



GO Global Organization  
Design Society



Readings in Global Organization Design  
Articles

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

by Dr. Atilio A. Penna,  
Argentina

Article #01-12-07

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

Dr. Atilio A.Penna,

Bs. As. Argentina,

Diciembre, 2006

## 1. PROPÓSITO

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

El método se ha revelado eficaz para:

- a. facilitar el desarrollo de la capacidad actual potencial del entrepreneur que aplica en su trabajo de CEO<sup>1</sup>;
- b. resolver aquellos incrementos de las operaciones que implican agregar niveles en la pequeña organización entrepreneurial (SEO<sup>2</sup>);
- c. incrementar la formalización de la misma;
- d. colaborar en la sustentabilidad de largo plazo de las pequeñas empresas aún en situaciones contextuales de crisis importantes<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> El concepto de capacidad actual potencial está utilizado en los términos definidos por Jaques, E. (2000) *La organización requerida*. Ed. Granica. Bs. As.

<sup>2</sup> Las siglas SEO corresponden a: Small Entrepreneurial Organization (traducción al inglés de Pequeña Organización Entrepreneurial). Ver punto 8. Glosario.

<sup>3</sup> Los casos a los cuales se aplicó el método sobrevivieron crisis hiperinflacionarias y recesivas durante el período 1986-2006 en Argentina. Algunos de ellos se publicaron en: Penna, A. (2000) *Understanding the nature of the work in the small business*. The First USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, Texas, EEUU.

## 2. NATURALEZA DEL PROBLEMA

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

Dichos cambios de tamaño y complejidad colocan al e-CEO ante problemas novedosos y sostenidos en el tiempo para los cuales no posee los conocimientos ni las experiencias ni las herramientas suficientes para enfrentarlos. El entrepreneur es conciente que los conocimientos, habilidades y experiencias que posee ya no son suficientes para conducir el emprendimiento que creó y que, ahora, está mutando en tamaño y complejidad<sup>4</sup>.

Se podría sugerir al entrepreneur que realice determinados cursos de capacitación y se asesore con profesionales que puedan proveerle soluciones para los nuevos problemas que está enfrentando. Esta alternativa es válida y necesaria; sin embargo, la experiencia demuestra que no es suficiente. Estos son problemas muy complejos cuya resolución requiere procesos de soluciones progresivas, secuenciales y paralelas de mediano y largo plazo<sup>5</sup>.

Para lograr estabilizar la nueva organización requerida por el volumen actual de las operaciones y por lo tanto para alcanzar la sustentabilidad de la

---

<sup>4</sup> El 67,2% de los entrepreneurs argentinos y el 62,9% de los mexicanos carece de experiencia empresaria y/o de dirección previa a la fundación de sus empresas. Datos para el sector servicios, 2002; Observatorio Pyme, Università di Bologna, Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y la Secretaría de Economía de México.

<sup>5</sup> Una de las complicaciones radica en la asincronía por la cual el horizonte de planeamiento del CEO es inferior al plazo requerido para lograr alcanzar las soluciones. En la función que nivela y sincroniza los cuatro factores: 1. Recursos, 2. Operación, 3. Organización y 4. Capacidades laborales, el incremento de la operación ha producido demandas asincrónicas respecto de los restantes factores. En este capítulo abordaremos únicamente los desequilibrios y asincronías relativos a la organización y las capacidades.

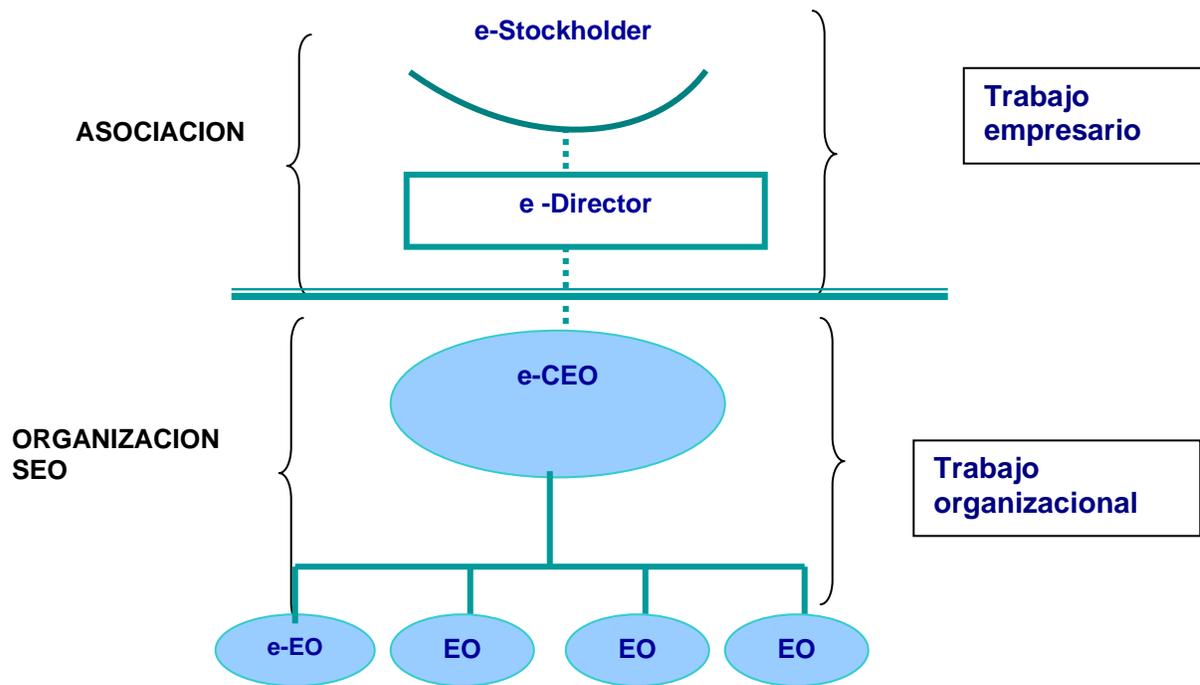
empresa es necesario que el e-CEO transite del estrato actual de complejidad en que opera al estrato inmediato superior <sup>6</sup>. Para ello es necesario realizar una serie de procesos paralelos que involucran no sólo al entrepreneur sino también a la organización.

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

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

---

<sup>6</sup> Estrato corresponde a una división gerencial o funcional dentro de una organización jerárquica en la cual el trabajo se caracteriza por un determinado rango de niveles de complejidad, estructurado de menor a mayor, según lo definido por Jaques, E. Op. Cit 1.



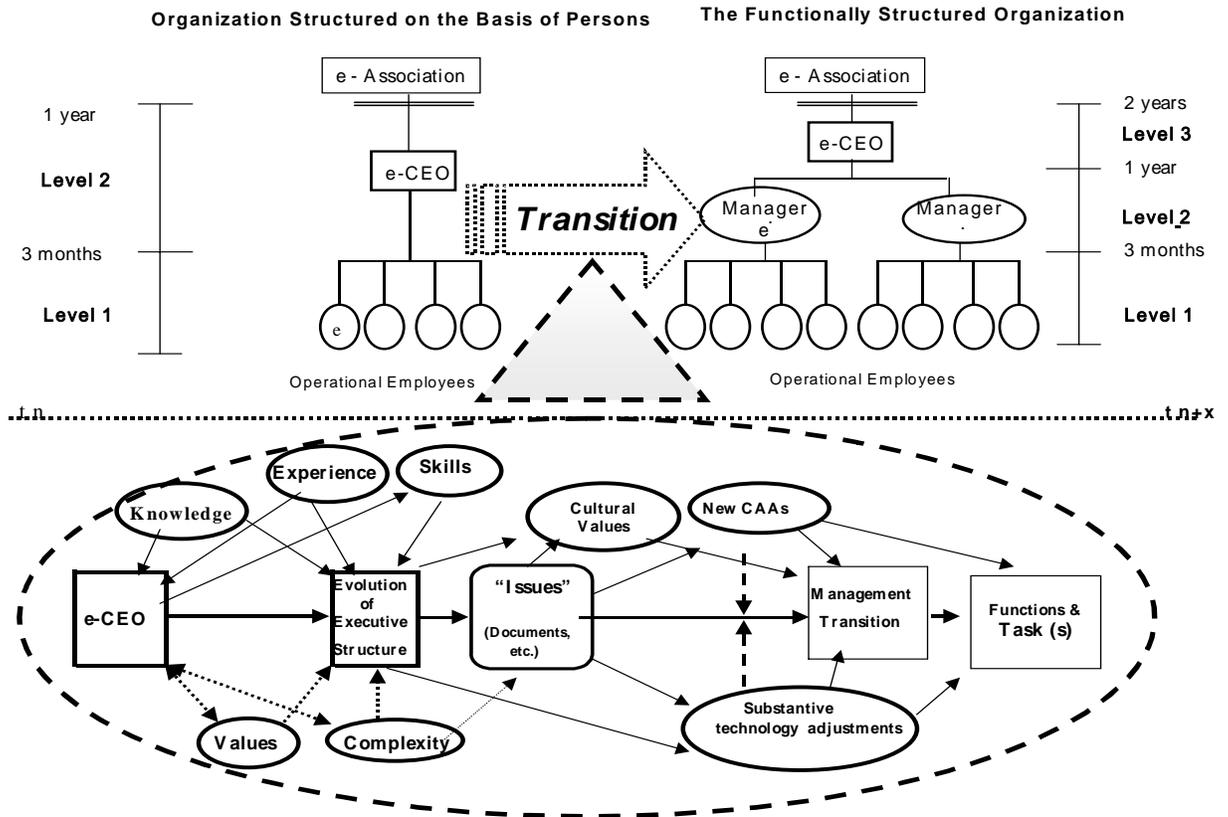
Referencias: e-EO: *Entrepreneur como empleado operativo*, , EO: *empleado operativo*.

