocieron que no quedó nada nuevo de forma permanente, pero que había sido estimulante contar con una persona que trabajara con ellos sobre la información, revisar casos, armar planes de acción, pero que después quedaron en nada. Sobre los motivos por los cuales el proceso se desarrolló de esa forma, no trabajaron.

Las escenas dan muestra en primera instancia de los impactos que los servicios externos tienen para la conducción en Casandra (sea consciente o no) y desde su perspectiva. Algunos los considera funcionales para la actividad y otros no. Una posible interpretación, derivado de su autorreflexión sobre su formación de grado es que todo servicio que le sea útil para solucionar cuestiones operativas o le sugiera decisiones que están dentro de aquellas conclusiones a las que hubiera podido llegar de forma autónoma por su formación y sentido común, Casandra le asigna un valor instrumental. Por otro lado, los servicios que la ayudan a la reflexión sobre cuestiones propias y/o cuestiones de la organización en donde lo que obtiene no es una solución sino una perspectiva diferente, complementaria o integradora, le asigna funcionalidad a la conducción.

En su criterio de evaluación también entra en consideración “aquello que queda” (*“en menos de un año no queda nada”*), como si ponderara de una manera distinta y superadora aquel servicio que genera un capital, un valor, un aprendizaje del cual la persona o la organización se adueña. También en su criterio tiene un peso importante la conexión con la realidad que ella percibe de quien brinda el servicio y si el servicio tiene en cuenta o no el grado de conexión con la realidad que tiene quien recibe el servicio. Posiblemente también esté jugando un rol importante la comunión con la forma de conexión y/o con el entendimiento de esa conexión con la realidad entre ella y el proveedor.

Estos puntos, como dije en interpretaciones anteriores es una diferencia entre los modelos dado que Casandra busca intencionalmente cuestionamientos dentro de su propio modelo mental y de acción. En ambos sentidos, la asesoría vendría a funcionar como Mintzberg sugiere que funcionen los programadores estratégicos: asistentes al

ejercicio de las cinco disciplinas o como Guber (2011) sugiere en cuanto a la función del investigador de exponer al sujeto investigado ante su propia lógica.

De las escenas de campo se observa como en su gran mayoría la tensión creativa entre deseo y realidad proviene desde ambos modelos, pero quienes actúan en la búsqueda de asistencia externa son Casandra y María Eugenia, siempre apelando a los círculos de confianza. En esa búsqueda, uno de los modelos expresados por Miguel, da muestras de cómo debería ser el proceso de asistencia: acotado en el tiempo hasta que uno obtiene el alta.

En estas escenas también se puede visualizar la diferencia en la actitud y en la comunicación cuando se realizan acciones contrarias a la voluntad. Casandra da su parecer, no obstaculiza la acción y además se permite la posibilidad de participar y cambiar su opinión en función de lo que a través de los acontecimientos comprende.

i. Lo que Casandra dice QUE HACE y dice QUE APRENDE en relación a lo que hace

Si bien reconoce haber tomado referencia a través de la observación de sus padres y de su jefe en el estudio contable, se reconoce y siente diferente a sus padres. El problema con los modelos es caer en idealizaciones, comenta Casandra. *“Me fue y sigue siendo difícil tomar distancia y me resulta costoso por la “lucha” que ello lleva, dado que, además, al ser familia, está todo mezclado”.*

Existía una diferencia entre lo que yo observaba de Casandra en cuanto a su forma de gerenciar y lo que observaba del padre. Tenía adicionalmente dos imágenes contrastantes: el timbre para acceder a encontrar al padre y la facilidad con la que se la encuentra en la fábrica y en cualquier lado a Casandra. La accesibilidad a cada uno de ellos me parecía diferente desde antes de la enfermedad de Cesar.

Compartí con Casandra éste parecer y le pregunté de donde había tomado el hábito de estar a disposición física de los colaboradores, de subir y bajar por las escalares (figurativamente, haciendo alusión a subir y bajar de tipo de tarea y de sector a sector), de estar y tangibilizar a través de sus propios sentidos lo que sucede y de dialogar sobre ello con el colaborador; si por el contrario, al menos yo al padre siempre lo había visto más “encerrado y no accesible” y a la madre, mucho más acotada y trabajando de forma individual. A lo que Casandra me contestó:

“Facu es un conjunto de cosas. Existe esta división entre lo que determinó mi viejo que es de varones y lo que es de mujeres... salvo lo que es “la administración” todo el resto es de los hombres (y ya sabemos que eso no es así) y así nos acotaron y nos acotamos, mi mamá viste como es, ella se mete en todo, pero nos encerramos... además está la frase de Marcos “de la puerta para atrás es mi tema, yo me ocupo” ... eso si, ellos (los hombres) pueden estar controlando y midiendo los horarios nuestros, pero de lo que hacen ellos no tenes idea (del time report: olvidate!), pero siempre dicen estar ocupados... y lo último pero quizás más importante es lo que me acabo de enterar hace unos días por mi tío... parece que hace muchos años Marcos y papá tuvieron una discusión y Marcos le dijo a papá que si él dudaba de su capacidad, él (Marcos) daba un paso al costado y se iba... desde ése entonces mi papá, salvo para los asados de fin de año, no bajó nunca más. Fue el mismo planteo que tuve de Marcos hace unas semanas, al que le contesté que ahora esta empresa es mía, que la responsabilidad final por todo lo que sucede es mía y que lo único que voy a hacer es tomar conocimiento de todo, que nada tiene que ver con la confianza que tenga o me falte tener en nadie”.

Estas escenas de campo siguen dando cuenta y rastreando orígenes de los fundamentos de la contraposición de las lógicas en los modelos de conducción. Además de las dimensiones familiares y de género (explícitamente no abordadas desde la teoría) la escena aporta, gracias a la actitud y actividad inquisidora de Casandra, fundamentos emocionales generados por la historia que permiten entender el comportamiento del padre. A pesar de que todas las escenas de campo dan cuenta de una tendencia muy frecuente al choque y a la discusión acalorada, eso parece tolerarse mejor cuando la discusión es con un distinto. Es decir, hasta el momento observamos discusiones entre modelos, esta es la primera escena que muestra una discusión dentro del modelo y la consecuencia en el dueño: el alejamiento. Esta anécdota que provino desde el grupo familiar más alejado nos abrió un nuevo panorama de entendimiento sobre la historia de la empresa. Cesar pidió siempre estar enterado de todo y que le dijeran las cosas como son, que no le mientan y que si está equivocado se lo digan. Ahora si bien esta era su propuesta ahora nos estábamos enterando de que en la historia cuando su primer empleado se mostró en desacuerdo con él su respuesta fue el distanciamiento del tema y del sector. Es decir, estaba proponiendo algo con una respuesta que en el hecho puntual que nos enterábamos producía el efecto contrario. Si además eso se compara con la manifestación de lo que sucede en cada intercambio de parecer con la hija, es decir el

conflicto, sería bastante lógico de interpretar que su expectativa de máxima sinceridad no se viera correspondida.