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

Igualmente, deberán adaptarse y crearse nuevos métodos, herramientas y sistemas de información, comunicación, control y gestión que soporten y asistan a los nuevos roles creados en la organización. El siguiente gráfico ilustra

sintéticamente los procesos descritos para ambas dimensiones: el e-CEO y la organización.

### TRANSICION DE UNA ORGANIZACIÓN DE DOS NIVELES A UNA DE TRES NIVELES



References: E: Entrepreneur

### 3. RESULTADO OBTENIDO

El método que presentamos ha facilitado el proceso de incremento de la capacidad del CEO al crear condiciones para la práctica reflexiva y sistemática de manera sencilla y efectiva. Logra también facilitar la evolución de la estructura ejecutiva (EEE) por:

1. incrementar la formalización,
2. aumentar la standarización de la operación,

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

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

FACTORES	AÑOS		AÑOS	
	1990	2000	2001	2006
1. Volumen de operaciones (*)	100/2	1100/18	1200/20	4000/50
2. Estrato de CAA del E-CEO	II	II	III	III
3. Número de niveles de la organización	2	2	2	3
4. Número de managers incluyendo al E-CEO	1	1	2	6
5 Grado de formalización organizacional (**)	Prehistórico	Bajo	Bajo/Medio	Medio/Alto

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

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

#### **4. ALGUNOS FACTORES QUE JUSTIFICAN DESARROLLAR UN METODO APROPIADO PARA ASISTIR A LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN ENTREPRENEURIAL (SGEO<sup>7</sup>).**

Los siguientes factores, entre otros, justifican focalizar la atención en el problema planteado:

- 4.1. La economía de los países de América Latina se sustenta fuertemente en las pequeñas empresas. Estas organizaciones (SEO) ocupan la mayor parte de la mano de obra activa de dichos países<sup>8</sup>.
- 4.2. Numerosas empresas desaparecen en todos los países, dentro y fuera de América Latina, producto de problemas de crecimiento mal resueltos con la consecuente pérdida de empleos, recursos y experiencias.
- 4.3. Son insuficientes y precarios los desarrollos conceptuales y metodológicos que contribuyen a explicitar y a proveer herramientas para abordar los problemas que enfrentan las pequeñas organizaciones entrepreneuriales que crecen (SGEO).
- 4.4. Existe una confusión conceptual profunda, al menos en la formación de grado de los profesionales de Ciencias Económicas que cursan en numerosos países de América, y que alcanza también a profesionales en

---

<sup>7</sup> La sigla SGEO corresponde a : Small Growing Entrepreneurial Organization (traducción al inglés de Pequeña Organización Entrepreneurial en Crecimiento)

<sup>8</sup> Porcentajes de mano de obra ocupada en Pymes respecto del total de mano de obra activa: 78% en Argentina, 83% en Chile, 82% en Honduras. La situación es totalmente diferente en otros países fuera de la región: en Inglaterra las Pymes proveen el 37% del empleo, en Bélgica el 38% y en Australia el 43%. Semana Regional Pyme. 2005. Monterrey. México. Narciso Muñoz. Las Pymes y el Mercado de Capitales Argentino Comisión Nacional de Valores. República Argentina. Cámara Española de Comercio de la República Argentina. 13-09-05. Goldfarb, Enrique. Estrategia, el diario de negocios de Chile. 10-09-04, Observatorio Pyme.

ejercicio que se desempeñan en el mercado Pyme<sup>9</sup>. Esta confusión consiste en entender la Small Entrepreneurial Organization (SEO) como un estadio menos evolucionado del objetivo final de convertirse en una gran organización a la cual debe tenerse como referente conceptual y operativo sin comprender la SEO como un objeto de estudio en sí mismo. Es importante destacar que la mayoría de las Pymes nunca llegan a ser grandes empresas pero igualmente pueden lograr sustentabilidad de largo plazo con un adecuado diseño organizacional y una utilización y remuneración adecuada de todos los recursos humanos, de capital, tecnológicos y simbólicos involucrados. Paralelamente, el crecimiento de la SEO produce mutaciones en la estructuración de la organización que no han sido suficientemente descriptos ni comprendidos<sup>10 11</sup>.

La confusión explicitada en los dos últimos factores la sintetizaremos gráficamente de la siguiente forma:

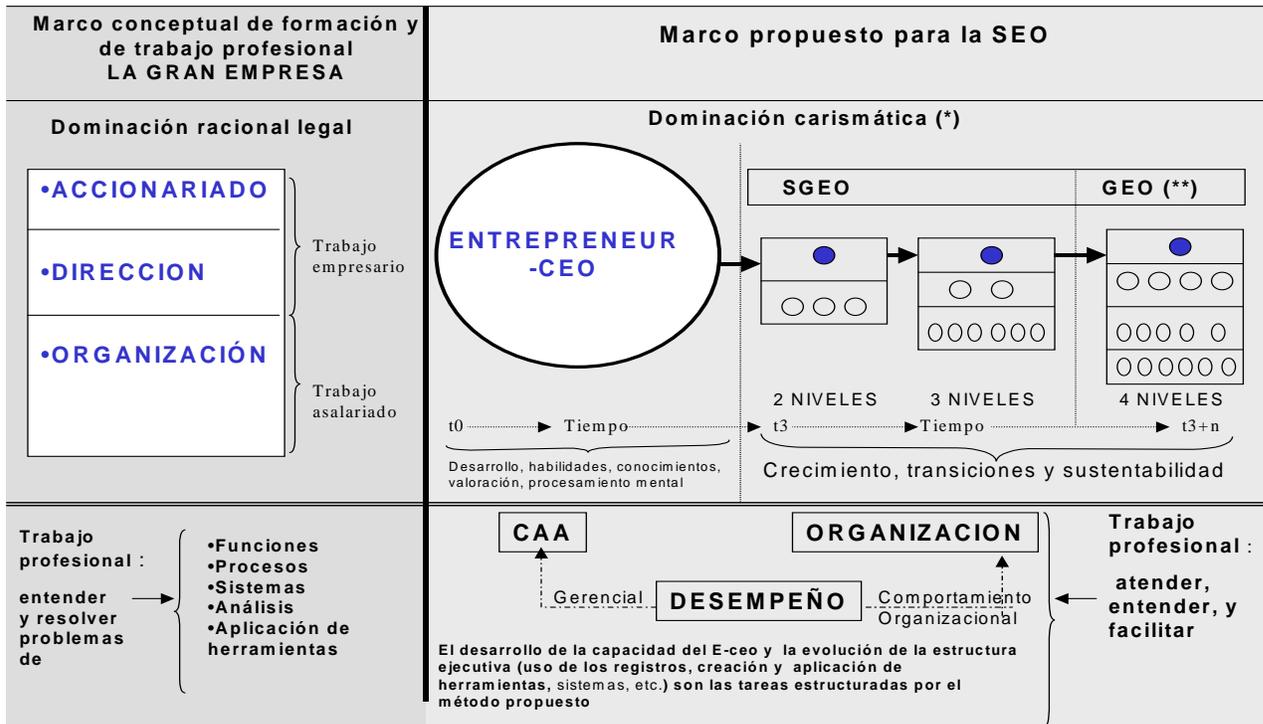
---

<sup>9</sup> Ver conclusiones y ponencias del I Congreso Iberoamericano de Universidades de la Asociación Interamericana de Contabilidad. (AIC- Abril 2006). Mar del Plata, Argentina, [www.facpce.org.ar](http://www.facpce.org.ar)

<sup>10</sup> Conclusiones similares a las enunciadas por P. Drucker son las alcanzadas por el estudio realizado por el Global entrepreneurship Monitor (GEM) en 35 países analizando 800 pequeñas empresas en crecimiento. Presentación de Dr. Rebecca Harding, Executive Director of GEM, Cardiff, UK. 29th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference (ISBE), October 31st - November 2nd 2006.

<sup>11</sup> Un reciente estudio de casos de crecimiento de pequeñas empresas del sector informático propone como una de sus conclusiones abordar el crecimiento como un proceso “incoherente, complejo e inconexo de difícil coceptualización”. Paper presentado por Davies, Simon (2006) *The case study approach to eCommerce Growth* en 29th Institute for Small Business & Entrepreneurship Conference (ISBE), October 31st - November 2nd 2006. Cardiff, UK.

## ESTRUCTURAS EMPRESARIALES



(\*) Tipología de dominación<sup>12</sup>

(\*\*) <sup>13</sup>

### 5. LOS ANTECEDENTES DEL METODO PROPUESTO

El método propuesto es el resultado de la integración de una serie de experiencias prácticas junto a marcos conceptuales diversos y verificaciones estadísticas parciales que se explicitan a continuación:

5.1. Experiencias directas realizadas con más de ochenta entrepreneurs y sus organizaciones durante el periodo 1986-2006 en Argentina<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Es la establecida por Max Weber en Weber, M. (1996) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica

<sup>13</sup> Las siglas GEO corresponden a Growing Entrepreneurial Organization (traducción al inglés de Organización Entrepreneurial en Crecimiento)

<sup>14</sup> Los casos que sirvieron de base para desarrollar el método se refieren al tipo de entrepreneur que llamaremos de extracción artesanal o de tecnología sustantiva. Ver punto 8 (Glosario)

- 5.2. Las prácticas, herramientas y marcos conceptuales que se integraron operativamente en dichas experiencias reconocen un origen múltiple y variado donde deben destacarse: a) la Teoría de la Organización Requerida de Elliott Jaques<sup>15</sup>, b) Los conceptos relativos a los grupos de supuestos básicos desarrollados por Wilfred Bion y de la operación de dichos grupos desarrollados por Enrique Pichon Riviere, c) los elementos y prácticas de contabilidad y administración creados por Luca Paccioli y los posteriores desarrollos instrumentales de los técnicos contables y la auditoría, d) los conceptos relativos a las organizaciones burocráticas desarrollados por Max Weber y e) los atinentes a las ciencias económicas y al comportamiento empresarial desarrollado por Joseph Schumpeter.<sup>16</sup>
- 5.3. La experiencia provista por la formación de un conjunto de ocho operadores que utilizaron el método durante el período 1998-2006 agregando nuevas experiencias no operadas directamente pero si supervisadas y convenientemente consideradas<sup>17</sup>.
- 5.4. El intercambio dialogado entre el e-CEO y el consultor organizacional que plantea el método está fundado en conversaciones sistemáticamente

---

<sup>15</sup> Si bien esta teoría fue desarrollada a partir de grandes organizaciones consideramos que muchos de sus conceptos y prácticas son útiles para ser aplicados en las organizaciones entrepreneuriales. Sin embargo, a partir de nuestra experiencia consideramos que los mismos deben ser complementados con conceptos y prácticas provenientes de otros marcos teóricos-prácticos para lograr efectividad con las SEOs.

<sup>16</sup>Jaques, E., Op. Cit. 1. Bion, W (1948) *Experiencies in Group.*, Tavistock Publishers, Londres; Paccioli, L. (1994) *Trattato di partita doppia.* Ed. Albrizzi. Venecia. Weber, M. (1996) Ob. Cit. 8; Pichon Riviere, E (2004) *El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología social.* Ediciones Nueva Visión. Bs. As.; Schumpeter, J (1983) *The Theory of Economic Development.* Harvard University Press. Cambridge.

<sup>17</sup> Los intercambios con dichos operadores pueden inscribirse dentro de los marcos explicitados por Bourdieu, P (2005) *La práctica de la sociología reflexiva.* Seminario de Paris I. "Transmitir un oficio", Pág. 205 en *Una invitación a la sociología reflexiva.* Siglo XXI.

sostenidas en el tiempo y reconoce como referente las prácticas de coaching y mentoring propuestas por Elliott Jaques para “brindar asistencia a un individuo a fin de que trabaje con su plena capacidad potencial”<sup>18</sup>.

- 5.5. La verificación estadística del concepto de evolución de la estructura ejecutiva (EEE) realizada durante 2002- 2004 en 42 Pymes del área de Rosario en la República Argentina permitió consolidar y ajustar las primeras verificaciones de la importancia de la escritura y la crucialidad del tránsito de 2 a 3 niveles de la SEO<sup>19</sup>.
- 5.6. La construcción de un cuerpo conceptual sintetizado en la “Teoría de la transición organizacional para el crecimiento sustentable de las pequeñas empresas” y operativizado en un conjunto de practicas presentadas en trabajos anteriores<sup>20</sup>.
- 5.7. El interjuego operación-concepto realizado en esta práctica profesional que se presenta, definido en el antiguo concepto de *metier*<sup>21</sup>, se nutre además del concepto de medicina basada en la evidencia<sup>22</sup> según la cual el “paciente” tratado sería el *entrepreneur* y la SEO, entendidos como

---

<sup>18</sup> Desarrollo individual, Mentoring y Coaching según lo propuesto en Op. Cit 1.Pág. 307-327, 362, 386-395.

<sup>19</sup>Arriaga, M. C (2004) *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad a las Pymes Manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Argentina

<sup>20</sup>Solymossy, E. and Penna, A. (2001) *Sustainable Growth for the Small Business: Theory of Organizational Transition* En.: <http://www.workcomplexity.com>. Second USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference. Florida; EEUU. Penna, A. (2000) Op. Cit. 2. y Penna, A. (2000) *Development of the ceo's skills in the small business*. The First USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, Texas. EEUU

<sup>21</sup> Bourdieu, P. Op. Cit 15.

<sup>22</sup> David L. Sackett. W. Richardson. W. Rosenberg. R. Haynes (1997) *Evidence-Based Medicine. How to practice teach EBM*. Churchill Livingston.

conjunto entrañablemente constituido y que como tal requiere ser comprendido y asistido.

El punto siguiente describe el método propuesto y constituye el centro del capítulo.

## 6. DESCRIBIENDO EL MÉTODO PROPUESTO

A continuación, presentamos una síntesis del método propuesto. Una versión ampliada será presentada en Julio 2007, en oportunidad de la Global Organization Design Conference-2007.

A) A partir del pedido de ayuda del entrepreneur (e) para resolver los problemas que produce el crecimiento de su empresa, el profesional (p) aplica el método propuesto. Este método consiste en establecer un dispositivo<sup>23</sup> de asistencia que:

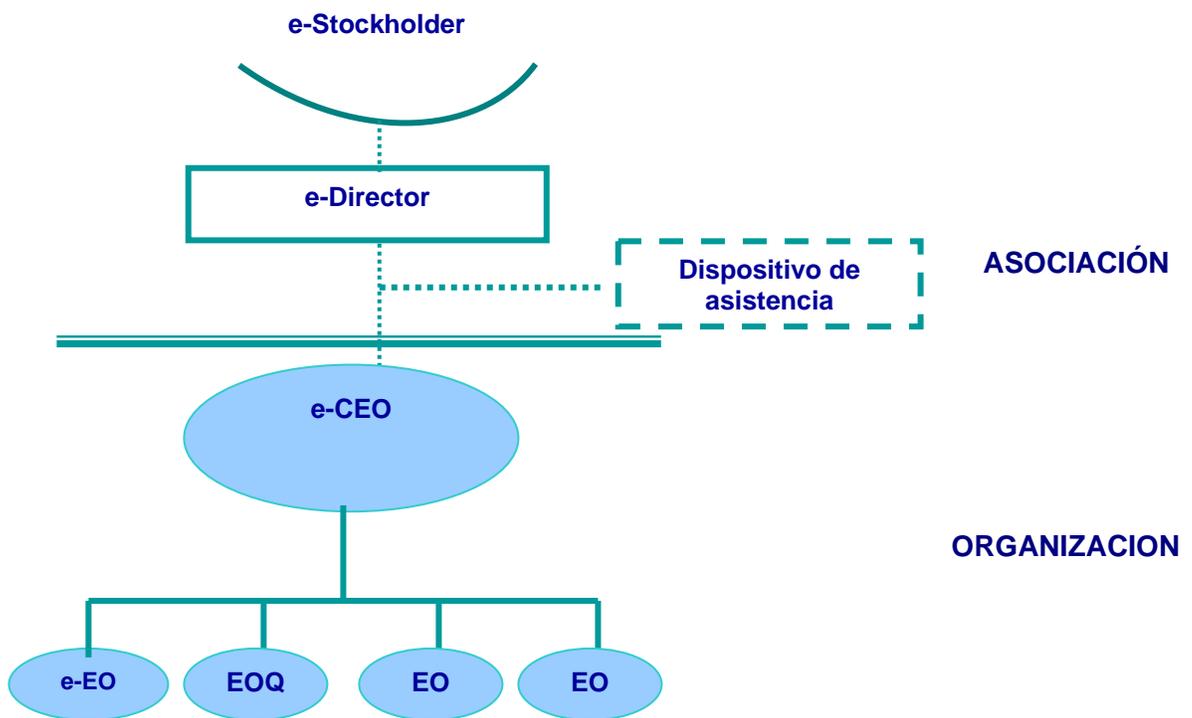
1. facilita el desarrollo de la capacidad del entrepreneur en su rol de máxima autoridad de la organización que creó (e-ceo) permitiendo transitar del estrato II al estrato III de complejidad

---

<sup>23</sup> Un dispositivo es “un mecanismo o artificio dispuesto para producir una acción prevista.”, Real Academia Española (1992) Diccionario de la lengua española, Vigésima Primera Edición, Editorial Espasa Calpe, Madrid. Una aplicación de este concepto al ámbito organizacional puede consultarse en Penna, A. (2005) *Small Entrepreneurial Organization (SEO): Long-term growth and sustainability. RO concepts applied as consulting tools to facilitate entrepreneur tasks*. Global Organization Design Conference. Toronto Canada. En: <mms://hs.connect230.com/go/conf05/Penna1.wmv>, <mms://hs.connect230.com/go/conf05/Penna2.wmv>, <mms://hs.connect230.com/go/conf05/Penna3.wmv>, <mms://hs.connect230.com/go/conf05/Penna4.wmv>.