j. Dominio Personal: la mano mágica en la palanca del pensamiento sistémico

El proyecto de trabajo junto con Casandra tenía por objetivo dejar su gerencia de administración diseñada y en condiciones de tener autonomía de mi trabajo, para que ella pudiera, en el caso de decidirlo y si fuera requerido, empezar a transitar el camino hacia la gerencia general. Como dicho proceso estaba en condiciones de ser considerado cercano a la conclusión desde fines de 2016 comencé a conversar con Casandra sobre éste hecho y que debíamos, desde mi perspectiva, decidir si continuar trabajando juntos (y para qué) o dar por finalizado el proyecto.

En enero de 2017, Casandra retomó esta conversación y me dijo que ella se había quedado pensando en esta cuestión: *“más allá del vínculo y el afecto, intenté comprender porque te contrato, y a la conclusión a la que llegué es que lo realizo porque me sirve para mantener el foco”*.

Parece existir algún motivo por el cual Casandra, a pesar de todas las experiencias de formación y asesoría de las que ha participado, incluye como funcional a la conducción la asesoría organizacional y excluye al resto de las experiencias.

Dentro de las actividades que Casandra realiza, fuera de la fábrica y a donde lleva los temas del trabajo se encuentran la astrología, el tarot y la terapia. En el primer encuentro donde hablamos específicamente del tema de la conducción, ella no las mencionó. Fui yo el que trajo el contenido al recuerdo: *“qué loco que me haya olvidado de eso”* dijo Casandra.

“La astrología me hizo incorporar una dimensión integral sobre el todo. Me hizo responsabilizarme sobre todo lo que me acontece. Esta realidad de la que siempre hablamos, de cómo es arriba es abajo y como es afuera es adentro y de que todo lo que sucede es un espejo. Es un poco ingrato porque no te deja excusarte, cuando hay algo de afuera o de alguien que te irrita, te hace ver que eso es algo tuyo, que está ahí para que aprendas, pero que no es sólo del otro... Y tarot, estoy fascinada. Y obviamente terapia”

Casandra trabaja la problemática de la empresa en estos distintos espacios mencionados. Muchas veces me cuenta que los temas que trabaja conmigo luego los retoma en terapia, o los consultó en el tarot. En alguna oportunidad lo realizó estando enfrente de mí a modo de ejemplificarme. La práctica consiste en realizar una pregunta en relación a una

situación actual o del futuro y al azar extraer una carta del mazo. Esas cartas tienen un significado particular cuya interpretación da una respuesta a la consulta realizada.

Todos los años realiza cartas astrales y revoluciones solares, de las cuales obtiene información que ella dice servirle para comprender lo que puede estarle sucediendo al padre, a la madre, a Marcos, a Miguel, a la hermana y poder agregar un elemento adicional para comprender desde donde pueden venir los intercambios y conflictos interpersonales y laborales que tienen en la empresa. Muchas veces también utiliza esa información para compararla con lo que ella piensa y siente.

Cassandra cuenta que se acercó a la astrología después de realizar talleres de arte a los que iba acompañada por su hermana Virginia. En 2011 hizo un taller privado de astrología y de casualidad, encontró en la casa de sus padres unas cartas de tarot con las que jugaba de chica *“tarot empecé como un juego, no tenía idea de que me iba a copar tanto, ahora esas cartas las tengo en la oficina.”*

En este aspecto, Cassandra comparte inquietudes e intereses con su madre pero de las cuales confiesa haberse enterado hace muy pocos años: *“yo lo único que sabía era que mis viejos iban a terapia y nada más, de esta parte más esotérica no se hablaba...mamá tuvo un periodo que estuvo muy sacada, trabajaba mucho en la fábrica y el sábado se la pasaba limpiando, encima Virginia estaba insoportable, no la justifico a mi vieja, la entiendo, y parece que hay una amiga le dijo que no podía ser que estuviera así de sacada y la invitó a realizar constelaciones.”*

María Eugenia hace constelaciones familiares y nos ha contado haber constelado sobre cuestiones de la fábrica. También participé de estas actividades en más de una oportunidad, constelando situaciones de mi familia, en el lugar al que me llevó María Eugenia. La actividad consiste en la selección de participantes (entre quienes forman parte de la actividad) por parte de quien quiere constelar. Esos participantes (a los que se les llama “representantes”) toman un rol definido por ese participante que es quien los dispone dentro de un espacio amplio en una habitación y luego se retira y se ubica en lugar de espectador. Una vez dispuestos los representantes en el espacio físico, el experto en constelaciones toma el mando de la dinámica. La particularidad de la dinámica consiste en que nada es hablado, el único que habla es el experto y lo hace muy poco, actúa realizando modificaciones en la ubicación física de los representantes y preguntándoles qué y cómo sienten las modificaciones espaciales introducidas y la distancia y cercanía con el resto del grupo. Durante la experiencia sucede que la gente

se mueve en el espacio, llora, ríe, se va del espacio, se acerca, se tira al piso, se perciben variaciones en la temperatura corporal.

María Eugenia también nos ha contado de estas actividades con foco en la empresa. De allí ha extraído información sobre cómo se relacionan determinadas personas con distintas cuestiones de la empresa (una tarea, un proceso, una situación, una persona), qué es lo que cada persona pone en juego a la hora de estar en la empresa, desde que lugar se están vinculando entre las personas y con el trabajo, etc.

María Eugenia me comentó esto recién a mediados de 2012. Yo no lo entendía y me daba vergüenza, tampoco era un tema del que hubiera escuchado hablar hasta ese entonces, aunque me sigo llevando la sorpresa cada vez que lo comento y más aún en espacios laborales, dado que están más difundidos y practicados de lo que están hablados. Recién tomé contacto con las actividades en 2014, pero por conflictos personales, no laborales. Desde las actividades que María Eugenia realizaba constelando sobre la empresa, Casandra y yo hemos recibido información anticipatoria y/o de consejo.

Todas estas escenas dan cuenta de las actividades que realiza Casandra y la madre como mecanismos de salud, integración y aprehensión de la realidad.

Somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Una vez que podemos verlas y designarlas, ya no tienen el mismo poder. Esto ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones. De hecho, se está creando todo un nuevo campo, la terapia familiar estructural, basada en el supuesto de que las dificultades psicológicas individuales sólo se pueden comprender y modificar comprendiendo las estructuras de las interdependencias dentro de las familias y las relaciones personales íntimas. Una vez que se reconocen estas estructuras, en palabras del pionero David Kantor, “es posible comenzar a alterar estructuras para liberar a la gente de fuerzas antes misteriosas que les imponían esa conducta” (Senge 2014, La quinta Disciplina, pag 201-202)

Como ejemplo de información anticipatoria, nos contó que una persona estaba próxima a dejar la empresa y nos anticipó en meses conflictos que no veníamos venir.

Para el caso de las premoniciones sobre alejamientos de colaboradores de la empresa, nos sirvió para poder planificar la forma en la cual trabajar hasta el momento en el que se fuera la persona en cuestión. Estuvimos, gracias a esa información, a tiempo de tomar contacto con los procesos que de esa persona dependían, con los vínculos exteriores que

tenía, con las formas en las cuales trabajaba y esto nos ayudó a que la transición fuera más llevadera, dado que la información se confirmó. En ese entonces la persona que se fue ocupaba el rol de Ventas para el Exterior. Ahora, como resultado de esta actividad tenemos información nuevamente de un futuro alejamiento.

María Eugenia suele participar de a ratos en nuestras reuniones. En 2015 entró a la sala de reuniones donde nos encontrábamos trabajando. Luego de su habitual “¿en que andan mis chicos?” le mostramos la información que estábamos por presentar en la reunión de Alta Gerencia con el objetivo de dar cuentas del estado de actividades de gerenciamiento comercial (lo mismo que intentamos con Cesar, pero con mayor grado de detalle), haciendo hincapié también en el sector de postventa. Esa información mostraba en una primera sección la atención de la clientela (altas y bajas y tendencias), las zonas, el desempeño de los viajantes y recién por último los números de ventas en unidad monetaria y física. Luego de aclararnos que la aburrimos bastante nos dijo: *“todo eso está muy bien, pero no se olviden de que lo que está en juego es otra cosa, ustedes quieren ir por la lógica, por lo que a través de la información se puede entender, y las personas sobre las que hablan están trabajando por motivos distintos a los que ustedes piensan, no está en el centro de la escena el trabajo, el trabajo es una máscara, ellos vienen acá para no estar en sus casas, vienen acá porque lo quieren a Cesar, se deben a Cesar! ... esto que están haciendo va a generar el impacto contrario al que están buscando”*. Tuvo razón, empezando por el impacto en Cesar y en Casandra por haber tratado del tema.

Esta escena muestra en la parte analítica sobre el desempeño del área en cuestión como las prácticas de liderazgo gerencial de la Organización Requerida no se aplican. Pero la riqueza de la escena consiste en la lectura sobre la realidad estructural de los vínculos de la organización realizada por María Eugenia. Ella explica las consecuencias sobre los seguidores y tipos de relacionamientos que la autoridad carismática produce, pero partiendo de un sistema de creencias y prácticas muy diferentes al racional y tecnocrático que propone la teoría de la transición (Penna y Solymossy, 2001).

Casandra no participa de las actividades con María Eugenia, *“fui una sola vez, es el espacio de mi mamá, ya es suficiente compartir, encima mi viejo que dice que con nosotras es imposible hablar, un motivo más para pelear, no, paso!”*

En mi soledad, no podía dejar de hacer relaciones entre las “profecías autocumplidas” de mi papá y estas lecturas de María Eugenia que provenían de estas actividades “no formales” y encontrar una especie de magia en éste asunto. En el caso de mi papá, se

parecía más a la “intuición del experto” en términos de Simon (Simon, 1987) en donde el autor realiza una analogía entre las habilidades “intuitivas” del gerenciamiento y las habilidades de los jugadores de ajedrez debido a la cantidad de experiencia acumulada sobre el mismo objeto que les permite decidir en segundos situaciones complejas.

Cuando Casandra enunció las actividades y elementos que utiliza para conducir, fue compartiendo las debilidades que para ella tienen cada una de ellas. La más castigada fue la formación (“*el título es nada, la teoría sin la práctica se queda corta*”). Los problemas de la práctica sin formación son los conflictos con los que ella convive a diario en la convivencia con sus pares y con su padre mientras estuvo en vida. La práctica sin formación y sin reflexión mina la expectativa de acompañamiento para la conducción que Casandra siente y considera que debería ser colectiva. La reflexión le brinda a la conducción (a través de estas actividades) la función de asistencia a que todos estos insumos dejen de quedarse cortos, se complementen e integren. Es posible que Casandra encuentre en terapia, astrología y tarot, además de lo que sostiene como un camino de responsabilización o adueñamiento de su vida, un vehículo de integración personal funcional a la construcción de un entendimiento global de la realidad (presente y la historia) que ella necesita para poder conducir.

El modo de conducir, que se fundamenta en prácticas de racionalización, profesionalización, gestión basada en la comunicación, el mérito y la rendición de cuentas, y que es explicado por los autores elegidos para comprender el caso, no puede ser completamente explicado a través de estas otras herramientas que Casandra y María Eugenia utilizan. Las prácticas y creencias ligadas a lo esotérico, lo sobrenatural y lo alternativo no son mencionadas como parte central de los procesos formativos para la conducción, y sin embargo, ocupan un lugar preponderante, integrador y superador (es decir, le agrega valor a las prácticas lógico-racionales) no sólo a la hora de tomar decisiones sino a la hora de planificar estratégicamente las decisiones y acciones empresariales, en tanto permiten anticipar compatibilidades, conductas o deseos de actores involucrados en procesos que atañen a la conducción y comprender de manera holística todo el entramado organizacional que en este sentido también incluye a los actores que están fuera como ser proveedores y clientes que también, aunque a un grado mayor de distancia generan un entendimiento de condiciones y expectativas hacia con el sistema y en base a eso actúan.

La especificidad de estas prácticas, su uso y su legitimación como parte de las habilidades de la conducción resulta un hallazgo que permite pensar en un modelo más holístico de persona a la hora de comprender la práctica cotidiana de la conducción.

k. Presente y futuro

Actualmente Casandra cerró el contrato que entrará en vigencia en marzo 2017 con el primer gerente comercial de la fábrica en la historia, desde fines de 2016 comenzó a participar en las actividades de publicidad y marketing que se realizan afuera de la fábrica a través de servicios tercerizados, está bajando a fabrica para comenzar a tomar conocimiento sobre los procesos productivos al igual que lo hizo con todos los sectores que hoy dependen de su gerenciamiento. En febrero de 2017 viajó a Mido (Italia) en función de continuar con las actividades que antes hacía el padre y habían quedado bajo exclusividad de Miguel), está acordando encuentros con las marcas y también está comenzando a tomar contacto directo con los principales clientes. Al mismo tiempo continúa realizando todas las actividades mencionadas para avanzar en la comprensión del sistema heredado y darle sustentabilidad a la empresa.