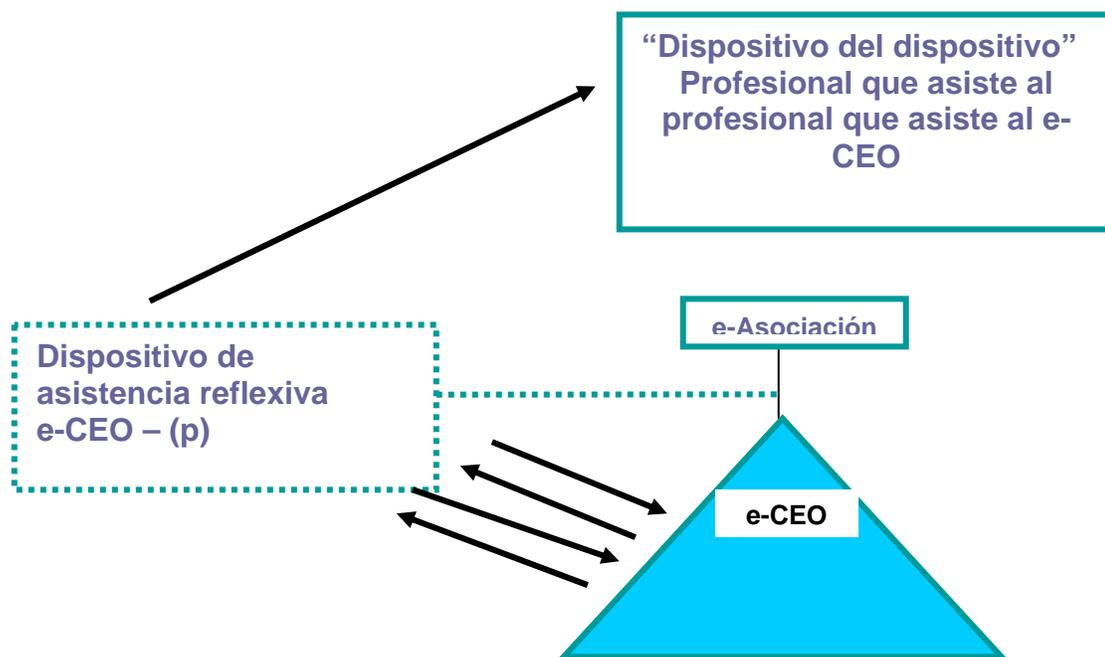
2. impulsa la evolución de la estructura ejecutiva (EEE) de forma tal de reestructurar los sistemas de comunicación, información y control posibilitando generar una OE de 3 niveles que produce outputs directos, asistidos y delegados.

Graficamos a continuación la ubicación del Dispositivo:



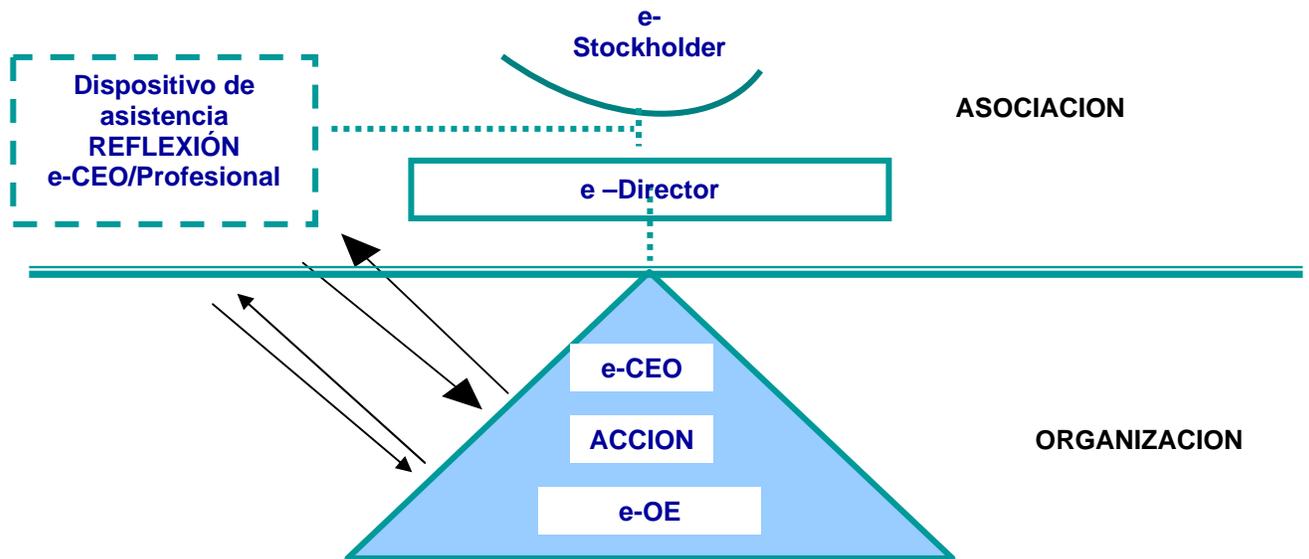
Referencias: e-EO: Entrepreneur como empleado operativo, EOQ: empleado operativo calificado, EO: empleado operativo.

B) El profesional (p) propone establecer un acuerdo respecto del tiempo<sup>24</sup>, el espacio y la naturaleza del trabajo que realizarán juntos (e y p) en el dispositivo. Se establecen las responsabilidades de cada uno y el contenido y las formas de la asistencia que p brindará al e-ceo y a la SGEO. Este profesional será, a su vez, asistido externamente por otro profesional de mayor experiencia, tal como se muestra en el gráfico siguiente:



<sup>24</sup> Una reunión semanal es la frecuencia que se ha revelado más efectiva. Por razones de distancia se han experimentado reuniones quincenales, cara a cara, con encuentros telefónicos la restante quincena. Goffman ha profundizado respecto de los estímulos de los encuentros cara a cara y Saint-Exupéry rescata poéticamente el valor del hábito en el encuentro del zorro con el principito: “Al día siguiente volvió el principito. - Hubiese sido mejor venir a la misma hora –dijo el zorro-. Si vienes, por ejemplo, a las 4 de la tarde, comenzaré a ser feliz desde las tres. Cuanto más avance la hora, más feliz me sentiré. A las cuatro me sentiré agitado e inquieto; descubriré el precio de la felicidad! Pero si vienes a cualquier hora, nunca sabré a que hora preparar mi corazón... Los ritos son necesarios.-¿Qué es un rito? –dijo el principito-.Es también algo demasiado olvidado –dijo el zorro-. Es lo que hace que un día sea diferente de los otros días; una hora, de las otras horas. Entre los cazadores, por ejemplo, hay un rito. El jueves bailan con las muchachas del pueblo. El jueves es, pues, un día maravilloso. Voy a pasearme hasta la villa. Si los cazadores no bailaran en día fijo, todos los días se parecerían y yo no tendría vacaciones.” Saint-Exupéry, A. (1992) *El principito*. Ed, Emecé. Buenos Aires. La duración más efectiva es la de una hora. Casos de mayor envergadura y/o complejidad pueden requerir dos o tres reuniones semanales de una hora. Nuevamente por razones de economía de traslado del e-CEO se puede optar por reuniones semanales de una hora y media.

C) Producido el acuerdo, se inicia el trabajo del dispositivo atendiendo los problemas del e-CEO relativos a su propia tarea, la de sus subordinados y las implicancias emocionales comprendidas en las mismas. Se procede a introducir la escritura y la lectura como hábito laboral del e-CEO y posteriormente de todos los empleados de la SGEO a la par que el e-CEO adquiere en el dispositivo, la práctica reflexiva sistemática<sup>25</sup>.