8. Conclusión

El actor principal del caso conduce su PYME aprehendiendo. Esta sería la respuesta a la pregunta de investigación si tuviera que expresarlo en una sola frase.

El concepto aprehensión que empleo es el concepto filosófico de la palabra, en particular de la filosofía de Kant:

“La palabra aprehensión ha sido también usada, aunque con una significación especial, por Kant en su Crítica de la Razón pura. Para Kant, la aprehensión consiste en un acto de la imaginación para abrazar y coordinar en una sola imagen o en una concepción única los elementos diversos de la intuición sensible (color, extensión etc.) en el supuesto de que toda sensación es una síntesis. Pero como Kant distingue en el conocimiento sensible la materia y la forma, aquélla referida a la impresión y ésta a las formas intelectuales del espacio y del tiempo, establece una clase de aprehensión para cada uno de estos dos elementos, o sea la aprehensión a posteriori de nociones empíricas y la aprehensión a priori o síntesis pura de la aprehensión, que nos suministra los conceptos racionales de las matemáticas”

Como acto de síntesis, podría decirse que la conducción es un proceso evolutivo, continuo, dialéctico, reflexivo individual y colectivo que la protagonista nutre con actividades y conocimientos de dominios ajenos a los académicos y formales.

El objetivo de la investigación era encontrar una respuesta al qué y al cómo la dueña PYME conduce su empresa.

Ambas respuestas tienen las características del proceso de aprehensión. En cuanto a las funciones, estas son las que el tipo de autoridad (Penna y Solymossy, 2000) mediado por sus características vinculares (familia, amistades, etc.) y culturales, a lo largo de su evolución le permitió ejercer en función de la evolución de sus capacidades (reconocidas y valoradas por el mismo sistema, dado que aquello que no es valorado por el sistema no tiene entidad colectiva en el espacio de la conducción).

El caso evidencia una diferencia, entre Casandra y la cultura organizacional fundacional, en relación al entendimiento de lo que el trabajo significa e implica.

La cultura “fundacional” creada con el dueño (su padre), continuada y actuada por los máximos responsables de las funciones que le son complementarias (diseño, producción, comercialización) entiende que trabajar es por sobre todas las cosas una acción de presencia física en el único lugar físico (“la fábrica”) que se actúa sobre los objetos y personas que realizan las tareas.

Las actividades de escritura, registros, análisis y todas aquellas complementarias a entender la realidad de la empresa y del entorno, que no sean mecanismos orales y de disposición (acción e impacto) inmediata, no entran dentro de los hábitos y capacidades actuales de la cultura fundacional.

Desde las palabras del dueño, son además actividades que las debería realizar “administración”. Desde el discurso, con el correr de los años, los elementos enunciados han incrementado la valoración que la cultura fundacional le brinda, pero no ha sido suficiente para que ésta la incorpore dentro del repertorio de sus responsabilidades y hábitos cotidianos.

En la cultura fundacional, la etiqueta de “trabajo administrativo” se ha construido por la lejanía del dueño en cuanto a conocimiento y ejercicio del quehacer. El mismo dueño, favoreció la institucionalización de una comprensión vaga de la implicancia y alcance del trabajo administrativo, limitándola a la responsabilidad sobre los flujos de efectivo, las formalidades (tributarias y legales) y todas aquellas actividades que desvían y restringen su emprendedorismo.

Desde allí se enraizó el distanciamiento, posiblemente el afecto/gusto y la responsabilidad por todo aquello que vagamente consideran como trabajo administrativo y se lo adjudicó al terreno femenino.

Esta forma de entender el trabajo no ha sido neutra: ha generado impacto en el clima organizacional, en las relaciones entre las personas y entre los sectores dado que aquellas actividades que no se realizan en el lugar donde correspondería que se realizaran (desde la perspectiva de la protagonista y de los colaboradores que gerencia), se han trasladado a otros sectores, generando mínimamente carga adicional de trabajo.

El impacto crítico, desde la perspectiva de la protagonista, consiste en que el no ejercicio de aquellas actividades complementarias a entender la realidad de la empresa, del sector y de la interacción con el entorno que no son ejecutadas por sus compañeros

en la conducción (y que es el resultado natural de la descripción que Mintzberg (1994) ofrece sobre los tiempos de los managers), la dejan en soledad.

Soledad en el entendimiento de la distancia entre visión empresaria y organizacional y la realidad actual, soledad en las actividades de mejora continua o de actualización de potencialidades (la disciplina del dominio personal de Senge), soledad en la toma de decisiones, soledad en las funciones de la administración central del capital de la empresa (Senge, 2014) o en los conceptos de Jacques (2004) en la actuación del Colegio Corporativo, posiblemente soledad en su femineidad y soledad en la transición del modelo de conducción creado por el padre (quien ya no está) a un modelo que permita la sustentabilidad de la empresa: el objetivo de la conducción (Penna 2000, 2008; Penna & Solymossy, 2001).

La soledad percibida originalmente por Cesar y la soledad de Casandra tienen puntos en común. Cesar manifestaba su enojo al ver su visión empresaria imposibilitada de realizarse ya sea por las restricciones financieras como de capacidades en la fábrica, cuestión que sucedía posterior a cada viaje a Italia y a China. La soledad de Casandra también está enraizada en las expectativas de desarrollo inmaterializadas. La diferencia radica en que la frustración de Cesar tenía que ver con la propuesta de valor de la empresa hacia el mercado mientras que la de Casandra tiene que ver con la propuesta de valor organizacional hacia el cliente y la calidad de vida interna.

Adicionalmente al no ejercicio de actividades laborales tendientes a comprender y dialogar la tensión creativa (Senge, 2014), la protagonista se distancia de la cultura fundacional por la realización de actividades reflexivas tanto dentro como fuera del espacio laboral.

Estas actividades desde la cultura fundacional son criticadas y vistas como un acto de incapacidad de mando (“¿que es esto de consultores durante tanto tiempo?”), lo cual deja imposibilitada la aplicación de una propuesta como la Quinta Disciplina por lo menos a nivel integral, que al igual que una propuesta parcialmente aplicada como la Organización Requerida (Jacques, 2004) genera impactos y costos en la totalidad del sistema asociativo, organizacional, en el entorno y en la salud de las personas.

El concepto de trabajo con el que Casandra vive, que como resulta de la descripción del caso es (en comparación con el concepto nativo) una realidad teorizada, cultural o “de

libro”, genera expectativas sobre el lugar de actuación y ocupación del tiempo de su madre y del equipo gerencial, semejante a un diseño organizacional requerido que en la actualidad (y en su visualización futura) son impracticadas. Desde los métodos de análisis del discurso propuestos por Jacques y Cason, esta realidad encuentra una explicación en correlación a las escenas del caso.

Para la protagonista, las actividades hasta llegar a la conducción general fueron tangenciales al centro de la empresa (en términos de Jacques ejerció las funciones de apoyo y funciones de la asociación): inició por Comercio Exterior, añadió Contabilidad, Administración, Legales, Personal, Operaciones, Postventa y ahora Comercial y Marketing y la Gerencia General.

Durante el proceso de agregado de funciones, la entrevistada fue aprehendiendo distintos niveles de la realidad de la organización, del negocio, del contexto y de la asociación (Penna y Solymossy, 2001) y encontrándose con dificultades y conflictos producto de la intención de realizar transformaciones que la fueron llevando a tener que incorporar actividades que le permitan lograr un entendimiento que contemple, al menos en primera instancia, una dimensión histórica del sistema organizacional.

Esta aprehensión es el resultado de procesos que la entrevistada voluntariamente integra y puede decirse también que son el resultado del ejercicio de las cinco disciplinas del aprendizaje propuestas por Senge.

Los procesos son todas las actividades que la entrevistada realiza para “estar al tanto de las novedades”: los mecanismos formales de coordinación, las distintas formas a través de las cuales ejecuta las prácticas de liderazgo gerencial (Jacques, 2000) y su misma actividad directa sobre las funciones. Dichos procesos (los mecanismos de coordinación) que como evidencia el caso, no han sido incorporados en los sectores donde quien conducía era su padre, sino que por el contrario las personas de esos sectores se manifiestan reacias declarativamente o en los hechos a pesar de que desde los dichos se comprometían a realizar los cambios propuestos en la forma de actuar.

La forma como ejecuta estos procesos está determinada por la elección de aquellas actividades que siente funcionales a ampliar y enriquecer su aprehensión de la realidad personal, colectiva y contextual.

Estas actividades son la observación y el dialogo (que en el caso devienen en discusiones y conflictos) de modelos de conducción vinculares (sus padres) y de la experiencia (su anterior experiencia laboral), su formación y la apertura (al exterior para conocer qué y como suceden otras realidades semejantes) y la asesoría.

El caso muestra que en la combinación de estas distintas fuentes de referencia la entrevistada practica una forma diferente a la fundacional, y cómo esta forma de trabajar impresa en los actores desde los inicios choca y discute sin poder dialogar.

Un análisis desde la Quinta Disciplina (Senge, 2014) permite concluir que el sistema no aprende y tanto la Teoría de la Transición (Penna y Solimossy, 2001) como la Organización Requerida (Jacques, 2004) nos permiten aproximar explicaciones a las escenas que en el caso se describen.

Es importante distinguir y explicitar que las dimensiones de análisis del aprendizaje y del crecimiento no son las mismas y si bien deben existir estudios que midan y encuentren correlación entre aprendizaje y crecimiento económico (cuestiones fuera del marco de la presente investigación) esto no implica que no pueda existir crecimiento económico sin aprendizaje, al menos por un periodo de tiempo como el analizado en el caso.

La impronta actual con la que Casandra dialoga, o mejor dicho se enfrenta a través de los interlocutores, tiene la manifiesta y explicitada negación a la reflexividad.

El distanciamiento es manifestado, por ejemplo, a través de la prohibición del padre de toda asesoría exterior, por la imposibilidad de planteamientos de rediseño industrial en producción en lo que pueden interpretarse como disposiciones contrarias a los mecanismos de apertura (Senge, 2014) al exterior que facilitarían la comunicación con otras formas de hacer las cosas y el posible aprendizaje.

Desde la Teoría de la Transición, el método para entrenamiento de Ceos y la aplicación de la Quinta Disciplina (recordar que son las lecciones aprendidas de la transformación cultural que realizó Shell) toda transformación de esta índole u organización con intenciones de aprender; requiere de la autorización, disposición y participación de las máximas autoridades instituyentes e instituidas en el ejercicio de la disciplina que Senge denomina como dominio personal o en lo que Penna llama la Unidad Estratégica de Reflexión y Análisis.

Para poder lograr dichos objetivos, según la Organización Requerida, se necesita que las personas tengan posibilidades de reflexionar sobre cuestiones abstractas como son los propios patrones de comportamiento y su responsabilidad y participación en la construcción de la realidad y en la forma de abordarla (modelos mentales).

Un interrogante que surge en el caso sobre el dialogo entre teorías es cómo interactúa el ejercicio del dominio personal (Senge, 2014) con la capacidad del procesamiento mental (Jacques, 2004 y Jacques y Cason, 1994).

Parecería, al menos en las discusiones entre Cesar y Casandra que a nivel de complejidades de entendimiento sobre la realidad no hubiera imposibilidad de dialogar, pero que la cuestión residiera en una cuestión de temple.

Esta cuestión también está vinculada con observaciones a realizar desde la Organización Requerida en relación a la estabilidad de actuación de las personas de forma continuada en un determinado estrato, cuando sus roles pertenecen a distintos estratos, cuestión que abordaré más adelante.

Uno de los síntomas que habilitan la conclusión del no aprendizaje es el politiqueo interno (en palabras de Senge), coincidente con la cultura de liderazgo carismático (Bion).

El sistema no dialoga y no dialoga contenidos en la mayoría de las escenas de campo.

Históricamente primó la palabra, la intuición de Cesar o aquello que el agente decisor supusiera que Cesar hubiese hecho y, con el tiempo el sistema lo que fue realizando consistió en una mutación del instrumento de autoridad con el cual discutir: desde la intuición a los mecanismos profesionales analíticos. Siguen siendo, a pesar de la diferencia, soluciones excluyentes y antagónicas que continúan creando oposiciones y no logran generar integración.

Las condiciones que favorecen la existencia del dialogo (paridad, suspensión de supuestos y presencia de un árbitro), según la Quinta Disciplina, no lograron manifestarse.

Este evento plantea por un lado la necesidad (para el caso) de complementar los requisitos mencionados con algún anclaje o fundamento, como por ejemplo el estrato

(Jacques) y el dominio de las disciplinas del aprendizaje para lograr que el dialogo tenga lugar.