<sup>25</sup> El valor de la reflexión a distancia ha sido explicitado por Henry Mintzberg para procesos grupales de desarrollo directivo. “En los puestos más altos necesitamos gente que haga cosas. Pero necesitamos gente que haga cosas y, además, sea capaz de reflexionar sobre sus acciones. El aprendizaje de las tareas de dirección implica no solamente hacer, sino además reflexionar sobre lo que se hace. La reflexión consiste en obtener el significado. Una actividad (la acción u operación en los términos empleados en este capítulo) se convierte en “experiencia” sólo después de haber sido reflexionada en profundidad. Los directivos necesitan tiempo para reflexionar sobre las cosas que les suceden. Reflexionar no significa meditar simplemente; en los puestos de dirección es una tarea que no puede ser sólo casual. En este sentido, reflexionar significa cuestionarse, tantear, analizar, sintetizar, conectar distintas experiencias en la mente, ponderar cuidadosa y persistentemente el significado que una experiencia tiene para uno mismo y no sólo sobre lo que uno supone *que* ha sucedido, sino sobre *por qué* uno cree que ha sucedido y *cómo* esta situación se parece o se diferencia de otros problemas o situaciones”. El gráfico que incluimos es una adaptación que integra el gráfico del dispositivo propuesto por este método con el realizado en la obra. Ver Mintzberg, H. (2005) *Directivos no MBAs*. Capítulo 9: El desarrollo de la formación directiva. Ed. Deusto. Barcelona.

D) La tarea del dispositivo se efectúa siguiendo el interés del e-CEO y utilizando el análisis<sup>26</sup> que se realiza de los problemas para que el profesional asista y proponga al e-CEO conceptos, formas, métodos y prácticas de trabajo gerencial propios de los estratos II y III de complejidad según lo prescripto por la RO de E. Jaques.

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

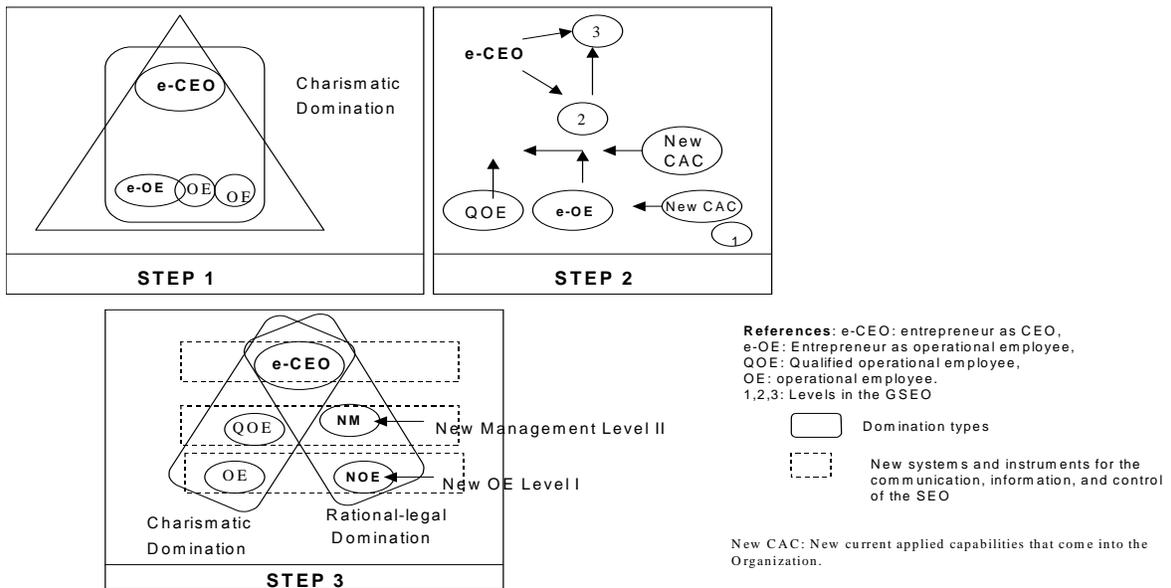
E) Para realizar las labores propias del dispositivo descritos en C) y D), el profesional se auxiliará con conceptos, prácticas y métodos propios de la contabilidad y la administración iniciados por Luca Paccioli, los similares relativos tanto a los grupos de supuestos básicos de Wilfred Bion como a los tipos de dominación de Max Weber. Fruto de dicha tarea con el e-CEO logrará producir e instalar en la SGEO los instrumentos señalados en el punto D). Deberá, por

---

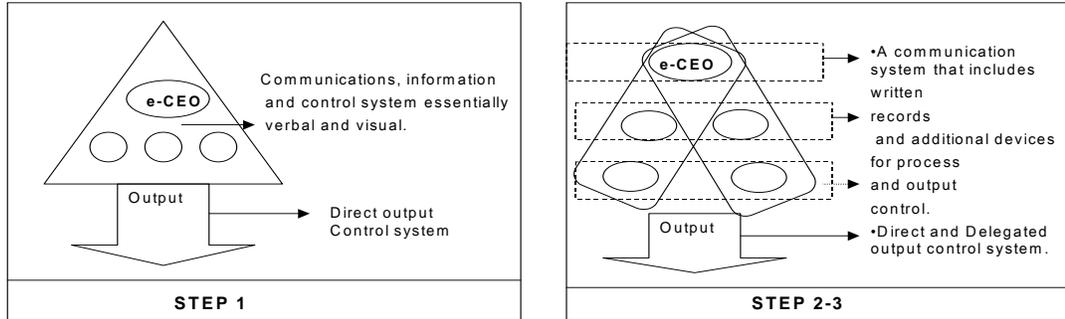
<sup>26</sup> Las prácticas conversacionales como método de reflexión para el aprendizaje reconocen un origen antiguo desde Sócrates 470-399 AC, continuando modernamente con S. Freud, J. Lacan y particularmente respecto del contenido aquí propuesto por aquellas prácticas y conceptos descritos por E. Jaques Op. Cit. 1 necesarias para el desarrollo individual de los empleados de una organización. Si bien, las prácticas de coaching y mentoring fueron diseñadas por Jaques para realizarse en el ámbito de la organización; al carecer el e-CEO de manager y de manager del manager (MOR) que son quienes deben realizar dichas tareas, las mismas se tornan imposible de producirse para las Entrepreneurial Organization. Sin embargo, no por ello los roles y sus funciones dejan de ser necesarios. El método que se propone instala prácticas similares a través del dispositivo descrito y reivindica las funciones de ambos (coach y mentor) a partir de uno de los más antiguos “mentores” (quien en el siglo VII AC cumplió la función con el hijo de Odiseo. Ver punto 8. Glosario) Obviamente, “mentor” cumplió sus funciones fuera de todo ámbito organizativo. Una frase repetida por muchos entrepreneurs que acuden para recibir asistencia verbaliza la ausencia de referente para su realidad laboral de la siguiente forma: “detrás mío la nada” ó “detrás mío el abismo” o “hasta aquí llegue y no sé bien como continuar el camino.

pedido del e-CEO o por iniciativa propia, incluir en la tarea a otras personas de estrato I, II o III, sean estas empleadas o no. Esta inclusión, en la SGEO y/o en el dispositivo, deberá ser administrada cuidadosamente resguardando el propósito del dispositivo y la correcta integración socio-laboral de las nuevas capacidades que se incorporarán en la SGEO.

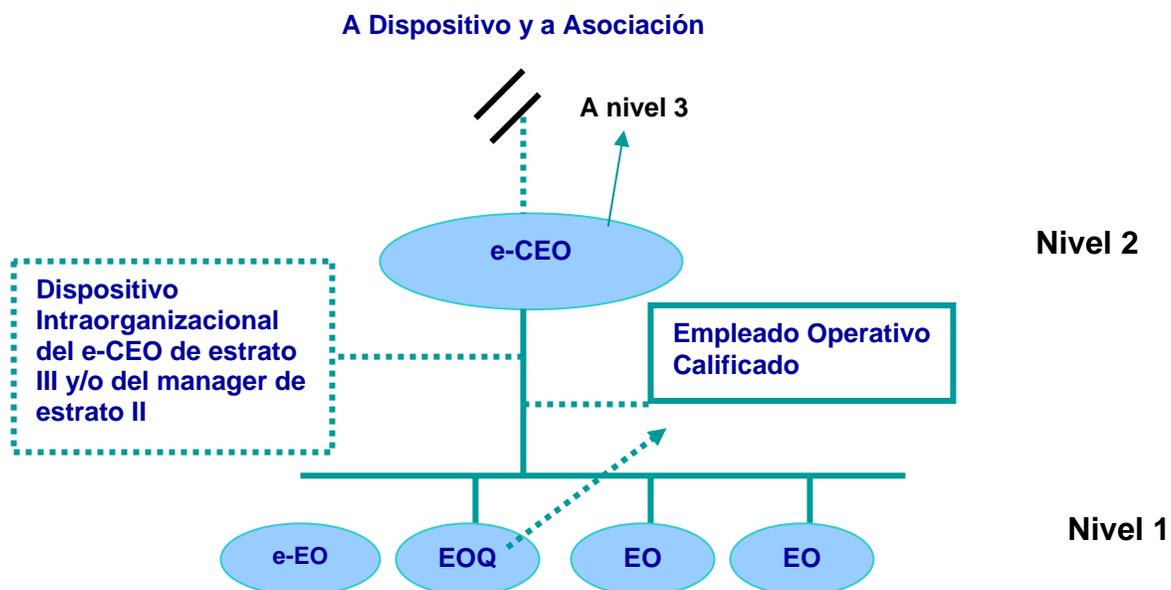
**DOMINATION TYPE CHANGING PROCESS  
(THROUGH THE INCLUSION OF NEW CACs AND WORK METHODS )**



**EXPANSION PROCESS OF OUTPUT TYPES AND  
EVOLUTION OF THE EXECUTIVE STRUCTURE**



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



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

Los procesos de trabajo descritos, desde A a F) requerirán un tiempo no menor de 2 años calendario, trabajando el e-CEO y p, cara a cara en el dispositivo a un ritmo sistemático de 1 hora semanal en horario y día fijos. Las inclusiones de otras personas descritas en el punto E) requerirán –excepcionalmente- algunas reuniones adicionales con terceros, tanto en la SGEO como en el dispositivo.