Por otro lado también arroja una observación a realizar para el ejercicio del arbitraje en este caso mayoritariamente ejercido por los asesores externos (uno de los cuales es el propio investigador).

Tanto el contenido de las discusiones (por lo general las mismas), como (en el mismo nivel de complejidad) la forma de abordar las temáticas colectivas de las discusiones y las formas de solucionar las vicisitudes y problemas constituyen síntomas adicionales de los déficits en el aprendizaje organizacional.

Existe una sola escena en donde Casandra ordena que un proceso vuelva a realizarse en el lugar en donde se originó el desvío y no sea el equipo de profesionalización quien acuda al rescate.

Esta situación que la protagonista ordenó y el sistema procesó puede leerse como un acercamiento al “localismo” propuesto por Senge en un intento de generar una cultura de responsabilidad o, en términos de Jacques una Jerarquía de Responsabilidad Gerencial.

Escuchando los interrogantes y auto cuestionamientos de Casandra en relación al propósito y sentido de continuar con sus actividades de apertura, asesoramiento y reflexividad sobre la empresa, la Quinta Disciplina le ofrece a la asesoría y al caso la sugerencia de trabajar sobre el diseño de los procesos de aprendizaje.

En realidad parecería que además de una decisión, el sistema parece estar necesitado de desarrollar capacidades de aprendizaje y el entramado vincular de la empresa familiar y de sus hábitos de reclutamiento, selección y asignación de funciones podría oficiar de limitante a tal objetivo. Cuestión que abordaré en conjunto desde las conclusiones que el caso ofrece desde la Organización Requerida.

En el caso de estudio, la conductora sintetiza/ integra las actividades que Mintzberg se empeñó en discriminar (el pensamiento estratégico y la programación estratégica) y se comporta contrariamente a la descripción que el autor realiza en cuanto a las elecciones sobre las actividades. Casandra no privilegia la oralidad por sobre la escritura ni la

reflexión por sobre la acción a pesar de que para el sistema cultural desde el cual la empresa fue creada: “Casandra pretende conducir como dicen los libros”.

Pero Mintzberg aporta una descripción ajustada a la actuación fundacional de la organización. Al mismo tiempo, la Quinta Disciplina aporta una visión de cómo este sistema se auto referencia en una integración con la Organización Requerida.

En una de las escenas de campo Casandra toma contacto con un colaborador directo del sector de diseño, el cual ante la ausencia de su jefe inmediato se encontraba fuera de rumbo y con autonomía de decisión y actuación inexistente.

El sistema anti requerido (Jacques, 2004) de reclutamiento y selección evidencia, en el caso, como crea su propia trampa o justificación.

Dado que el sistema de contratación está basado en los vínculos, los procesos profesionales están desacreditados y los gerentes incorporan personal ante urgencia, el sistema en estas condiciones opera sobre el capital humano cuya ecuación entre complejidad de procesamiento mental y horizonte temporal no se manifiesta.

Esta realidad hace que la supervisión directa sobre la tarea y sobre la persona sea la principal y única forma de gerenciamiento posible, dejando sin tiempo físico y energía al gerente para desarrollar las practicas gerenciales necesarias para tomar conciencia de la realidad y generar el espacio organizacional (en términos de estrato) para que las personas se desarrollen, motivo por el cual la supervisión directa vuelve a justificarse.

La diferenciación que ofrece Mintzberg sobre la programación estratégica y el pensamiento estratégico presenta limitaciones por las características del sistema y de los actores que he venido enunciando a lo largo del caso y las conclusiones.

Los programadores estratégicos, que en este caso son también los gerentes y los directivos de la empresa que acompañan a Casandra deberían brindar (y auto brindarse) la información dura y blanda necesaria para asistir al cuestionamiento de los modelos mentales de los conductores que permita mantener una tensión creativa real entre la Visión y la realidad.

Como hemos visto estos actores no están dispuestos a realizar y utilizar dicha información por lo que la protagonista queda en una nueva situación de soledad que se añade a las previamente descriptas.

Adicionalmente, al rol de máximo responsable de la organización que actualmente cumple Casandra, estas disposiciones y decisiones la privan de los insumos necesarios para poder desempeñar su rol eficazmente.

En concreto la privan de los insumos necesarios para pensar estratégicamente, cuestión que por las características de los sistemas de reclutamiento y de la realidad vincular y familiar de la empresa, no puede solucionarse con las prácticas gerenciales habituales y propuestas por la Organización Requerida como, por ejemplo, el despido.

Con esta realidad y en la aprehensión que significa la conducción, Casandra fue incrementando sus niveles de comprensión sobre los hechos, pudiendo llegar a visualizar y explicitar patrones de conducta y el entramado de estructuras conscientes en el padre y actuadas por las personas que se formaron laboralmente con él.

De ésta forma, la Quinta Disciplina pareciera tener en la conductora de la empresa un representante en su función de maestría, pero que no logra, hasta ahora, obtener resultados positivos de su aplicación sino parcialmente.

Cuando me refiero a resultados positivos no hago mención a los resultados económicos y financieros de la empresa sino a cuestiones vinculadas con la realización personal, la calidad de vida en el trabajo y en la vida, etc.

El entendimiento de la realidad es lo que está compartiendo con su equipo de profesionalización y sus dirigidos con la intención de disminuir el grado de conflictividad (entre dos culturas) e inercia con la que vienen los sectores que eran conducidos por el padre con el objetivo de sostener la empresa.

La organización, desde una visión de la Organización Requerida, no opera bajo requerimiento.

A través de las escenas de campo se han descrito las realidades contrarias a los fundamentos propuestos a pesar de que en las gerencias diseñadas y conducidas por Casandra se apliquen los mismos.

El hecho de que Casandra pueda actuar en ámbitos diversos (la asociación y la organización), conducir áreas de la empresa con naturaleza de trabajo distintas y que desde la organización requerida responden a clasificaciones distintas, ejercer roles distintos y que además conduzca los servicios externos (cuestión no aportada por la

teoría) puede ser entendido como los beneficios de diversa índole que aporta la Organización Requerida.

El mismo beneficio deja planteado un interrogante en la aplicación de la Organización Requerida como instrumento de análisis a la PYME en su característica de pluralidad de ámbitos y de roles. ¿Cómo impacta en la organización, en la persona y en el sistema completo que una persona deba ejercer roles de estratos distintos a lo largo de una misma jornada laboral, incluso cuando de un instante a otro tiene que cambiar de una actividad del ámbito organizacional a una propia del ámbito de la asociación?