Las horas de asistencia recibidas en el dispositivo no excederán habitualmente de 130 para un período de 25 a 28 meses. Al transitar 2 años calendario y realizar periódicamente los procedimientos descritos en C), D) y E), el e-CEO practicará

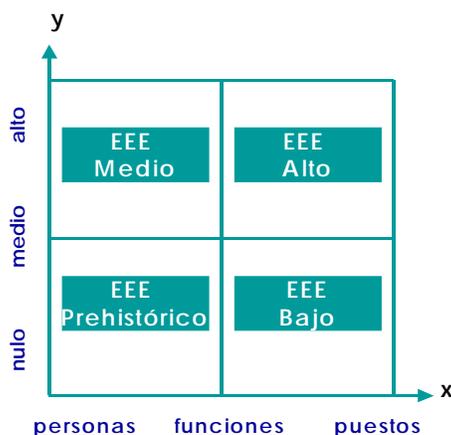
el análisis reflexivo y comparativo de los logros alcanzados. Los mismos abarcarán los resultados económicos, financieros, operativos, organizacionales en términos de EEE y personales en términos de habilidades, conocimientos y experiencias propias alcanzados en su rol de e-CEO y en el desempeño de la SGEO y de la empresa.

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

G) El profesional que asiste al e-CEO debe comprender y reconocer los límites del método propuesto consistente en lograr:

1. transitar el pasaje del estrato II al III de complejidad del trabajo del e-CEO hasta alcanzar un nuevo punto estable, en la aplicación de su capacidad al nuevo rol de nivel 3;
2. lograr la evolución de la estructura ejecutiva (EEE) de la SGEO hasta el grado alto (cuadrante superior derecho), del siguiente esquema.

**GRADO DE EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE) DE LA ORGANIZACIÓN EMPREENDEURIAL (OE)\***



**Eje y:** existencia y uso de registros escritos y herramientas de gestión respecto de

1. Memoria institucional y cultural
2. Niveles de stock
3. Flujos financieros
4. Cálculos económicos y de costos
5. Cálculos y formas de aprovisionamiento y uso de los recursos humanos, tecnológicos y materiales
6. Niveles de actividad por área funcional
7. Normas legales vigentes en el contexto
- 8 a 11: iguales a 1,2 y 3 de eje X)

**Eje x:** Base de estructuración de la tarea

1. Flujogramas y circuitos para la estructuración de áreas funcionales y/o la conformación de puestos
2. Límites de las operaciones por personas, por área funcional y por puestos.
3. Descriptivos de tareas y operaciones por personas, por áreas funcionales y/o generales y por puestos.

\* Ver nota al pie<sup>27 28</sup>

3. re-estructurar la SGEO de 2 niveles en una OR de 3 niveles que
4. logra producir outputs directos, asistidos y delegados con un grado uniforme de calidad y con procesos internos controlados y económicos.

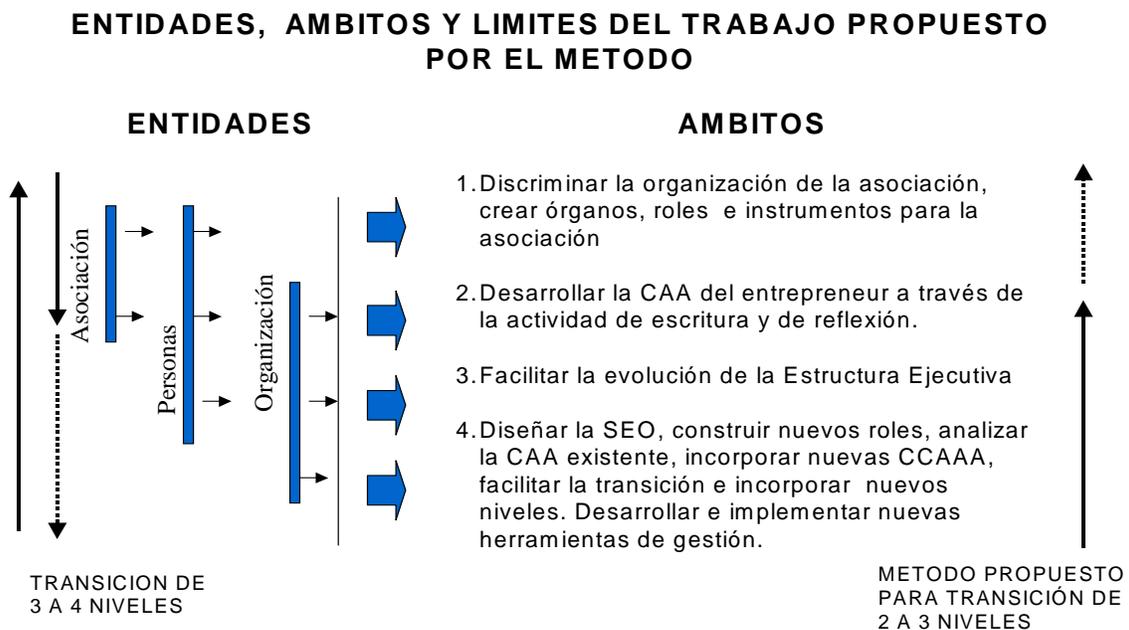
No deberá aplicar este método, tal como ha sido descrito, para resolver problemas de ausencia de recursos de capital de riesgo ni de capacidades de dirección

<sup>27</sup> A. Penna, A. (1995) "Estructura Ejecutiva y Gerencia de la pequeña empresa" en Penna, A (1998) *Organización y Dirección de la Pyme*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Comisión de Estudio de la problemática de la Pyme. Santa Fe Cámara II.

<sup>28</sup> La verificación estadística del concepto de evolución de la estructura ejecutiva (EEE) realizada durante 2002- 2004 en 42 Pymes del área de Rosario en la República Argentina permitió consolidar y ajustar las primeras verificaciones de la importancia de la escritura y la crucialidad del tránsito de 2 a 3 niveles de la SEO . Arriaga, M. C (2004) *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad a las Pymes Manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Argentina

ambos propios del trabajo empresario- ni para facilitar el tránsito del estrato III al IV de complejidad del rol de e-CEO ni para incorporar el 4to nivel de una OE.

La especificidad del alcance del método y los límites del mismo se grafican a continuación.



Finalmente, es importante resaltar que en este capítulo hemos presentado los problemas ordenados para la exposición; sin embargo, la aplicación del método requiere que el abordaje se realice en forma integral, paralela, asincrónica y sistemática atendiendo prioritariamente a la resolución de los problemas que plantea el e-CEO en el dispositivo.

Ello es así porque en el proceso de crecimiento de la SGEO se generan necesidades mutuamente interdependientes y demandantes en distinto grado, forma y tiempo de cada uno de los cuatro factores ya señalados:1) Recursos, 2) Operación, 3)) Organización y 4) Capacidades laborales<sup>29</sup>.

A continuación se presenta una síntesis gráfica del método propuesto en lo relativo a los procesos de reflexión y escritura del e-CEO y a los de estructuración de los sistemas de información, comunicación y control de (EEE) de la SGEO.