La Organización Requerida parecería estar diseñada para una relación uno a uno entre rol y persona, mientras que la realidad de esta PYME no cumple con esta relación y además la complejiza por el agregado de ámbitos y de lógicas en convivencia simultánea: la empresa y la familia.

Algunos de los impactos en la organización, en las personas y en la empresa, pueden encontrar explicación en los comportamientos “Anti Requeridos” y pueden ayudar a comprender las limitaciones en la aplicación de la propuesta en el caso.

El sistema vincular de reclutamiento, de asignación de funciones y el no ejercicio de las prácticas gerenciales produce (en el caso) en primera instancia la ya mencionada carencia de equidad entre la complejidad de los procesos mentales y los horizontes temporales requeridos para el desempeño de las funciones.

Cuando esta realidad se presenta, las funciones estratégicas como nutrir el pensamiento estratégico, ocuparse de la administración de los valores centrales y las cinco disciplinas del aprendizaje son las primeras actividades que pierden dedicación.

De esta forma la gran perdedora es la tensión creativa entre la Visión y la realidad, combustible indispensable para el gobierno y la actualización de la propuesta de valor de la empresa hacia el mercado.

Puertas hacia adentro, la mejora continua en vez de ser un hábito se transforma en una cuestión de reingeniería que requiere inversión (incrementando costos), inversión que requiere una apertura al exterior que el sistema no dispone; incurriendo en el hábito de “reinventar la rueda” y no accediendo a los beneficios y economías que la apertura con el exterior, mediante el proceso de aprendizaje, trae aparejado.

La organización y la empresa, bajo estas condiciones no incrementan su competitividad; la secuencia continúa.

La falta de equidad entre requerimiento y capacidad genera que para las actividades que “no pueden dejarse de lado” se necesiten esfuerzos adicionales y/o recursos adicionales y que no exista memoria institucional ni sistema de gestión de información que lo albergue.

Cuando las soluciones se logran por esfuerzos adicionales o extraordinarios, los impactos en el clima organizacional y en la cultura organizacional se manifiestan.

El sector que procesa actividades que no debería comenzar, al menos, a visualizar e interpretar que existen distintas formas habilitadas de trabajar y que trabajar bajo las premisas teóricas o profesionales empieza a tener un valor igual a no hacerlo.

La carga adicional de trabajo trae consecuencias en la vida laboral y personal de quienes lo reciben. Este hecho empieza a minar su contrato psicológico con la organización redundando, tarde o temprano, en cuestionamientos salariales, alejamientos y/o desmotivación: todas cuestiones que incrementan las actividades gerenciales con la natural pérdida de foco del gerente.

Cuando las soluciones vienen a través la incorporación de nuevos recursos, adicionalmente a la inflación estructural natural de la economía de la empresa (que tarde o temprano se trasladará al bien transable) se incrementan los costos y actividades gerenciales, ambos no necesarios.

Esta realidad con las características de desarrollo organizacional y de aprendizaje que la empresa cuenta, convergen en un refuerzo del sistema de auto justificación de la realidad gerencial descrita por Mintzberg: no hay tiempo para las prácticas gerenciales, profecía que se auto-cumple mientras el sistema continúa volviéndose cada vez más caro e ineficiente.

Cassandra complementa su actividad de conducción con hábitos que jerarquiza y/o pondera por sobre la formación, la experiencia y la apertura con otras realidades de otras empresas.

La asesoría (la misma que había sido excluida del sistema nativo), terapia, el tarot y la astrología, son actividades que la protagonista realiza y que le son funcionales a responsabilizarse por lo que le sucede, enfocarse y crear un entendimiento integrador.

Su fuente de acceso a estas actividades ha sido la madre, pero la capitalización y selección de la especificidad, frecuencia, administración y lugar de ejercicio ha sido una decisión personal.

De la misma forma es personal el diálogo que hace en cada una de las actividades sobre el mismo contenido y el compartir la información que cada fuente le ha brindado con otro usuario. Al menos en los espacios de asesoría, la protagonista comparte tanto el parecer de su terapeuta en relación a un tema como el resultado de las actividades de tarot en relación al mismo contenido.

En última instancia, como aparece a lo largo de las escenas y muy posiblemente como resultado de todos los procesos de integración, el momento y el contenido de la decisión emergen en la conexión/ lectura de su “sentir en el cuerpo”.

Consiente del impacto que esta afirmación pueda ocasionar en un ámbito académico, la investigación explicita este hecho y adicionalmente son varios los casos sujetos a análisis (uno de los últimos de público conocimiento que devino en producción cinematográfica es el caso del acuatizaje en el río Hudson de los Estados Unidos protagonizado por uno de los pilotos más expertos del mundo en este tipo de maniobras y además estudioso de las denominadas “organizaciones de alta resiliencia”) que dan cuenta de los protagonistas fundamentando su accionar porque “así lo sintieron en el cuerpo”.

9. Anexo

Entrevista Casandra Abril 2016

Facundo (F: de ahora en más): ¿cuáles fueron aquellos conocimientos, ingredientes, “conjunto de cosas” que hicieron que hoy puedas conducir la empresa?

Casandra (C: de ahora en más): uy! Qué pregunta difícil...

Nota F: pone cara de duda.... Entonces intervengo:

F: tomá la conducción de real por más que haya una parte de la empresa que no dependa en línea directa de vos, además hay cosas que en la realidad dependen de vos, por más que en apariencia no.

C: bueno, si, tenés razón. Es un conjunto de cosas la primera es la observación, la formación, la práctica y la asesoría de ustedes.

F: ¿a qué te referís con observación?

C: a mirar cómo trabaja mi papá y mi mamá que son estilos bien distintos también porque se ocuparon de cosas distintas, la fábrica y la administración.

F: ahora, ¿vos no habías tenido otra experiencia en un estudio contable?

C: bueno, pero eso no cuenta, no fue nada. Fueron pocos meses después de haber estado un primer tiempito acá, que de hecho por eso me tomaron, porque era muy joven y tenía algo de experiencia.

F: ¿pero de ése jefe no tomaste nada?

C: bueno, en realidad él me daba devoluciones sobre el trabajo. Nos juntábamos a hablar del trabajo. ¡Entonces sí! Algo tomé.

F: bueno bien, ¿y de la formación?

C: Bueno soy contadora aunque no me reconozco así, la facultad es nada, es un título, sirve lo mismo que el DPME. Es teórico y el DPME mucho por los vínculos, porque para el que tiene formación no te agrega nada. Pero si me agregé el módulo de comercialización porque es lo que más alejada estoy tanto en la realidad laboral como de formación.

F: ¿sí tuvieras que mencionar como si fuera la parte oscura de la luna, las cosas negativas de éstos ingredientes?

C: de la observación, el tema es la idealización, los modelos que tuve fueron mis padres sobre todo, entonces además se mezcla, también la poca distancia, la dificultad para diferenciarte y el costo o la lucha de todo eso.

De la formación de grado es sólo técnica, no hay práctica y la realidad no es eso y para el DPME fue un ni, como te dije antes.

La práctica sin la teoría se queda corta...

F: la miro y le pregunto, ¿y sin la reflexión?

C: si también.

F: ¿y de la asesoría?

C: y de la asesoría el tema es la dependencia, darle más lugar que el que corresponde y otorgarle valor de absoluto conocimiento.

Nota FP: debería haberle preguntado a qué tipo de dependencia estaba haciendo referencia. Como la consultoría con la que más vínculo tuvo es con la nuestra, lo que estoy seguro es que no es una dependencia operativa, es más una dependencia en la confianza para la toma de decisiones y/o para el proceso de pensamiento previo, para su reflexividad, pero lo importante sería preguntar ésta cuestión.

F: ¿No te estas olvidando de lo más importante?

C: ¿de qué?

F: bueno, en realidad de dos cosas muy importantes...

C: no sé, ¿de qué? Ayúdame!

F: ¡la astrología!

C: ¡Ah si, claro! Qué loco que me haya olvidado de eso...

F: ¡a veces lo que es obvio se pasa por alto o se da por sentado!

C: totalmente...bueno la astrología me hizo incorporar una dimensión integral sobre el todo. Me hizo responsabilizarme sobre todo lo que me acontece. Esta realidad de la que siempre hablamos: "de cómo es arriba es abajo y como es afuera es adentro". Es un poco "ingrato" porque no te deja excusarte, cuando hay algo de afuera o de alguien que te irrita, te hace ver que eso es algo tuyo, que está ahí para que aprendas, pero que no es sólo del otro.

Y tarot, estoy fascinada. Y obviamente terapia

C: ¿y lo otro?

F: y lo otro es más evidente aún... la vida misma.

C: ¡claro! Seguro. El otro ingrediente que me marcó mucho fue la muerte de mi hermana, aunque como vos sabes, yo sé que no está, pero la tengo siempre presente y puedo hablar tranquilamente de su muerte, de criticarla, obvio siempre con cariño, es más cuando mi gata se toma sus viajes y desaparece, yo le pido a mi hermana que la cuide y la traiga y siempre cumple.

F: ¿si tuvieras que seleccionar los ingredientes más importantes de todos los mencionados?

C: la observación, la asesoría y la astrología.

F: Bueno Cassandra, te agradezco, ya con todo esto estoy.

C: ¡de nada, espero que sirva! ¿Cuándo lo pases me lo reenvías por favor? ¡Salieron cosas importantes!

F: ¿te sirvió?

C: ¡si, desde ya!

F: bueno, me alegro, en cuanto hago un primer borrador te lo paso.

10. Referencias Bibliográficas

- Becker, H. S. (2016). *Mozart, el asesinato y los límites del sentido común: Cómo construir teoría a partir de casos*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups*. London: Tavistock.
- Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Buenos Aires: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. Recuperado el 30 de marzo de 2017 de: http://www.censo2010.indec.gov.ar/archivos/censo2010_tomo1.pdf
- David, S. (2016). *3 Ways to Better Understand Your Emotions*. HBR. Recuperado el 30 de marzo de 2017 de: <https://hbr.org/2016/11/3-ways-to-better-understand-your-emotions>.
- De la Rosa Albuquerque, A. (2002). Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. *Administración y Organizaciones*, 4(8), 13-44.
- Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano (2007). Aprehensión (filosofía, teoría del conocimiento). *Edición Digital en Torre de Babel* (vol. 2, pp. 431-432). Recuperado el 30 de marzo de 2017 de: <http://www.e-torredebabel.com/Enciclopedia-Hispano-Americana/V2/aprehension-filosofia-D-E-H-A.htm>
- Druker, P. (1992). *La gerencia de empresas*. México DF: Editorial Hermes.

- Gray, J., Hunt, J., y McArthur, S. (2007). *Organization Design, Levels of Work & Human Capability: Executive Guide*. Toronto: Global Organization Design Society.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: método, campo y reflexividad. 4ta. Edición*. Buenos Aires: Siglo veintiuno editores.
- Guber, R. (2016). *Experiencia de Halcón*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Hougaard, R. y Carter, J. (2016). *How to Practice Mindfulness Throughout Your Work Day*. HBR. Recuperado el 30 de marzo de 2017 de: <https://hbr.org/2016/03/how-to-practice-mindfulness-throughout-your-work-day>
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida: un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.
- Jaques, E., y Cason, K. (1994). *Human capability: A study of individual potential and its application*. Cason Hall & Co Publishers.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (2005). *Managers not MBA*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Penna, A. A. (2000). Understanding the nature of work in small business: development of the CEO's skills in the small business. En *Proceedings of 2000 Joint USASBE/SBIDA international Conference*, San Antonio, TX.
- Penna, A.A. (2008). *Colección Pymes en Crecimiento*. Buenos Aires: Clarín.
- Penna, A. A. y Solymossy, E. (2001). Entrepreneur y Organización: Contingencias de una Transición Organizacional Exitosa. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(3), 69-80.
- Platón. (1996). *República*. Buenos Aires: Eudeba.

- Ruiz, M.A. (1997). *Los cuatro acuerdos. Un libro de sabiduría tolteca*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Senge, P. (2014). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 57-64.
- Taylor, F. W. (1981). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Vargas, P. (2005). *Bolivianos, paraguayos y argentinos en la obra. Identidades étnico-nacionales entre los trabajadores de la construcción*. Buenos Aires: Editorial Antropofagia.
- Vargas, P. (2013). *Diseñadores y emprendedores. Una etnografía de la producción y el consumo de diseño en Buenos Aires*. La Plata: Editorial Al Margen.
- Vargas, P. y Villata, C. M. (2014). Mujeres en el pozo y en la obra. Reflexividad y aprendizaje significativo en dos etnografías sobre el mundo del trabajo. En R.Guber (comp.), *Prácticas etnográficas. Ejercicios de reflexividad de antropólogas en el campo*(pp. 65-86). Buenos Aires: IDES.
- Vázquez Mazzini, M. (2013). *La gestión del cariño. Una etnografía sobre la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires*. Tesis de Maestría en Antropología Social. IDES/ IDAES – UNSAM.
- Zook, C. y Allen, J. (2016). *La mentalidad del fundador: como superar las crisis previsibles del crecimiento*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