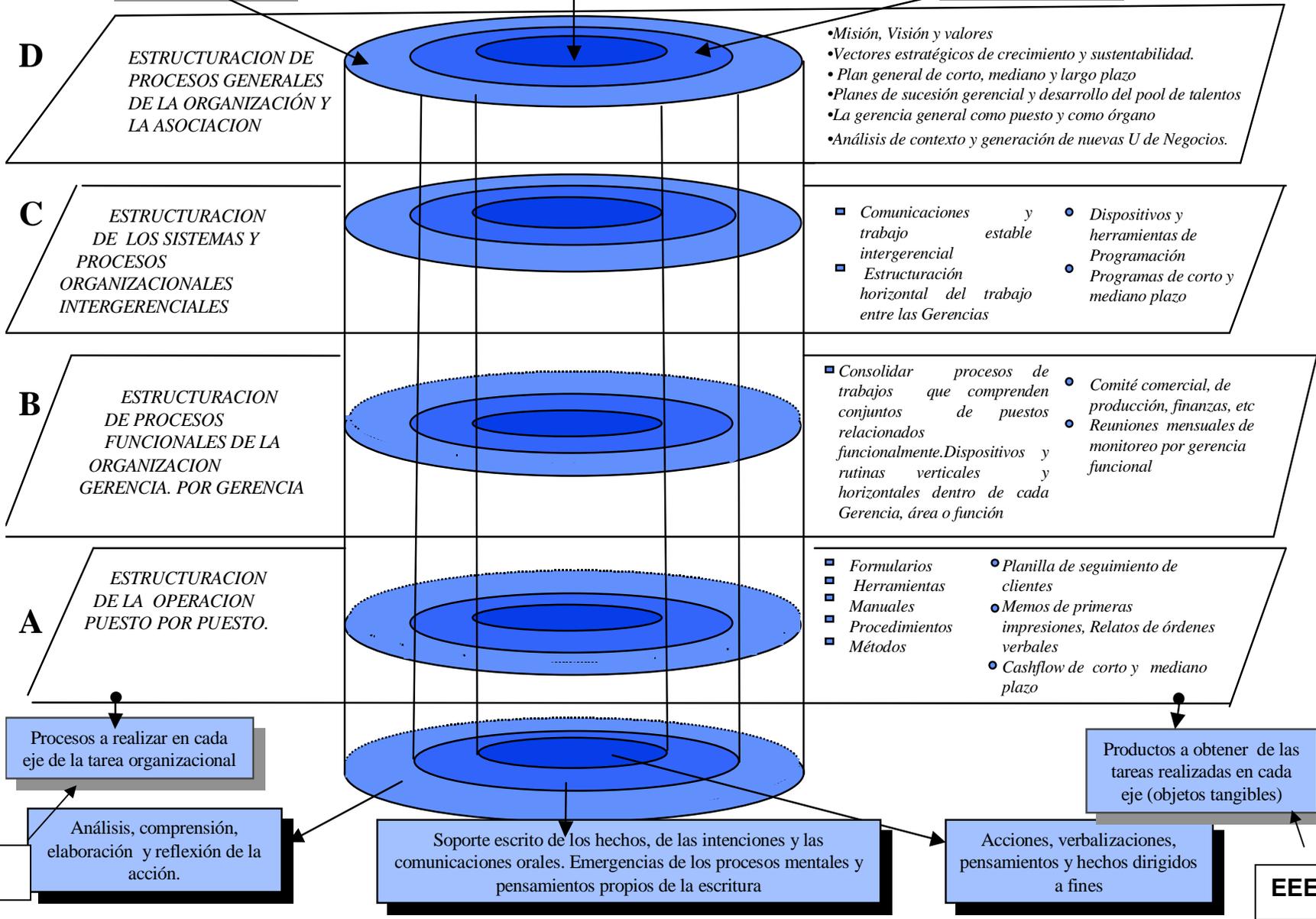
---

<sup>29</sup> Op.Cit 5

**ANALISIS EXTERNO**

**ACTIVIDAD LABORAL DIARIA**

**REGISTROS y ESCRITURA**



Incrementos de hábitos de reflexión del CEO

**EL METODO PROPUESTO**

H) Los trabajos anteriores (A a G) permiten construir las condiciones necesarias y suficientes para permitir que el e-CEO transite del estrato II al III; para que algunos de sus subordinados transiten del estrato I al II; para que se incorporen a la SGEO nuevas capacidades de estrato I y II para que el e-CEO y algunos managers del estrato II puedan ser asistidos externamente por personas de estrato III y IV.

Este tránsito de estratos inferiores a estratos superiores es acompañado por la evolución de la estructura evolutiva que transita desde el grado prehistórico, al grado bajo y luego al grado alto.

Finalmente también el sistema social de la SGEO transita a un tipo mixto de dominación pasando desde la dominación carismática de la SGEO de dos niveles a otra propia de una organización de tres niveles que incorpora la dominación racional legal, que aporta a la pre-existente los nuevos integrantes de la SGEO.

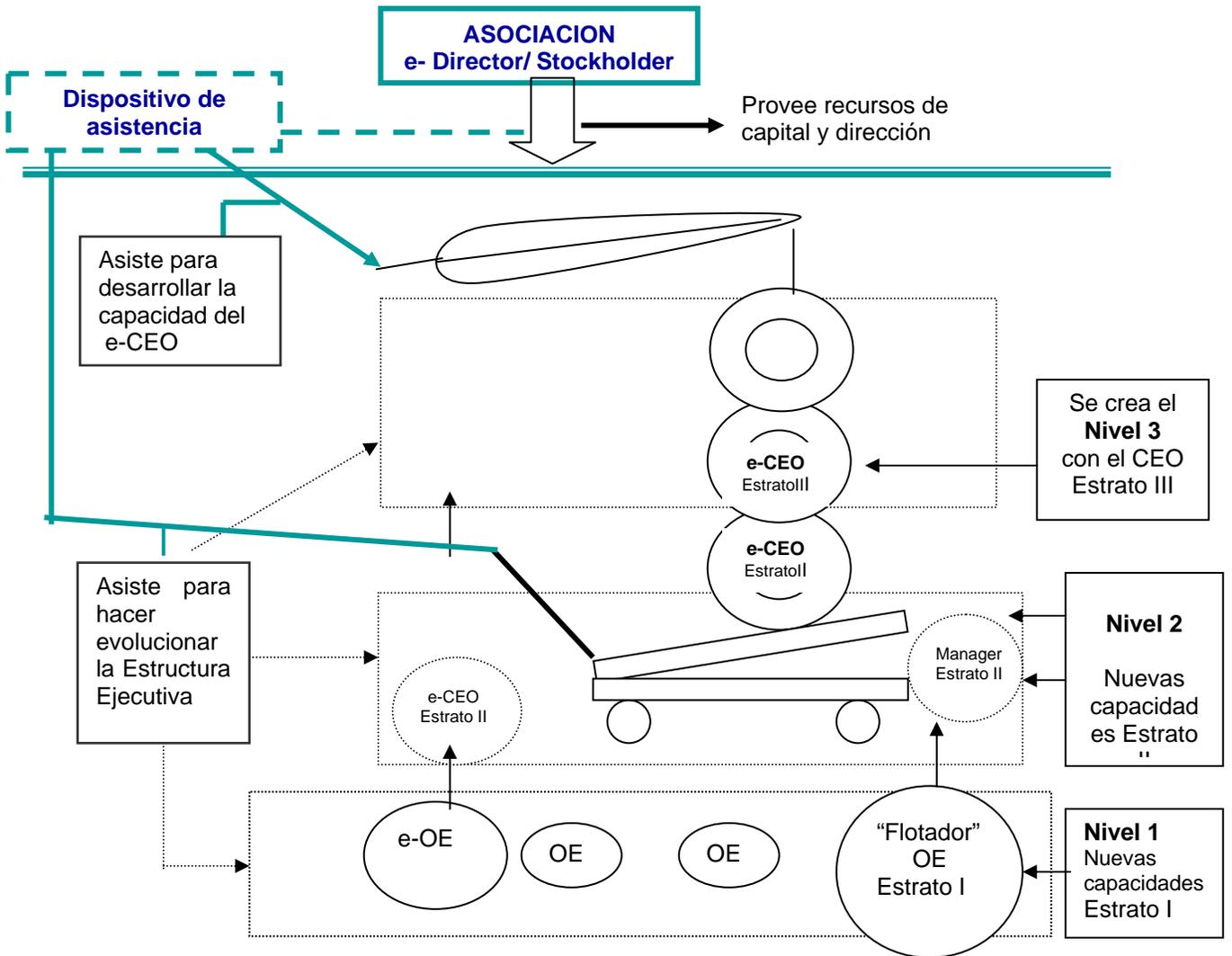
El tránsito de estratos tiene dos etapas:

La primera o de “flotación”: cuando la persona abandona las tareas más operativas que le requieren una menor aplicación de la discrecionalidad, y deja lastre ascendiendo con facilidad, y

La segunda etapa o de escalada cuando comienza a incorporar nuevos conocimientos, habilidades y a exponerse a nuevas experiencias aún con incertidumbres propias del proceso de aprendizaje en acción.

Esta segunda etapa de escalada es más penosa e incierta para el e-CEO dado que los instrumentos, dispositivos y herramientas para ejercitar los nuevos comportamientos van creándose junto al ascenso. Este doble proceso con el e-CEO y la SGEO se muestra a continuación:

## GRAFICO DEL METODO DE ASISTENCIA AL e-CEO Y LA SGEO



-  Aluden a los sistemas e instrumentos de comunicación, información, gestión y control de la SEO
-  Aluden a las incorporaciones de nuevas capacidades de Estrato I, II y III en la SEO

Referencias: e-OE: Entrepreneur como empleado operativo, OE: Empleado operativo

Los elementos centrales para atravesar la primera etapa, la flotación, son el análisis del uso del tiempo y los procesos valorativos, tanto para el e-CEO como para los nuevos roles de managers de estrato II.

Para la segunda etapa prima la necesidad de asegurar el funcionamiento de todos los procesos internos y la calidad y cantidad de los outputs requeridos.

## **7. CONCLUSIONES Y RESULTADOS ALCANZADOS : ¿QUÉ ESPERAMOS Y CÓMO SEGUIMOS?**

El método que hemos presentado en este capítulo no está cerrado. Continúa ajustándose y enriqueciéndose permanentemente. Sin embargo consideramos que el desarrollo logrado hasta el presente permite utilizarlo como herramienta laboral del profesional para la comprensión y abordaje de los fenómenos y dificultades descriptos relativos al crecimiento de las pequeñas organizaciones entrepreneuriales (SGEO).

Este capítulo además de presentar el método, tal como planteáramos en el punto 1. PROPÓSITO, pretende abrir un debate de conceptos y prácticas que posibiliten una construcción superadora para mejorar la atención brindada a la resolución de los problemas que afrontan los entrepreneurs en su rol de e-CEO y su SEO, y que en muchos casos colocan en riesgo a la pequeña empresa.

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

1. Favorecer la sustentabilidad y el crecimiento de las pequeñas organizaciones entrepreneuriales que representan no sólo la base de la economía de los países en desarrollo sino también una porción fundamental de la economía de algunas regiones de los países desarrollados.

2. Proveer un conjunto de herramientas de aplicación que esperamos puedan ser utilizadas por practicantes, docentes, estudiantes y CEOs entrepreneuriales.

3. Contribuir al desarrollo del conocimiento respecto de un tipo de organización que no ha sido suficientemente analizada y comprendida.

4. Estimular futuras investigaciones y prácticas centradas en la SEO en general y en la SGEO en particular.

5. Ampliar las bases para mejorar y ajustar la formación de futuros profesionales en Universidades y diversos centros de capacitación, generando además un nuevo campo de desarrollo laboral.

6. Proveer algunos elementos que podrían favorecer la definición de políticas públicas dirigidas a asistir a los entrepreneurs en crecimiento para lograr mayor sustentabilidad de las pequeñas empresas.

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

1. Las Organizaciones Entrepreneuriales son estructuras ejecutivas.

2. Las SEOs son estructuras ejecutivas de 2 niveles con autonomía del volumen de operación que procesen.

3. La SEO no es una estructura ejecutiva de responsabilidad gerencial (responsabilidad en la versión traducida de E. Jaques<sup>30</sup>).

4. La SEO no es una organización requerida en términos de E. Jaques pero si puede serlo en términos de:

- a. las condiciones contextuales,
- b. la disponibilidad de recursos de capital de riesgo en y con los cuales opera y
- c. el diseño no planeado de aplicar la capacidad del fundador, propietario y máxima autoridad ejecutiva (e-CEO)

5. Los descubrimientos de E. Jaques, en términos de estratos de capacidad de las personas, constituyen un elemento esencial para ayudar y asistir a los entrepreneurs en el diseño de sus organizaciones entrepreneuriales. Igualmente lo son la comprensión profunda del trabajo humano, el interjuego de complejidad mental, conocimientos, experiencias y valores que intervienen en los procesos laborales individuales además de las prácticas gerenciales y las estrategias de desarrollo y capacitación que aporta la RO. Todos ellos se revelan centrales para asistir a los entrepreneurs a incrementar su capacidad de trabajo organizacional que utilizan en su rol de e-CEO de las SEO.

6. Dichos elementos de la teoría de la Organización requerida deben complementarse para su aplicación a las SEO con otros conceptos y prácticas provenientes de la psicología social, la sociología, la economía y la administración

---

<sup>30</sup> Op. Cit. 1

para permitir el tránsito del e-CEO que opera en estrato II a operar en estrato III cuando el crecimiento de la SEO lo demanda.

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

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

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

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

11. La sincronización de todos los procesos es altamente compleja y debe incluir, además, que el e-CEO pueda discriminar en tarea los procesos del trabajo empresario de la asociación de aquellas situaciones organizacionales y de las contextuales de su empresa.

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

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

## 8. GLOSARIO

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

- **Consulta psicológica:** Diálogo tendiente a ayudar a un individuo a que supere sus dificultades personales (R.O.)
- **Crecimiento organizacional (CO):** Proceso de incorporación de un nivel adicional a los niveles pre-existentes (R.O.) Este capítulo distingue para las organizaciones entrepreneuriales (OE) diferentes CO según sean: el pasaje de 2 a 3 niveles al cual denomina “transición” por el cambio estructural que ocurra en la organización (asimilable al del gusano a mariposa por la mutación y no por la ineluctabilidad de la transformación). La OE que muta es la SEO y al proceso se lo denomina, además SEOG. El pasaje de 3 a 4 niveles, que implica una nueva mutación se lo denomina en este capítulo crecimiento de la organización

empreneurial (EOG). La obra de E. Jaques (Op. Cit 1) define además el CO para las organizaciones requeridas

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

servicios de la firma. H. Mintzberg. Diseño de Organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo, 2003. Pág.14 a 18.

- **Organización entrepreneurial (OE):** es la organización creada por el fundador, que es además accionista y director de la compañía y en la cual se desempeña en el puesto de máximo ejecutivo (CEO, gerente general, director, jefe, dueño, patrón o como se denomine dicho puesto).

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

- **Pequeña organización entrepreneurial (SEO):** Es una organización de dos niveles en la cual el único gerente es el entrepreneur actuando como CEO y también como un empleado operativo cuando el tamaño de la operación no requiere un rol gerencial full-time.

- **Pequeña organización entrepreneurial en crecimiento (SGEO):** Es una organización de dos niveles que está procesando incrementos sostenidos del volumen de operaciones durante un período.

- **Producto (output):** El resultado cuantificable del completamiento de una tarea.

- **Producto directo (PD):** Producto sobre el cual se asigna una tarea a través de un acuerdo directo y no se delega en niveles superiores ni inferiores.

- **Producto directo asistido (PDA):** Producto directo obtenido con la ayuda de subordinados.

- **Producto directo delegado (PDD):** Producto cuya producción se asigna para ser delegada a niveles inferiores.

- **Producto y/o Servicios de la SEO:** Fórmula con la que se designa a todos los tipos de productos (outputs) producidos por una empresa para los clientes o consumidores.

- **Tecnología sustantiva (TS):** es la actividad laboral principal del fundador, dueño y CEO de la SEO previa a la creación de la firma y que, a partir del nacimiento de la misma, es además el objeto central de la operación o fin de la firma.

- **Transición organizacional (TO):** Proceso de incorporación del nivel tres en una SEO de dos niveles. Implica crear el primer nivel intermedio entre el ETS y el nivel operativo, permitiendo que el Output de la OE pase de PD y/o PDA a PDD, siendo el output total de la OE la sumatoria por integración de los tres tipos de outputs y sus diferentes combinaciones. Es también el proceso de tránsito del e-CEO del estrato II al estrato III en el ejercicio de su rol. La teoría de la Transición

organizacional de Emeric Solymossy y Atilio Penna conceptualizan dicho pasaje (Op. Cit. 18).

- **Tutoría:** Diálogo entre el gerente del gerente y el subordinado del subordinado para ayudar a éste a que comprenda sus potencialidades y la forma en que pueden ser desarrolladas para concretar el mejor desarrollo de carrera posible dentro de la organización (R.O.)

Nota final del autor: Esperamos que el presente artículo haya resultado de vuestro interés. En caso de desear hacernos conocer su opinión al respecto, realizar sugerencias o comentarios respecto de sus propias experiencias en relación a los temas desarrollados, rogamos remitirse a : [kenshepard@globalro.org](mailto:kenshepard@globalro.org) y/o [penna@netizen.com.ar](mailto:penna@netizen.com.ar)

Se encuentra disponible a solicitud de los interesados, una versión en castellano de este capítulo.



## OUR PURPOSE

The Global Organization Design Society is a not-for-profit corporation registered in Ontario, Canada to promote the following objective:

The establishment and operation of a world-wide society of academics, business users and consultants interested in science-based management to improve organizational effectiveness for the purposes of:

Promoting among existing users increased awareness, understanding and skilled knowledge in applying concepts of Levels of Work Complexity, Levels of Human Capability, Accountability, and other concepts included in Requisite Organization and/or Stratified Systems Theory.

Promoting among potential users of the methods, appreciation of the variety of uses and benefits of science-based management, and access to resources.

### OUR BOARD

Piet Calitz, South Africa  
Julian Fairfield, Australia  
Jack Fallow, United Kingdom  
Jerry Gray, Canada, GO Treasurer  
Judy Hobrough, United Kingdom  
Ken Shepard, Canada, GO President  
Harald Solaas, Argentina  
George Weber, Canada  
Jos Wintermans, Canada

### EDITORIAL BOARD

Jerry Gray, Ph.D.  
James G. Hunt Ph.D.  
Larry G. Tapp, LLD  
Ken Craddock, M. A., Web Editor and  
Peer Review Coordinator

### CONTACT US

Global Organization Design Society  
32 Victor Avenue  
Toronto, Ontario, Canada M4K 1A8  
Phone: +1 (416) 463-0423  
Fax: +1 (416) 463-7827  
E-mail: [Info@GlobalRO.org](mailto:Info@GlobalRO.org)  
URL: [www.GlobalRO.org](http://www.GlobalRO.org)



**GO** Global Organization  
Design Society

Sponsorship is provided in part by the generous support of the following organizations:

