

**“EL EMPRESARIO PYME DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL
DEPARTAMENTO LA CAPITAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.**

**UN ABORDAJE PARA COMPRENDER EL ÉXITO EMPRESARIAL DESDE LA
COMPLEJIDAD DE SU HISTORIA PERSONAL.”**

Daniel Luis Malano

Tesis presentada como requisito para optar al grado de

MAGISTER SCIENTIAE

Carrera de Postgrado en Extensión Agropecuaria

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA

Estación Experimental Agropecuaria Rafaela

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Agrarias de Esperanza

Esperanza

República Argentina

**“EL EMPRESARIO PYME DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL EN EL
DEPARTAMENTO LA CAPITAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.**

**UN ABORDAJE PARA COMPRENDER EL ÉXITO EMPRESARIAL DESDE LA
COMPLEJIDAD DE SU HISTORIA PERSONAL.”**

Daniel Luis Malano

Director

M. Sc. Ing. Agr. Patricia Sandoval

Asesores

Psic. Nilda Ansaldo

Prof. Susana Garramuño

Aprobada por:

.....
Nombre y apellido, grados académicos (de – a +)
Presidente Comité de Tesis

.....
Nombre y apellido, grados académicos (de – a +)
Miembro del Comité de Tesis

.....
Nombre y apellido, grados académicos (de – a +)
Miembro del Comité de Tesis

.....
Nombre y apellido, grados académicos (de – a +)
Representante del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA

.....
Nombre y apellido, grados académicos (de – a +)
Representante de la Universidad Nacional del Litoral – UNL

*A Daniela, Martina y Lautaro.
A Ivanna.
A mis padres, aunque ya no estén.*

AGRADECIMIENTOS

A la Dirección de la V Edición –Sonia- y a algunos Docentes de la Maestría que han puesto todo de sí para lograr el cambio en este estudiante, lo cual lleva implícito muchas horas de compartir momentos y profundas discusiones en torno de la Extensión. Les agradezco porque esto ha permitido cultivar –de ambos lados- la virtud de la tolerancia.

A mis compañeros de edición con quienes he podido construir mucho más que compartir las clases y largas sesiones de estudio. A algunos de ellos, no los he vuelto a ver –por ahora-; a otros, los tengo siempre presentes de alguna manera y, a los menos, con quienes comparto el cariño permanente que da la amistad, les agradezco especialmente, porque esto me permite cultivar la Fraternidad.

A muchos que, al decir de Max Neef, fueron los “*invisibles*”, quienes de alguna manera participaron en esta investigación: a los actores principales y a todos quienes obraron como informantes, porque me dieron su confianza; a aquellos amigos que preocupados por mí, han aportado conocimientos, libros, documentos y palabras fundamentales. Les agradezco porque con ellos me siento comprometido en Igualdad.

A quienes han sido mis guías más estrechas en lo disciplinar y, sobre todo, amigas en lo personal: Patricia, Nilda y Susana que, si bien ya figuran en la portada, considero que ello no es suficiente en base a lo que me han dedicado para que la presente sea una realidad. Además, y en un sentido homenaje, a quién por muy poco tiempo fuera mi maestro, René. Agradezco a ellos, porque con su intervención han permitido que siguiera cultivando la Libertad.

*"Crisis, es cuando lo viejo ha muerto
y lo nuevo no ha nacido aún"*

Antonio Gramsci

*"Si buscas resultados diferentes,
no sigas haciendo lo mismo"*

Albert Einstein

ÍNDICE

CONTENIDO

CARÁTULA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	vi
DESCRIPTORES	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Descripción del problema	3
I.2. Pregunta de la investigación	4
I.3. Objetivos	5
I.3.1. Objetivo general	5
I.3.2. Objetivos específicos	5
I.4. Marco conceptual	6
I.5. Definiciones operativas	23
II. METODOLOGÍA	27
II.1. Estrategias metodológicas	27
II.2. Casos en estudio	29
II.2.1. Área de trabajo	29
II.3. Diseño de la investigación	30
II.3.1. Fuentes de información primaria	30
II.3.2. Procedimiento para la recolección de datos	30
II.4. Registro de los datos	32

II.5. Categorías de análisis	33
III. RESULTADOS	35
III.1. Introducción	35
III.2. Análisis de los Casos	36
III.2.1. Caso 1	36
III.2.2. Caso 2	42
III.2.3. Caso 3	50
III.2.4. Caso 4	54
III.3 Análisis y Discusión de los resultados: Matriz de Datos	62
IV. CONCLUSIONES	66
V. PROPUESTAS	69
VI. BIBLIOGRAFÍA	72
VI.1. Bibliografía citada	72
VI.2. Bibliografía consultada	74
APÉNDICE	76
A. Guías y Planillas de campo	77
A.1. Guía para la entrevista I	78
A.2. Guía para la entrevista II	79
A.3. Guía para la entrevista III	81
B. Planilla de la Encuesta	82
C. Resultados de las entrevistas a Informantes Calificados	86

DESCRIPTORES

- * Éxito
- * Éxito empresarial
- * Historia personal
- * Empresario PyME
- * Complejidad
- * PyMES

RESUMEN

En esta investigación se debatirán los factores que influyen en el resultado de las empresas relacionadas con el sector agropecuario, más allá de los aspectos puramente cuantitativos. A partir de esta concepción, se han tomado como eje de análisis los aspectos personales del empresario, para lo cual, se realizó un estudio de caso de empresarios PyMES del sector agroindustrial, para comprender cuáles son los factores relevantes o significativos en el éxito empresarial, abordados y analizados desde sus historias personales, considerando sus representaciones mentales, motivaciones, conceptualizaciones y conductas que adoptan frente a la toma de decisión empresarial. Se aplicó una metodología de investigación de índole cualitativa con triangulación de técnicas, cruzando los datos obtenidos de entrevistas en profundidad, observación participante y encuesta estructurada. Los resultados obtenidos indican la presencia de tres factores relevantes, como son: la capacidad de gestión, la relación de pertenencia y el aprendizaje adaptativo.

ABSTRACT

TITLE

“THE AGROINDUSTRIAL SECTOR SME´S MANAGER IN THE CAPITAL DISTRICT OF THE SANTA FE PROVINCE.

AN APPROACH TO UNDERSTAND THE MANAGEMENT SUCCESS FROM THE COMPLEXITY OF THEIR PERSONAL HISTORY.”

KEY WORDS

* Success *Management success *Personal history *SME´S Manager *Complexity
*SME´S

SUMMARY

In this investigation you to debate the factors that influence in the result of the companies related to the agroindustrial sector, beyond the purely quantitative aspects. Starting from this conception, there is taking as analysis axis the manager's personal aspects, for that which, was carried out a study of manager's case SME´S of the agroindustrial sector, to understand which the outstanding or significant factors are in the management success approached and analyzed from their personal histories, considering their mental representations, motivations, conceptualizations and behaviors that they adopt in front of the management take of resolution. For that, a methodology of investigation of qualitative nature was applied with triangulation technical, crossing the obtained data from depth interviews, participant observation and structured interviews. The obtained results indicate the presence of three outstanding factors, as such: the administration capacity, the relation of ownership and the adapted learning.

I. INTRODUCCIÓN

El actual contexto mundial de comercialización que, como consecuencia de la intensificación de la competencia internacional, genera una creciente presión sobre los sistemas de costos y en la calidad de los bienes y servicios, según Quintar et al. (1992), está promoviendo una reflexión acerca de *“la incidencia que tiene la gestión empresarial en el éxito o fracaso de los emprendimientos productivos, las capacidades instaladas en las empresas, capacidad adaptativa de las mismas a los cambios requeridos con el fin de insertarse en una economía cada vez más globalizada”*.

Continúa Quintar et al. (1992), hablando sobre la necesidad de clarificar y precisar las cualificaciones requeridas por los trabajadores en las diversas categorías ocupacionales, lo que impulsa a una amplia diversidad de especialistas (abogados y médicos laboralistas, sindicalistas, asistentes sociales, sociólogos, economistas, etc.) a profundizar en el análisis de esta temática; sin embargo el tema de la *“gestión empresarial”* quedó reducida a unos pocos ámbitos mayormente vinculados a la administración de empresas.

Jiménez Prieto et al. (1998), al respecto, afirma que los empresarios tienen básicamente dos percepciones para guiar su desarrollo, *“la de conveniencia y la de factibilidad.”* La primera, como una expresión de valores individuales, de convicciones y de creencias; mientras que la segunda, es menos emocional y es una medida del proyecto, formada por conocimientos de la actividad, de los recursos y de las formas de llevarlos a cabo.

De esta manera, se debe admitir la existencia de una visión más amplia de lo que, con sentido reduccionista, se toma como racionalidad y que contemple, además, otros comportamientos a los que considera la tradición económica clásica y la neoclásica que, desde la revolución industrial, contribuyó al desarrollo de la idea de organización concebida como un sistema cerrado y separado del ambiente y de la individualidad de los sujetos. Considerando aquella concepción de organización compleja y con enfoque sistémico, coincido con Ackoff (1995), cuando critica la postura reduccionista, expresando que: *“el hombre es considerado como una herramienta más, una parte que se suma a los demás mecanismos del sistema y su coordinación o ajuste se hace depender de recursos pretendidamente objetivos y*

racionales que no contemplan la intrincada complejidad de sus necesidades, motivaciones y su naturaleza psicosocial."

Siguiendo esta línea de análisis es Elliott Jaques (1982), quién introduce el concepto de "*sistema socio-técnicos*", que significó el reemplazo definitivo de un enfoque que concibe a la organización como un sistema cerrado por otro que la trata como un sistema abierto, es decir, "*en estrecha interacción con el ambiente*", relacionándose directamente con los lineamientos de la teoría de la complejidad sustentada por Edgar Morin (1999).

Así también Boudon (1973), considera que las organizaciones empresarias constituirían "*totalidades cuyos elementos son interdependientes, de manera que la comprensión de esos elementos no sería posible si se les aislara de la totalidad que los contiene*", permitiendo analizar a los empresarios sin perder de vista el factor contextual que influye en ellos y sobre el cual, en mayor o menor medida, los empresarios también influyen con sus decisiones.

Este enfoque también lo da Aldo Schlemenson (1998), quién demostró que "*no son neutras estas características en relación a las trayectorias evolutivas de las empresas*", sin embargo, los mismos se presentan en forma de generalización, simplificados y supeditados o subordinados a otros factores, como los normativos, los comerciales, los tecnológicos, etc. De esta manera, se encuentra que los análisis y visiones disciplinares provocan recortes y reducciones en la compleja realidad de la gestión empresarial y, por ende, de los factores intervinientes en el éxito empresarial, por lo tanto se genera un vacío de datos relativos a esta temática.

I.1. Descripción del Problema

En la bibliografía consultada se han encontrado abundantes estudios que analizan las razones por las cuales las empresas nacen, se desarrollan y mueren, abarcando aspectos relativos a las organizaciones, las tecnologías, los aspectos económicos y financieros, los factores de mercado y de comercialización, los aspectos jurídicos.

Sin embargo, los resultados técnicos, productivos o de gestión, no se pueden considerar separados de la conducta del empresario que toma decisiones para dirigir su organización, ya que éstas son una creación del ser humano, son un ámbito de expresión de las personas y del interjuego de roles desde el campo psicosocial y una herramienta para satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, encontramos un vacío documental relativo a las relaciones que existen entre aquellos factores con la conducta del empresario frente a la toma de decisión empresarial.

I.2. Pregunta de la Investigación

Con la base documental que se aporta y considerando las propias inquietudes del investigador, se propone la presente investigación para comprender cuáles son las representaciones mentales del empresario respecto del éxito desde una concepción de complejidad de la realidad psicosocial de las personas.

La pregunta objeto de la investigación

¿Cuál es la relación relevante de la historia personal y las representaciones mentales de los empresarios PyMES respecto del éxito, que influyen en los resultados empresariales?

I.3. Objetivos

I.3.1. Objetivo general

Contribuir a la comprensión del éxito empresarial, considerando las representaciones mentales del éxito abordado desde las historias personales de los empresarios de PyMES del sector agroindustrial.

I.3.2. Objetivos específicos

- o Conocer las representaciones mentales respecto del éxito empresarial de los casos en estudio.
- o Identificar los factores relevantes o significativos de las historias personales de los entrevistados, que a su manera de ver, influyen en una toma de decisión conducente al éxito empresarial.
- o Comprender a los actores dentro de sus propios contextos y marcos referenciales.
- o Ampliar las líneas de investigación a otros campos a partir de las interpretaciones teóricas logradas con la información obtenida, sobre las razones del éxito empresarial.
- o Contribuir a la ampliación del campo del conocimiento científico respecto de la complejidad de factores intervinientes en el desenvolvimiento empresarial.
- o Ajustar la oferta académica de grado y posgrado, aportando contenidos relacionados con el tema del éxito empresarial.

I.4. Marco Conceptual

Desde el pasaje de la economía comunitaria –de oficios y de artesanos- a la moderna era de las organizaciones en donde, según Schlemenson (1998), *“la organización es comprendida como un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto témporoespacial concreto, artificial y deliberadamente construido para la realización de fines y necesidades específicas”*, se configura un cambio sustancial en la sociedad que trae aparejado consecuencias notables en la psicología individual y social.

De esta manera, el fenómeno organizacional, particularmente las empresas como modelo socio-económico, ha contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, familiares y aún de la identidad individual. Aplicando una visión simplista, se identificaría en la tradición económica el sentido de racionalidad y la formulación de los actos económicos lo cual se explicaría por la búsqueda de la utilidad máxima que, para el caso de las empresas, se traduce en la obtención del máximo beneficio. Sin embargo, consideramos que este análisis es pertinente y útil solo para evaluar el comportamiento económico-financiero de las empresas de capital, ya que no explica *“per se”* la complejidad del fenómeno organizacional.

Para dar claridad Ikeda y Peccei, en Morín (1999), aclaran sobre la situación planteada desde el paradigma de la complejidad, expresando que *“el enfoque reduccionista, que consiste en remitirse a una sola serie de factores para solucionar la totalidad de los problemas planteados por la crisis multiforme que atravesamos actualmente, es menos una solución que un problema”*. Al respecto, el mismo Morin (1999), cree que: *“es imposible conocer las partes sin conocer el todo y que es imposible conocer el todo sin conocer las partes”*. Luego prosigue expresando que *“existe complejidad cuando no se pueden separar los componentes diferentes que constituyen un todo (como lo económico, lo político, lo sociológico, lo psicológico, lo afectivo, lo mitológico) y cuando existe tejido interdependiente, interactivo e ínter retroactivo entre las partes y el todo, el todo y las partes”*, lo que se correlaciona con lo manifestado por Boudon (1973), para quien *“un fenómeno social particular está implicado en un conjunto de otros fenómenos.”*

Analizando más profundamente este complejo contexto en torno del debate con respecto al rol del empresario en la conformación y la evolución de las empresas, considerándose principalmente las formas de organizar la producción o de tomar las decisiones económicas, con el fin de evitar caer en un sesgo simplificador de las concepciones puramente disciplinares, se considera que debieran incorporarse otros elementos intervinientes que amplíen la visión desde otro paradigma.

Turok y Richardson (1989), al respecto, nos dicen que: *“la caracterización de los comportamientos y motivaciones empresariales en el desarrollo económico contemporáneo tiene más de un abordaje posible.”* En este sentido, los autores enumeran algunos atributos que influyen en la misma, como son: *“las actitudes de los empresarios frente al riesgo; las estrategias de conducción; las evaluaciones sobre la disponibilidad de conocimientos y recursos con los que estos sujetos –en el rol de empresario- contaban para generar oportunidades de negocios y controlar la influencia de las circunstancias externas.”* Con esto, se observa cómo comienzan a aparecer y a valorizarse componentes humanos en la gestión empresarial.

Examinando la conceptualización del término *“empresario”*, se aprecia que principalmente es utilizado para hacer referencia a aquellos sujetos que desarrollan acciones de carácter económico. Al respecto, Schlemenson (1998), afirma que *“existen líneas de trabajo que ponderan el perfil psicosocial, sociocultural o socioeconómico del empresario bajo el supuesto de que dichas características no son neutras en términos de la organización y gestión de sus negocios”*.

Reafirmando el sentido de esta investigación, se encuentran coincidencias nuevamente con Turok y Richardson (1989), al reconocer las vertientes diferenciadas de concepciones, cuando consignan que *“los abordajes que priorizan la problemática individual del empresario han sido criticados por excluir el efecto que producen circunstancias económicas y sociales más amplias en su comportamiento. A su vez, aquellos que ven la problemática exclusivamente desde una visión macro socioeconómica tomando al grupo empresarial como un colectivo social sin tomar en consideración las diferencias individuales contenidas en el grupo, han sido criticados por desvalorizar informaciones que pueden llegar a ser claves para entender comportamientos diferenciales en el marco de contextos histórico/sociales y económicos semejantes.”*

A este análisis se agregan además, algunas diferencias según se trate de empresas de mayor tamaño, que generalmente adoptan modelos de gestión funcional y burocrática, en las cuales disminuye la influencia de los factores personales de los empresarios propietarios, o de las PyMES, en las que la propiedad, la dirección y el control de la gestión son conducidos en forma directa por el propietario de la empresa. De esta manera, se podría detectar un mayor espectro de características y comportamientos empresariales relacionados con las características propias de los sujetos.

Considerando entonces el factor de la complejidad organizacional, G. Dossi, en Quintar et al. (1992), categoriza a los empresarios PyMES de acuerdo con la forma de gestión que adoptan. De esta manera, encuentra en uno de los polos del espectro, a un tipo de agente económico que maneja en forma unipersonal su pequeña empresa y que se identifica más con la figura del *"cuentapropista"* que con la de un empresario tradicional, ubicando en el otro extremo a aquel empresario que es un típico *"hombre de negocios"* y que organiza su gestión de acuerdo con estructuras de funciones altamente diferenciadas, con sistemas normatizados e impersonales muy cercanos a los de las grandes compañías, reservando para sí la toma de decisiones en aquellas áreas que considera estratégicas para el crecimiento de la empresa. Según Dossi (1987), *"entre ambos se despliega un complejo abanico de diversidades de características, comportamientos y estructuras organizativas que caracterizarían a la mayor parte de las PyMES con gestión unipersonal, marcadas principalmente por la acción del sujeto en su rol de empresario."*

Prosiguiendo con el análisis que realiza Dossi (1987), encontramos que distingue una modalidad a la que llama *"empresa schumpeteriana"*, la cual es dirigida por empresarios innovadores dispuestos al riesgo. Señala que estas empresas además de contar con particulares condiciones intrínsecas –disponibilidad de recursos humanos, financieros e informativos- cuentan también con condiciones externas de estabilidad y clima de negocio, apoyo de sectores privados y públicos para su desarrollo. Así descritas, se podrían vincular con los inicios de empresas *"high technology"* –como las del condado de Santa Clara en California, EEUU- que constituyen el corazón del desarrollo de la industria microelectrónica norteamericana de Silicon Valley. En algún sentido, también se podrían asociar a algunas empresas de

los distritos industriales de Italia donde, si bien el tipo de actividad es más tradicional – por ejemplo en el sector textil y de confección-, hubo importantes aportes en términos de innovación en la organización del proceso productivo, en el diseño de los productos o en la comercialización. Una diferencia que se aprecia como significativa entre el empresariado tradicional y el nuevo tipo, se marcaría particularmente en la capacidad innovadora de su gestión empresarial.

Sin desestimar las influencias que tienen las variables asociadas a los diversos entornos políticos, sociales y económicos del desarrollo, resulta importante señalar que, de acuerdo con estudios realizados por Quintar et al. (1992), se ha podido observar que las condiciones iniciales de las PyMES tienen una poderosa influencia en su trayectoria; esto es, *“incluso la personalidad del empresario fundador suele seguir teniendo un peso decisivo en el estilo de gestión y la elección o diseño de las estrategias de crecimiento de la firma, aún cuando la conducción de la empresa pase a ser compartida con nuevos integrantes o ya esté al frente de su conducción la primera generación de descendientes, si se trata de una empresa familiar. De ahí la utilidad de combinar el conocimiento de las características personales de los empresarios con la historia de gestación de esas empresas.”*

Taylor y Bogdan (1990), consideran que *“la actitud humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo”*. Por lo tanto, desde este encuadre teórico, se centra la tarea en la comprensión del proceso de interpretaciones, representaciones y significaciones. A su vez, los mismos autores, quienes atribuyen *“una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que las rodea”* y considerando a Blumer (1969), cuando afirma que *“este interaccionismo simbólico, reposa sobre tres premisas básicas, en la cual la primera considera que las personas actúan respecto de las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas; de modo que las personas no responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales, es el significado lo que determina la acción”*. La segunda premisa dice que *“los significados son productos sociales que surgen durante la interacción: el significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata. Una persona aprende de las otras personas a ver el mundo”*. La tercera premisa, es aquella en que *“los actores sociales asignan significados a*

*situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación.*¹ De esta manera, el proceso de interpretación actúa como intermediario entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo y la acción misma. Sostiene Blumer (1969), que *“las personas están constantemente interpretando y definiendo a medida que pasan a través de situaciones diferentes. Podemos ver por qué diferentes personas dicen y hacen cosas distintas.”*

Piaget, en Sanjurjo (1993), nos dice que *“el individuo no actúa más que si él siente una necesidad, es decir, buscar el equilibrio que momentáneamente se ha roto entre el organismo y el medio, y la acción tiende a restablecer ese equilibrio, a readaptar el organismo. Esto sugiere que los conocimientos, en el sentido más general del término, progresan cuando el individuo es confrontado a una dificultad.”* Por lo tanto, resulta fundamental considerar este punto de vista, ya que las percepciones que los empresarios tendrían en situación de toma de decisión, serían revisadas al darse cuenta de la posibilidad de cometer algún error o luego de haberlo hecho. Continúa diciendo Piaget (1967), que: *“En el curso de la acción, el individuo puede ser llevado a darse cuenta de que él estaba equivocado sobre su situación o sobre sus objetivos. Él se da cuenta, por ejemplo, de una diferencia entre lo que él deseaba y aquello que puede hacer.”*

De esta manera, las necesidades formarían parte de la estructura intrínseca del hombre y para Maslow (1970), son *“no sólo necesidades fisiológicas, sino también necesidades psicológicas”*, a las cuales podrían considerárselas como deficiencias que deben ser colmadas plenamente por el medio ambiente a fin de evitar la enfermedad y el malestar subjetivo. Pero estas necesidades guardarían una relación mutua en forma evolutiva y jerárquica, de acuerdo con un orden de fuerza y prioridad que actuarían como motivador. *“Todas estas necesidades básicas pueden ser consideradas simples escalones en la senda conducente a la autorrealización, en quién se incluyen todas las necesidades básicas.”*

1

Blumer (1969), consigna que *“este proceso tiene dos pasos distintos. Primero, el actor se indica a sí mismo las cosas respecto de las cuales está actuando; tiene que señalarse a sí mismo las cosas que tienen significado. En segundo lugar, en virtud de este proceso de comunicación consigo mismo, la interpretación se convierte en una cuestión de manipular significados. El actor selecciona, controla, suspende, reagrupa y transforma los significados a la luz de la situación en la que está ubicado y de la dirección de su acción”*.

Los estudios de las reacciones individuales al trabajo, realizados por Lorsch y Morse, en Hall (1996), también revelan que los puestos que proporcionan desafíos, posibilidad de ascensos y el uso de capacidades creativas o de expresión, son agradables y hasta esclarecedores de la mente y el espíritu, y expresan que: *“Las formas en que la gente reacciona en su trabajo resultan de sus propias expectativas y las características de la organización que lo emplea.”*

Hall (1996), sostiene que existen evidencias irrefutables de que el trabajo que es autodirigido conduce a la autodirección fuera del ambiente de trabajo y a la *“flexibilidad ideacional”*. En los últimos desarrollos en teoría de las organizaciones coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna, según Schlemenson (1998). Así, la relación de intercambio dinámico que se daría entre contexto y organización permitiría discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo. Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. De esta manera, las organizaciones deberían transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición.

Lo recién señalado lleva a analizar el proceso individual, que comienza en lo que Bourdieu (1983), denomina el *“Capital cultural”*, el cual está integrado por los valores, las necesidades, la formación, las experiencias y las expectativas del individuo. Bourdieu (1983), afirma que, *“una decisión individual, es producto del interjuego de tres niveles de construcción: el capital cultural que cada individuo posee y por el cual podríamos decir que es quién es; la actitud perceptiva desarrollada, por la cual el individuo se constituye como tal; y el proceso decisorio propiamente dicho en virtud del cual identifica problemas y selecciona ideas alternativas para su solución.”* Estas variables interventoras que conforman el denominado *“Capital cultural”*, *interjuegan entre sí en un proceso espiral y dinámico de influencias mutuas y, serían la base para el desarrollo de la capacidad perceptiva de cada individuo.”* La misma actúa como verdadero filtro a través del cual se visualiza una realidad que será vista como realidad percibida, la que se constituirá en la *“situación”* planteada por Petit, en Arrillaga, Erbeta y Sanchez (1997), quien afirma que *“frente a un estímulo complejo, el sujeto percibe en él lo que está dispuesto a percibir; mientras más complejo o ambiguo sea el estímulo, más se decide la percepción por lo que ya está en el sujeto y menos por lo que está en el estímulo.”*

En este sentido, y en relación con la percepción del productor, Erbetta, en Arrillaga (1997), a partir de la investigación en empresas familiares agropecuarias concluye que: *“La percepción que los productores tienen de sí mismos, en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades, tiene mucho más peso relativo en los proyectos que las oportunidades y amenazas que visualizan en el contexto. En consecuencia, la percepción del medio interno define, en mayor medida que la percepción del medio externo, los niveles de riesgo que el productor está dispuesto a asumir.”*

Considerando las políticas de apertura e integración regional de la economía (para nuestro caso, el MERCOSUR), implementadas desde inicios de los años noventa en la Argentina, se considera que las mismas fueron planteadas en un marco de estabilidad cambiaria y con una paulatina sobrevaluación de la unidad monetaria, que puso límites al tradicional traslado a los precios de las ineficiencias endógenas de las empresas. Para responder a las restricciones derivadas de esas condiciones macroeconómicas, los empresarios de las PyMES enfrentaron desafíos de generar y/o acrecentar las ventajas competitivas, lo que supuso realizar importantes reestructuraciones que involucraron no sólo mayores inversiones en equipamiento productivo, en Investigación y Desarrollos –en menor cuantía- sino también cambios en la gestión empresarial global.

En recientes estudios sobre aspectos microeconómicos relevantes en la competitividad de las PyMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración regional, Moori-Koenig y Yoguel (1992), destacan la importancia de indicadores tales como *“estilos de gestión”* y *“flexibilidad global”*², para diferenciar y clasificar a las empresas en relación con la dinámica competitiva. Así, en la conducción empresarial de esas firmas actuaron como condiciones y condicionantes una concatenación de circunstancias (capacitación en el manejo de las relaciones

² “Con el indicador *“estilos de gestión”* los autores intentan diferenciar los casos de firmas en los que el énfasis de la gestión está colocado casi en forma exclusiva en los aspectos directos de fabricación de aquellas empresas en las que la gestión abarca aspectos más empresariales y/o de conducción global del negocio como serían los casos de gestión empresario/fabricante y gestión fabricante/empresario. El indicador *“flexibilidad global”* intenta evaluar las posibilidades de aprovechar las capacidades competitivas endógenas de las firmas para superar situaciones adversas en su evolución. Para ello toma en consideración: la flexibilidad para abrir y/o cerrar líneas en función de los cambios en las condiciones de la demanda; la utilización de la capacidad ingenieril y del equipamiento disponible para realizar procesos de innovación y adaptación e incorporar nuevos productos; la capacidad para anticiparse a los cambios de la demanda; la flexibilidad gerencial para modificar el esquema productivo y/o de comercialización tradicional de la firma y la flexibilidad del equipamiento para modificar las líneas de producción.”

interpersonales en la empresa y de las relaciones institucionales con el entorno local y nacional; capacitación en la utilización de la información tecnológica disponible y en la búsqueda de nuevos canales de información y asesoría técnica; capacitación en la organización de las diversas áreas de producción, de finanzas y mercados, etc.), que incidieron en la elección de las estrategias, más allá de las restricciones específicas derivadas de su inserción sectorial y del tamaño de las empresas.

El conocimiento de los criterios utilizados por los empresarios para tomar sus decisiones respecto de la adopción de tecnologías, manejos productivos, permite distinguir tres situaciones que, según Quintar et al. (1992), son: “a) *aquellas en las que rige como criterio la propia experiencia como productor; b) aquellas en las que el empresario comparte con los técnicos la responsabilidad de la elección combinando su propia experiencia con las sugerencias –que a nivel informal- le hacen los técnicos; y, c) los criterios centrados en la profesionalidad de quienes toman las decisiones: el cuerpo técnico de la firma o el asesoramiento de servicios externos de consultorías.*” La diferencia entre los dos últimos casos podría indicar, adicionalmente, una mayor formalización en la diferenciación de funciones a nivel de la gestión empresarial.

Siguiendo a Quintar et al. (1992), respecto de los atributos personales de los empresarios, se pudo apreciar que factores como “*la edad, el nivel educativo y la experiencia laboral anterior*”, parecerían haber tenido algún nivel de asociación con los estilos de conducción y las estrategias implementadas por los empresarios y con las trayectorias evolutivas de las empresas.

Considerando los datos mencionados, se incorporan los conceptos de León y Montero (1993), quienes sostienen que la ventaja que el ser humano tiene, es la de “*no necesitar la experiencia propia para encontrar respuesta a las preguntas que nos van surgiendo*”, de lo cual se manifiesta que “*este cúmulo de experiencias acumuladas a lo largo de la historia de la cultura es lo que llamamos conocimiento*”. Es decir, que los empresarios que autogestionan sus empresas, acumularían no solo su experiencia, sino además todo el conocimiento preexistente al que puedan acceder, con el fin de lograr mantenerse y evolucionar.

La formulación anterior tiene coherencia con el moderno concepto de “*Organizaciones Inteligentes*” que sostiene Palacios Maldonado (2000), cuyo primer

concepto clave del aprendizaje organizacional es el de *“intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento.”* Es decir, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia. El objeto más elemental de la inteligencia es el *“dato”*, el cual representa un objeto o evento observable o perceptible. Reunidos y ordenados una serie de datos, tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, la *“información”*, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, se llega al *“conocimiento”* propiamente dicho, al cual define de distintas maneras:

- o *Aseveraciones que sirven como modelos de conducta,*
- o *Entendimiento (o comprensión) teórico o práctico de una materia,*
- o *Información aplicada,*
- o *Información almacenada (o modelos), que es utilizada por una persona para interpretar, predecir y responder apropiadamente al mundo exterior*
- o *Proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas.*

Con el fin de delimitar el campo de las pequeñas empresas, se propone en principio, considerar a Bourdieu (1983), quien expresa que, *“delimitar un campo implica ver un espacio social como espacio de relaciones de poder, donde se disputa algo que está en juego.”*

Así, la construcción de un campo como construcción intelectual, define escenarios y actores que juegan el mismo juego –aunque en diferentes posiciones y condiciones- y permite una primera identificación de quiénes son y dónde se ubican aquellos de quienes hablamos.

En primer lugar, el campo que se intenta delimitar refiere a sobrevivientes del desarrollo económico y de los estancamientos sufridos en nuestro país, en el sentido de sucesivas distorsiones en la estructura productiva y ocupacional. Ello, según Alderete y Gattino (1999), le da a la palabra aludida un contenido específico: *“heterogeneidad productiva”* y *“heterogeneidad ocupacional”*. Ambas constituyen los principios estructurales de constitución de este campo social, disparador de nuevos escenarios y agentes sociales.

Sin embargo, sería conveniente no olvidar las impactantes transformaciones sociales que estos fenómenos han provocado, distorsionando también la estructura social, referidos a dos fenómenos centrales: la crisis de la clase media Argentina y la consecuente caída de otros estratos que provocó un empobrecimiento sin precedentes en la historia del país, con una gradual restricción del mercado interno, que impactó fuertemente en las pequeñas producciones. Los procesos han sido sostenidos y acelerados por modelos económicos nacionales e internacionales que consolidaron el proceso de globalización y junto a ello, la gran concentración de la riqueza y del poder, que llevó a las pequeñas empresas a observar mercados más allá de las fronteras nacionales.

Podría decirse que en el lapso de dos décadas en la historia del país (80 y 90) la regresividad en la distribución del ingreso, transformó simultáneamente la estructura social. La estadística nos brinda elementos para ver que quienes más consumen, por ser la mayor parte de la población (que destinan prácticamente todo su ingreso a satisfacer las necesidades básicas) están en franco retroceso y con ellos, el mercado interno, que no compensa esa disminución con los nichos en que se ubica la población con altos ingresos.

Se debe considerar también a Saba, A. (1997), al aportar su experiencia y conocimiento del modelo de desarrollo adoptado por Italia, quién nos dice que *“generalmente se considera al crecimiento de un sistema de pequeñas empresas como la consecuencia de estar presente en el territorio una iniciativa industrial de grandes dimensiones y por tanto de un alto nivel de cultura industrial y técnica”*. Esta praxis suele ser generada como consecuencia de la presencia en un territorio de obreros que se han capacitado en esta experiencia industrial, para iniciar una serie de talleres artesanales, microempresas o pequeñas producciones.

En una primera aproximación, se puede sostener que la *“Pequeña Producción Empresaria”* incluye una gran variedad de situaciones en término de productividad, ingresos generados por la organización de la producción y extracción social de sus actores, cuyo concepto incluye, según Beccaria y Orsatti (1990), *“pequeñas explotaciones agropecuarias, cooperativas y otras formas de asociación, empresas familiares y microempresas.”*

La conceptualización enunciada se ve reforzada en vista al estudio realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en el año 2000. Este Instituto, con un criterio adecuado a la realidad económica, busca denominar "Pequeñas y Medianas Empresas Agropecuarias", abarcando tanto el sector productivo primario, como el secundario de transformación y elaboración industrial ya que, según sus consideraciones: *"... en el sector agropecuario, tanto en su faz de producción primaria como de elaboración industrial, constituye un motor fundamental en la generación directa e indirecta de ingresos y de empleo. Aún en provincias de desarrollo más diversificado –como Buenos Aires y Córdoba- el peso de las actividades primarias y de agrotransformación continúa siendo muy importante. Y en ellas, el rol de las PyMES es central, por el aporte productivo que representan, por la creación de trabajo que implican y por el tramado social que conforman."*

Giddens, A. (1994), por su parte, instituye significados sociales de éxito y de fracaso, definiendo "reglas y recursos" que se reproducen mediante las prácticas empresariales como la "forma de ser" y "el modo de hacer": Si bien, presentan grandes distancias entre cada campo, dado que entre ellos se establece una relación de "dominantes-dominados" la disputa de los agentes por conservar sus posiciones, o acrecentarlas y cambiar de condición, se rige por la lógica de los campos sociales, que es la lógica de la reproducción social. Quiere decir que por la lógica de los campos y el principio de "autonomía relativa" las prácticas de los agentes en el campo de la "Pequeña Producción Empresarial" tienen una determinación (independientemente de su voluntad y de sus representaciones) que le viene dada como efecto de reproducción social y de los discursos dominantes acerca de las "formas de ser" y los "modos de hacer" en su unidad empresarial.

En este sentido es interesante ver las diversas conceptualizaciones que se le da al término "éxito", ya que el mismo provoca contradicciones, conflictos e indefiniciones según la visión, vivencias y significaciones de los actores sociales al respecto y que van desde lo íntimamente sentido, hasta el resultado empresarial.

Aspiazu et. al (1986), indican que: *"El PBI industrial de 1983 sea equivalente al 90% del generado una década atrás (1973) o al 85%, si se lo contrasta con el de 1974 no constituye un fenómeno común en la historia de las sociedades. Ejemplos relativamente semejantes sólo podrían encontrarse en casos de destrucción física de*

los medios de producción (como consecuencia de conflictos bélicos o grandes catástrofes naturales), o programas económicos monetaristas como los implementados, también en otros países del cono sur latinoamericano”.

Así pues, desde los '80 y, en especial, desde los '90 se abren nuevos escenarios bajo la sombra de un nuevo paradigma tecno-productivo (abierto y a la vez dirigido por los grandes grupos económicos). Los mercados ya no reconocen fronteras y se impone una nueva forma de organizar el trabajo y la producción. No obstante para lograrlo las empresas tienden a adoptar formas organizativas –más pequeñas y más descentralizadas en su gestión- y quizá allí radica, para la pequeña producción, un punto de fuga de tanta crisis arrastrada ante la imposición de nuevos modelos económicos, y para el cual aquellos no están preparados. Esto se refiere a que la microempresa puede desempeñar allí un papel novedoso e importante siempre que logre resolver su articulación con otras empresas, puesto que las que han iniciado la “*reconversión productiva*” tienden a terciarizar segmentos enteros de su producción o de los servicios que antes desarrollaban internamente, ofreciendo a la empresa oportunidades de existencia, especialización y crecimiento, atendiendo a lo expresado por Catalano, en Alderete y Gattino (1999).

La movilidad de la propia estructura del campo de la pequeña, mediana y gran producción empresarial es un dato que refuerza más aún el rasgo de “*heterogeneidad*” que se intenta caracterizar. Y es por ello un signo que debe ser tenido en cuenta si se analiza el actual contexto nacional e internacional.

En éste último sentido, la Unión Europea, reconociendo que el vigor y el dinamismo de la industria son esenciales para lograr y sostener las ambiciones internacionales, medioambientales y sociales, aboga por aplicar, por parte de los países miembros, enfoques sectoriales a la elaboración de las políticas centrandos los objetivos en la competitividad de las industrias y recomienda consultar a las empresas, pensar en pequeña escala y coordinar las políticas para mejorar las condiciones de la industria. Por su parte, Renate Weissenhorn, en Comisión Europea (2003), insiste en que “*las pequeñas empresas se ven afectadas por un gran abanico de políticas, tales como las normativas sobre el comercio, las políticas sociales y de empleo, y la normativa medioambiental*”. La Dirección de Innovación de la Comisión Europea (2003), ha creado en su seno, una representación para las pequeñas empresas con el

fin de garantizar que la consigna *“Pensar primero a pequeña escala”* esté ampliamente difundida en todos los ámbitos, habiéndose logrado un tratamiento más favorable de las pequeñas empresas en el nuevo marco para la adecuación del capital, el denominado Acuerdo Basel-II y medidas más favorables para las pequeñas empresas en algunos programas comunitarios, por ejemplo, en el sector de la biotecnología el cual es considerado como muy innovador y está formado sobre todo por pequeñas empresas.

Volviendo al análisis del caso argentino, la participación en el comercio mundial de las pequeñas producciones, no es significativa (7,4% del comercio exterior). En Córdoba se considera que sólo el 1% de las PyMES locales han logrado un nicho en el MERCOSUR, las que pueden realizar allí 25% de sus ventas. Alderete y Gattino (1999), sostienen que estos datos *“nos llevan a suponer que las pequeñas producciones no son relevantes para los análisis macroeconómico, pero sí, conllevan un fuerte valor social al transformarse como alternativa real al momento de proponer soluciones al problema de la desocupación, al menos en una primera instancia, en aquella franja de nuevos pobres que poseen un mejor nivel de capacitación –respecto de la población considerada dentro de la pobreza estructural- y algunos bienes de capital”*, de esta manera, se concluye que si se pudieran incentivar, darían inicio inmediatamente a emprendimientos de pequeña escala de producción artesanal, con productos diferenciados, por ejemplo: las indicaciones geográficas.

Coincidiendo con el análisis que realiza Cartier, en Escorsa y Maspons (2001), que determina que el fenómeno de la nueva economía, caracterizada por la globalización y por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información, se aprecia wque sobresalen algunos rasgos del nuevo paradigma, donde:

- o la innovación adquiere más importancia que la producción en masa,
- o el valor de las empresas, expresado por su cotización en bolsa, se separa del valor de sus activos materiales –para desesperación de los administradores- y descansa de forma creciente en aspectos intangibles, especialmente nuevos conocimientos,
- o el mundo de las finanzas invierte de forma creciente en nuevos conceptos, más que en equipos o infraestructuras.
- o aumenta el capital de riesgo.

De esta manera, emerge una nueva era, donde la sociedad industrial da paso a la sociedad del conocimiento y de la gestión del conocimiento. La nueva fuente de bienestar sería el conocimiento, no el trabajo, el capital o la tierra. Escorsa y Maspons (2001), citando a Cartier, consideran que *“tras un período de transición (1960-1990), basado en la producción en masa, vivimos ahora en una etapa de ruptura (1991-1999), que pudiera aprovecharse con los potenciales nuevos emprendedores los cuales deberían ser incorporados al concepto del nuevo paradigma”*.

En este contexto, la tecnología desempeña un papel clave, ya que posibilita el desarrollo de nuevos procesos o nuevos productos y servicios que, a su vez, permiten satisfacer nuestras necesidades. Sin embargo, la complejidad de la tecnología va en aumento, así como el riesgo asociado a su desarrollo. Según la Comisión Europea (2003), se estima que los proyectos de alta tecnología presentan una tasa de éxito del tipo 2-3-5 (es decir, de cada diez proyectos, dos son muy rentables, tres lo son moderadamente y cinco fracasan). Blondin, en Comisión Europea (2003), especifica algunas características de la tecnología actual de la cual no se puede estar ajeno, donde:

- o El período de respuesta de los competidores es cada vez más breve.
- o Es necesario posicionar rápidamente el producto en el mercado global.
- o A menudo el mercado se resiste a las innovaciones.
- o Los costos de fabricación y distribución deben ser mínimos.

Según indica Rockart, en Escorsa y Maspons (2001), *“aquellos son aspectos críticos de los que depende la buena marcha de la empresa”*. Estos factores son inherentes al sector de transformación, dependen de los objetivos y la estrategia de la empresa y son variables en el tiempo. Además, tendrían un carácter arborescente; a cada nivel jerárquico le corresponde también un subconjunto de factores críticos. Para detectar estos factores críticos conviene pasar revista, mediante entrevistas a los directivos de la empresa, a aspectos tales como la estrategia de la empresa, los objetivos a corto y medio plazo, los medios disponibles para alcanzarlos, las amenazas y oportunidades, los puntos fuertes y débiles.

Si se relaciona lo recién presentado con lo propuesto por Bourdieu (1993), en la insistencia de superar la falsa dicotomía planteada en ciencias sociales entre las perspectivas llamadas objetivistas y las llamadas subjetivistas que se fundamentan en

cierto elemento ontológico: lo social está presente de doble manera, como estructuras sociales externas (*la historia hecha cosas*) y como estructuras sociales incorporadas (*la historia hecha cuerpo*). Por ello, para poder dar cuenta de las prácticas sociales, es necesario aprehender dialécticamente ambos sentidos de las mismas: el sentido objetivo (el sentido de las estructuras sociales externas e independientes de la conciencia y de la voluntad de los agentes) y el sentido vivido (lo que los agentes se representan, sienten, piensan, creen, viven). Así, el modo de conocimiento subjetivista se propone reflejar la experiencia vivida (sentido vivido) por los agentes que analiza, sus representaciones, sus creencias, sus pensamientos, sus sentimientos, sus visiones acerca del mundo y de las cosas del mundo.

De las aportaciones de Kurt Lewin (1988), quien ha estudiado las motivaciones y las metas de la conducta, se encuentra entre algunos de sus conceptos más importantes lo que corresponde al “*Nivel de aspiración*”, definido como el grado de dificultad de la meta que una persona trata de alcanzar. Da una fórmula donde explica de qué factores depende el nivel de aspiración, como por ejemplo la probabilidad subjetiva de éxito, la valencia del fracaso, etc. Bourdieu (1993), sostiene que la reproducción social alude al “*conjunto de prácticas fenomenalmente diferentes por medio de las cuales los individuos y las familias tienden consciente o inconscientemente a conservar o aumentar su patrimonio y correlativamente a mantener o mejorar su posición en la estructura*”

Lo que debería quedar en claro es que el campo de la pequeña producción empresarial se define respecto de una autonomía relativa con otros campos productivos. Que el campo de interés –al igual que los demás- tiene un rasgo de *heterogeneidad* distintivo. Que dicha heterogeneidad tiene contenidos específicos: productivo, ocupacional, social. Que estas tres dimensiones convergen en el espacio social real, creando escenarios en los que transcurre la vida cotidiana de los pequeños empresarios. Finalmente, que el campo de la pequeña producción empresarial y resultado es una construcción histórica de la compleja articulación de los tres contenidos específicos mencionados.

Podríamos considerar a la Extensión como un “hábitus” del extensionista que, como agente social, promueve el desarrollo integral de las empresas, las organizaciones o las comunidades, abordando la problemática del cambio social,

considerándolo a partir del concepto de Rogers y Shcemaker (1974), como: *“el proceso por el cual se modifican la estructura y el funcionamiento de un sistema social.”* Entonces es pertinente analizar el cambio social desde este punto de vista, ya que consiste tanto en las posiciones individuales como de grupos que lo componen.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de la visión de la Extensión comprendida como una forma de educación no formal, la cual está relacionada con la intervención social, se considera que la misma resulta un mecanismo promotor del cambio (tecnológico, humano, social, económico, etc.) tendiente a promover el Desarrollo. De esta manera, se ve la pertinencia en la relación que existe entre la intervención y los aportes que puede realizar la Extensión en relación con la gestión empresarial para el logro de objetivos individuales (desarrollo empresarial), y comunitarios (desarrollo local y regional).

Se requiere además, para asegurar un análisis sistémico, aplicar una visión interdisciplinaria para el abordaje de las diversas situaciones. Es aquí donde, utilizando herramientas como la comunicación, la economía, la psicología, la antropología, la educación, entre otros, se puede aportar elementos para una lectura más completa de la realidad.

Así, la Extensión, basada en distintos modelos que van desde lo conductista a lo participativo y sus variadas combinaciones, impactan tanto a nivel de las empresas como de las comunidades, por lo cual los extensionistas están en condiciones de asumir el rol de aportar impulso al cambio social a través de favorecer el reconocimiento de las necesidades de cambio desde el individuo inmerso en los sistemas sociales para, y en base a ello, definir las estrategias de intervención mas adecuadas para el desarrollo integral.

La presente investigación apunta a brindar elementos tendientes a la identificación y resolución de conflictos en las pequeñas empresas (del sector primario agropecuario y del sector secundario transformador: agroalimentarias). Se abordará el éxito empresarial para intervenir en los puntos críticos empresariales, promover el sostenimiento de las empresas y contribuir al análisis de la incidencia de los conflictos en el desarrollo de dichas empresas. Se supone que esta importante faceta de la

gestión empresarial, es escasamente considerada en los análisis habituales de la Extensión.

I.5. Definiciones Operativas

Actitud

Se considera “*actitud*” a una categoría que implica factores como: los valores y las normas éticas, los estados afectivos y la estructura cognitiva de las personas; se vinculan con la cultura y configuran disposiciones para ver al mundo de determinada manera. Por lo tanto, las actitudes, son disposiciones a creer, manera de sentir y actuar determinadas hacia los objetos del mundo. Cualquier actitud tiene entonces, tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

Capacidad

Con el término “*capacidad*” se entiende a un aspecto expresivo de la conducta laboral de un individuo inserto en el sistema organizacional (por ejemplo: empresa), que presenta la particularidad de ser potencialmente facilitador u obstructor de los aportes individuales. Schlemenson, A. (2000)

La conducta, y por lo tanto la capacidad, está dirigida a metas, se orienta a la resolución de problema y es intencional.

Conceptos

Los conceptos representan abstracciones o construcciones lógicas que explican un hecho o fenómeno. Un conjunto de conceptos relacionados entre sí forma un sistema conceptual. Un sistema conceptual es la base de la ciencia, y es el punto de partida para el método científico.

Conducta

Se considera “*conducta*”, al componente actitudinal de la persona, el cual se manifiesta en forma visible. Thompson y DeBold (1980).

Conducta innovadora

Esta puede ser defensiva u ofensiva. La “*conducta innovadora defensiva*”, consiste en seguir a un líder tecnológico. Con ella se trata de evitar los riesgos de la innovación tecnológica extrema y explotar la experiencia que posea la organización en otras funciones como el marketing, la fabricación o la capacidad financiera. La “*conducta innovadora ofensiva*”, supone actuar como líder tecnológico, mediante la

introducción continuada de nuevos productos y la creación de nuevos mercados.
Santesmases Mestre, M. (1999)

Empresario

Schlemenson, A. (1998), destaca al frente de una empresa la figura central del “empresario”. En castellano el término se utiliza para denominar a “*aquel que desarrolla un proyecto económico*”.

Empresarios y Empresas Exitosas

En el campo de representaciones institucionales, la Fundación Emprender, Fundación Banco Mundial de la Mujer, APYME delegación Córdoba y Red de Mujeres Microempresarias, en Alderete, A. y Gattino, S. (1999) designa como: “Exitosos” al empresario que, habiendo iniciado tal actividad (como proyecto productivo laboral), pudo sostenerse como tal, aún cuando haya cerrado su negocio para cambiar de rubro, lo que traducen como “*pudo ser y a pesar de todo, seguir siendo*”. Por otro lado, las condiciones son: la “*flexibilidad*”, condición que se suma a una “*necesaria e imperiosa vocación de riesgo*”, como así también una “*fuerte dosis de optimismo e ingenio*” que los pequeños empresarios deben demostrar diariamente para poder sobrevivir como tales. Lo anterior repercute en los significados socializados de éxito y de fracaso de un proyecto según las reglas y recursos del mercado.

Empresa unipersonal

Jaques, E. (1982), señala que en “*la situación de la pequeña y mediana empresa unipersonal privada, el ser dueño y director coinciden*”. El titular de la entidad contribuye con capital, trabajo e inventiva personal u otro tipo de habilidades o talentos que posea. En su actividad asume riesgos económicos, a su vez siempre está presente el riesgo del fracaso personal.

PyME

Para el presente trabajo se utilizará una única herramienta que permitirá identificar y categorizar las Pequeñas y Medianas empresas a través de la utilización de una fórmula polinómica en la cual se analizan tres variables, haciéndola más completa y precisa respecto de otras fórmulas que solo consignan dos de estas variables.

Esta fórmula fue desarrollada y puesta en vigor por el Ministerio de Economía de la Nación a través de instrumentos legales en los cuales se aplica una metodología que caracteriza a la condición de las empresas para la ejecución de políticas específicas (programas de ayuda sectorial, facilidades financieras, etc.). Las resoluciones son: N° 401/89, 208/93 y 52/94.

La metodología se basa en tres atributos cuantificables de las empresas que se aplican en forma simultánea, evitando que ninguno de ellos por sí solo sea determinante. Ellos son: personal ocupado, ventas anuales y activos productivos.

PyME Agroindustrial

La elección de este sector se funda en las conceptualizaciones efectuadas en el documento denominado: *Las PyMES Agropecuarias. Una propuesta de caracterización operativa y de estrategia institucional*. Buenos Aires: INTA (Julio de 2000), en el cual se expresa:

*“... el sector agropecuario, tanto en su faz de producción primaria como de **elaboración industrial**, constituye un motor fundamental en la generación directa e indirecta de ingresos y de empleo. Aún en provincias de desarrollo más diversificado –como Buenos Aires y Córdoba- el peso de las actividades primarias y de **agrotransformación** continúa siendo muy importante. Y en ellas, el rol de las **PyMES** es central, por el aporte productivo que representan, por la creación de trabajo que implican y por el tramado social que conforman.”*

Significación

Supone la acción y el efecto de dar significado a algo como representación de un pensamiento que tiene importancia por simbolizar algún valor para la persona. Es también comprendido como la posibilidad de atribuir significado a lo que se debe aprender a partir de lo que ya se conoce. Este proceso desemboca en la realización de aprendizajes que pueden ser efectivamente integrados en la estructura cognitiva de la persona que aprende, con lo que se asegura su memorización comprensiva y su funcionalidad.

Toma de Decisión

Elliot Jaques (1985), considera así a los procesos mentales inconscientes con plazo determinado y que persiguen un fin determinado. Sostiene además, que: *“sólo elige quien se propone alcanzar un resultado. Los actos de decidir o de elegir, se fundan siempre, en último análisis, en procesos inconscientes”*. Por lo tanto, se relaciona con el significado de acción que, según Max Weber (1992), forma parte de la conducta humana de un hacer externo o interno, o bien en un omitir.

II. METODOLOGÍA

II.1. Estrategias Metodológicas

La presente investigación es un “*estudio de caso*” donde se utiliza metodología de índole cualitativa y de tipo inductiva. Se trabajó siguiendo a Fielding, N. y Fielding, J. (1986), en “*triangulación intra-método*”³, lo cual implicó el uso de distintas técnicas dentro de la misma metodología –entrevista en profundidad, observación participante y encuesta estructurada- para arribar, en el final del proceso de investigación, a la construcción de conceptos teóricos.

El enfoque metodológico indicado brinda datos descriptivos y explicativos de las personas entrevistadas a través de la narración de su historia personal, informes de las conductas observables y resultados de la encuesta estructurada que brinda perfiles individuales, vinculándolos con el propósito propuesto.

Se ha seleccionado metodología de índole cualitativa por los siguientes motivos:

Permite trabajar con método *inductivo*, el cual, según María T. Sirvent (1999), lleva a desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas de datos e interrogantes que son guía para la investigación, con lo cual se requiere de flexibilidad en el diseño, considerando que no se comprobarían hipótesis ni teorías preconcebidas.

Herbert Blumer, en Taylor y Bogdan (1990), expresa que: “*las investigaciones cualitativas permiten comprender a las personas dentro de sus propios contextos y marcos referenciales*”⁴. Lo enunciado se ve complementado con el hecho de que se pueden dejar en suspenso o apartar las creencias, perspectivas o predisposiciones del investigador y nada se deberá dar por sobreentendido ya que, al no existir sujeción a hipótesis a

³ En ella, el investigador toma un método y utiliza múltiples estrategias buscando confirmar la confiabilidad ya que si diversos tipos de datos apoyan la misma conclusión, se incrementa la confianza.

⁴ El autor agrega que: “*Tratar de comprender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un denominado observador “objetivo” y rechazando el rol de unidad actuante, equivale a arriesgarse al peor tipo de subjetivismo: en el proceso de interpretación, es probable que el observador objetivo llene con sus propias conjeturas lo que le falte en la aprehensión del proceso tal como él se da en la experiencia de la unidad actuante que lo emplea*”.

comprobar, todas las perspectivas serán tema de la investigación, la cual buscará una comprensión detallada de las significaciones de otras personas.

Permite “*respetar la complejidad*”, ya que se estudiaron a las personas en el contexto de su pasado y su presente considerados como un todo, sin simplificarlos o recortarlos a meras variables. Con esta base teórica, se comprende a las personas en los aspectos humanos de su vida social, en un todo de acuerdo con Burgess, en Taylor y Bogdan (1990), cuando afirma que, de esta manera, “*aprendemos sobre la vida interior de la persona, sus luchas morales, sus éxitos y fracasos en el esfuerzo por asegurar su destino en un mundo demasiado frecuentemente en discordia con sus esperanzas e ideales*”.

Desde una “*posición ética*”, se tiene conciencia de que el investigador, con su presencia, provoca indefectiblemente influencias y efectos que repercuten en las personas entrevistadas, ya que se plantea una obligada y fundamental interacción durante las entrevistas, si bien no es intrusiva. Considerando que no se pueden eliminar los efectos sobre las personas, permite controlar y minimizar los mismos al momento de interpretar los datos.

La “*triangulación*” se realizó, en cada caso, cruzando los datos obtenidos a través de tres técnicas de investigación que se aplicaron en oportunidad de intervenir el investigador en el escenario de desenvolvimiento de los actores sociales.

Siguiendo a Canales et al. (1986), la investigación tuvo un carácter “*retro-prospectivo*”⁵, pues se registró información sobre hechos del pasado obtenidos de las historias personales y también, se obtuvo información “*según ocurren los hechos*”, a través del relato del empresario y de la observación participante de las conductas de los sujetos en su propio escenario.

A su vez, se debe considerar que ha tenido un enfoque de naturaleza fundamentalmente “*exploratorio*”, con un avance en lo “*explicativo*”, porque con los

⁵ Canales et al. (1986) considera las investigaciones en tres categorías, según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de información, como: *retrospectivos*, cuando el investigador indaga sobre hechos ocurridos en el pasado; y *prospectivos*, cuando se registra la información según van ocurriendo los fenómenos. Se considera *retro-prospectivos*, cuando en los estudios combinan registros de información sobre hechos ocurridos anteriormente al diseño del estudio y el registro continúa según los hechos.

datos obtenidos se pudo conocer el escenario y comprender a los actores, respectivamente.

II.2. Casos en Estudio

Los casos en estudio se integran con cuatro empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas productivas y de servicios del sector agroindustrial y agropecuario, cuya actividad principal es la incorporación de valor a materias primas agropecuarias (fabricación de alimentos balanceados, productos farmacéuticos, biotecnología relacionada con los alimentos), por elaboración propia de los productos primarios y la producción primaria agropecuaria y servicios profesionales para el agro.

Para la selección de los casos se siguió el método denominado “*Muestras no probabilísticas*” o, también llamada “*Muestras dirigidas*”. En estas, Hernández Sampieri et al (1991), establecen que la “*elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores*”, con la ventaja que la selección de los sujetos se realiza atendiendo a ciertas características especiales de los mismos. A su vez, se aplicó la clase de muestra dirigida denominada: “*Sujetos-tipo*” o estudio de casos, la cual se consideró útil para una investigación de tipo exploratorio y cualitativa, ya que el objetivo es lograr la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad y estandarización de los datos.

Los criterios de selección de los casos fueron los siguientes:

- a. Que sean empresarios del sector mencionado, considerados socialmente como “exitosos”.
- b. Que tuvieran una continuidad y presencia en el sector no menor a 15 años.
- c. Que hayan podido crecer empresarialmente en el sector, sea ampliado, modificando el rubro o incorporando rubros secundarios en su empresa.

II.2.1. Área de trabajo

El estudio se realizó en el ámbito geográfico del Departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe.

II.3. Diseño de la Investigación

II.3.1. Fuentes de información primaria

1. **Principales:** empresarios seleccionados para el estudio de caso. Para la obtención de datos, se utilizó una combinación de tres técnicas con los entrevistados: Entrevistas en profundidad, Observación participante y Encuesta estructurada.⁶
2. **Complementarias:**
Consulta a informantes calificados para obtener datos contextuales del sector productivo y conceptualizaciones respecto del éxito: Gobierno, Institutos de investigación (INTA), Universidades, Profesionales privados, ONG, representantes de Asociaciones empresariales.
3. **Fuentes de información secundarias**

Informes de investigaciones, bibliografía y estadísticas.

II.3.2. Procedimiento para la Recolección de datos.

1. **Recuperación documental y bibliográfica:** Revisión de antecedentes de investigaciones en el país y en el extranjero.
2. **Detección y entrevista con informantes calificados,** se realizó para obtener aportes que enriquezcan la conceptualización de “éxito”, brinden información para el ajuste metodológico y ayuden a construir el perfil de las unidades de análisis. Con algunos de ellos, que accedieron voluntariamente, se probaron de las herramientas de recolección de datos que se aplicaron a los entrevistados.

⁶ La elección de combinar las técnicas como fuentes de información, tiene el sentido de lograr la interacción entre informante e investigador y otorgar “validez” a los datos recabados. Es decir, con el relato que el informante realiza durante la entrevista se intenta aprehender las experiencias que él destaque de su vida (significaciones) y las definiciones (conceptos) que la persona aplique a tales experiencias. Mientras que con la observación participante, se intenta comprender la correlación que exista entre las significaciones que exprese el entrevistado con la realidad contextual dentro del escenario de sus actividades. A su vez, la encuesta provee información sobre el perfil psicológico de la persona frente a la toma de decisión, lo cual se cruza con los datos obtenidos por las otras técnicas, sustentando los resultados.

3. Instrumentos aplicados⁷

- 3.1. **Entrevista:** considerada como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Con esta se obtuvo información de las historias de vida y la visión del contexto percibido por el empresario, sus representaciones y significaciones. Las mismas se concretaron en varios encuentros, de acuerdo con de la disponibilidad de tiempo del empresario y el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.
- 3.2. **Observación participante:** como registro visual de lo ocurrido en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con un esquema previsto y según el problema que se estudia, el cual fue planificado con un asesor disciplinar con el objetivo de dar validez y confiabilidad, ya que se considera que en la observación participante, el observador es parte de la situación que observa y ello le permite tener acceso a información que se le escaparía a cualquier observador externo. La observación se realizó durante la permanencia del investigador en el escenario. Con ella se recabaron datos relativos de las características conductuales de los entrevistados y de la formas organizativas de sus empresas.
- 3.3. **Encuesta estructurada: Autodiagnóstico de la actitud ante la toma de decisiones.** Es una adaptación de “Mais comment peut –on etre manager?” (“¿Cómo puede ser un empresario?”) Esta técnica se aplicó con el fin de complementar los datos obtenidos por las técnicas antes citadas, posibilitando mayor grado de validez y confiabilidad a la investigación.

4. **Momentos en la recolección de datos:** Se ajustaron los momentos de las entrevistas con el propósito de asegurar la calidad científica (confiabilidad y validez)⁸, sin plantear una estructura cerrada de la misma.

- 4.1. **Prueba, control de calidad y ajuste metodológico** de los instrumentos para asegurar la confiabilidad y validez: este proceso de simulación se realizó, en primera instancia, con informantes calificados, para luego

⁷ León, O. y Montero, I. (1993)

⁸ Kirk, J. y Miller, M. (1990)

proceder a efectuar las entrevistas y observación de las características conductuales de los sujetos seleccionados, con el propósito de asegurar la cualificación de las fuentes principales de información.

4.2. Trabajo operativo de campo:

- a.) Negociación para la entrada del investigador al escenario con los actores sociales a entrevistar.
- b.) Entrevista, observación y respuesta de la encuesta, a los empresarios seleccionados para el estudio.

Los “momentos” fueron:

- a.) Obtener la narración de la historia personal en relación con el objeto de estudio.
- b.) Obtener una narración sobre las representaciones mentales respecto al éxito y su relación con los objetivos personales.
- c.) Obtener una narración del proceso de toma de decisiones en la empresa para el logro del éxito.
- d.) Realizar un informe sobre las observaciones realizadas.
- e.) Completar la encuesta.

4.3. Proceso de análisis de resultados y conclusiones

- a.) Desgrabación de las entrevistas.
- b.) Construcción de una matriz con los factores identificados en las entrevistas, las observaciones y las respuestas obtenidas en la encuesta.
- c.) Análisis del proceso de toma de decisiones.
- d.) Análisis de la observación del escenario.
- e.) Análisis de las narraciones de las historias personales.
- f.) Análisis de las representaciones mentales respecto del éxito.
- g.) Construcción de teoría.
- h.) Conclusiones.

4.4. Devolución de los resultados a los entrevistados

Desde una posición ética, tanto los análisis efectuados como las conclusiones arribadas, serán comunicadas a los entrevistados; además, se entregará copia de los registros obtenidos asegurando, en todo momento, estricta confidencialidad de la identidad de los mismos.

II.4. Registro de los Datos

Las entrevistas fueron grabadas en su totalidad. Para ello, se solicitó el consentimiento del entrevistado (negociación).

Se confeccionó una guía (planilla)⁹ para el investigador con el fin de apuntar y mantener control de los momentos en las entrevistas y registrar situaciones claves o significativas. Además, permitió registrar datos relevantes de la observación.

La encuesta se entregó impresa al empresario al finalizar la entrevista, para que sea completada *"in situ"*.

II.5. Categorías de Análisis

II.5.1. Dependiente:

Éxito empresarial:

Concebido como el logro de objetivos empresariales y percibir el reconocimiento social.

II.5.2. Independiente:

a. Historia personal del empresario:

o Indicadores:

Historia familiar:

Hechos y datos significativos de la vida del sujeto relacionados con el objetivo de la investigación.

Historia laboral:

Hechos y datos significativos de la vida del sujeto específicamente de aquellos relacionados a sus actividades laborales.

b. Capacidad de gestión:

o Indicadores:

Riesgo frente a la toma de decisión:

Características conductuales frente a la incertidumbre de la toma de decisión en la gestión empresarial.

⁹ Ver "Apéndice".

c. Conocimientos adquiridos:

o Indicadores:

Manejo de información:

Características conductuales en el proceso de búsqueda, validación y uso de información relevante proveniente del sistema formal e informal de educación.

Experiencia laboral:

Conocimientos y significantes de relevancia, que el sujeto sintetiza en el conocimiento logrado hasta el presente.

III. RESULTADOS

III.1. Introducción

Las entrevistas que se realizaron, fueron concertadas previamente con el empresario, para lo cual se fijó el momento y el lugar de realización de las mismas. Todas ellas se concretaron en las empresas y durante horarios de trabajo (aunque en momentos considerados por los entrevistados como de menor actividad). Este hecho permitió realizar la observación del comportamiento en situación real.

Como instancia preliminar a la entrevista, se manifestó el objetivo de la misma y se solicitó autorización para realizar el registro grabado. En todos los casos, los actores accedieron sin objeción.

Todas las entrevistas se iniciaron solicitando a los empresarios que relaten su historia laboral y, a partir de ello, la continuidad de las mismas –considerando las singularidades de los actores- no siguió un orden estructurado de preguntas, aunque los temas objeto de la investigación fueron indagados.

Al final de la entrevista, luego de que el investigador considerara que los temas objeto de investigación fueron tratados en su totalidad, se solicitó al entrevistado que contestara el formulario de encuesta estructurada, que aportó datos actitudinales que se confrontaron con los obtenidos por la observación y la entrevista, lo cual permitió complementarlos y darle validez al trabajo investigativo.

En todos los casos, durante la realización de las entrevistas, se llevó un registro (planilla) para apuntar las significaciones y sentar los datos de la observación. La desgrabación de la entrevista se realizó en forma completa y textual, y los textos fueron devueltos a los actores.

III.2. Análisis de los Casos

III.2.1. Caso 1: RAÚL

Raúl tiene 58 años. Es Contador Público Nacional recibido en la Universidad Católica de Santa Fe en el año 1968. Es divorciado, con 2 hijas solteras, de 20 y 22 años. Desde su divorcio, reside en un departamento adecuado como vivienda en la planta alta de la empresa, donde también tiene su oficina. Posee un auto mediano, moderno y en buen estado.

La empresa se caracteriza como PyME unipersonal. Es de su propiedad desde hace 35 años cuando la adquirió a su anterior propietario. Registra 7 empleados en forma permanente, 5 de los cuales, pertenecen a la misma desde hace más de 15 años.

Su rubro principal son los alimentos balanceados (elaboración de algunas líneas y distribución de marcas). Los rubros secundarios son: la comercialización de insumos e implementos agropecuarios y, recientemente, incorporó el rubro veterinaria con venta de insumos y asesoramiento a través de la contratación de un profesional.

Posee local propio como casa central y otro que utiliza como depósito y almacenamiento.

Con respecto a la distribución de los espacios en la empresa, se puede consignar que se encuentran sectorizados en ambientes bien separados y comunicados entre ellos. La división se percibe muy ordenada, lo que permite una eficiente circulación del personal, sin generar molestias en las actividades.

Desde la oficina de administración, Raúl tiene control permanente sobre todos los sectores de la empresa, a través de un sistema de circuito cerrado de televisión. Su oficina es amplia, austera, ordenada y despojada de papeles. Posee computadora con conexión a internet y fax.

Al ser contactado para efectuar la entrevista, se mostró interesado y predispuesto a realizarla. En todo momento se manifestó como una persona agradable

en el trato, cortés; agradeció y valoró la puntualidad con la que el investigador se presentó a la entrevista. Durante la misma, se mantuvo distendido y abierto para hablar y responder a las preguntas del investigador; esta misma conducta la mantuvo, sobre todo, cuando se le solicitó realizar ampliaciones de sus comentarios. En ningún momento se negó a responder a las preguntas ni a realizar comentarios ampliatorios.

Permaneció siempre sentado en su escritorio y gesticuló poco con las manos, aunque fue muy expresivo con su rostro. Seguro de sí mismo, mantuvo un tono de conversación equilibrado, sin exabruptos ni exclamaciones. Tuvo pocos momentos de silencio antes de dar respuestas, aunque sí enfatizaba algunas frases o palabras, que quería resaltar.

Durante el transcurso de la entrevista, fue interrumpido en dos oportunidades; en una de ellas, por un empleado, a quién marcó la importancia de la reunión y le dispuso que no deseaba ser molestado mientras permanezca en su oficina; en el segundo caso, fue una de sus hijas, la cual se retiró inmediatamente al ver que su padre estaba ocupado.

Raúl comenzó a relatar aspectos de su primer trabajo como empleado de un estudio contable mientras era estudiante universitario, hecho que lo llevó a recordar inmediatamente sus vivencias y carencias en la infancia y la juventud, lo cual repercutió en la necesidad de trabajar para sostenerse mientras estudiaba en la Universidad en otra ciudad y lejos de su familia.

Pertenecía a una familia numerosa, que se sostenía con los aportes de su padre que era empleado, con lo cual sentía que estaban al límite de no poder satisfacer sus necesidades de supervivencia. Por ello decidió salir del seno familiar para estudiar y obtener un título universitario que le permitiera superar aquella situación de carencias, incluso resistiendo a la presión familiar para que no lo hiciera.

De esta manera, se ve que el temor al fracaso que luego manifiesta tener, puede ser debido a los recuerdos de vivencias familiares de su infancia. Es por esta razón, que no bien llegó a vivir a Santa Fe para iniciar su carrera, buscó un trabajo en un estudio contable para cubrir sus necesidades, con el fin de no depender de su familia y, sobre todo, no ser una carga para ella.

Una vez finalizada su carrera universitaria y ejerciendo su profesión en forma independiente, intentó inmediatamente satisfacer sus necesidades de seguridad (hecho que sigue haciendo en la actualidad, según sus dichos), pero no manifiesta tener necesidades de pertenencia y de reconocimiento, ya que mantiene una vida “*austera*” y retirada de otros grupos sociales, que no sean su familia.

Una vez superadas y satisfechas estas carencias de seguridad, ha tendido directamente a lograr la autorrealización con lo que él denomina “*formación humanística*”. Este hecho hace pensar que, habiendo satisfecho las necesidades de seguridad, sintió pertenencia y reconocimiento social por haber alcanzado objetivos personales con una empresa exitosa, hecho que Raúl reconoció sentirse orgulloso, luego de que el investigador identificara en él esa característica para ser entrevistado.

Volviendo a hechos de la infancia de Raúl, es interesante analizar cómo este se opuso a la resistencia familiar para ir a estudiar a otra ciudad. Él lo expresa de la siguiente manera:

“*Tenía la oposición férrea de mis padres*”, tenía que venirme para Santa Fe y yo no conocía, pero sabía que tenía la necesidad de prepararme para lograr algo que no lo iba a tener ahí, ya que en mi pueblo no había posibilidad de estudiar; había que irse a otro lugar, entonces, no era fácil, era una decisión muy importante y no solamente sin apoyo, “*era una oposición*”.

Al respecto, hace referencia a algunos dichos de sus padres como, por ejemplo:

“*Que te vas a ir a estudiar*”, “*quedate acá que vas a estar mejor*”, “*acá vas a tener algún trabajo*”, “*vas a estar mejor con nosotros*”), o sea que fue una cosa personal, difícil.”

Ya en la Universidad, viviendo solo y por cuenta propia, disponiendo de un empleo estable, hace referencia a la responsabilidad que sentía para lograr su título universitario. Al respecto comenta su rutina diaria:

“... el domingo era de descanso. Me levantaba a las 6 de la mañana, trabajaba hasta las 2 de la tarde, luego de 5 a 10 de la noche iba a la Facultad y en los espacios libres,

estudiaba. “Y me recibí en 5 años, tal como el plan de estudio lo proponía”, no porque fuera inteligente, sino simplemente porque me “esforzaba”. Ese era un “objetivo alcanzable”, no era fácil, pero era alcanzable.”

En varios pasajes de la entrevista, Raúl reconoce que la formación que logró con los estudios universitarios le permitieron llevar adelante su empresa en forma exitosa, ya que los mismos le facilitaron la toma de decisiones, le dieron método, racionalidad y herramientas para comprender la complejidad de los negocios en general y de su rubro en particular.

Cuando adquiere el negocio actual, lo hace siguiendo un análisis racional ya que, en su actividad profesional de Contador, tenía de cliente al dueño de esa empresa y de la cual conocía su evolución. Al respecto dice:

“La razón fue puramente económica, yo vi que el negocio podía ser”. Podía ser un negocio que prosperara, que tenía su margen, “era un negocio particularmente fácil”. No había mucha competencia. Era un negocio donde me venían a comprar y yo no salía a vender.

“... Es un defecto profesional” ver costo / beneficio. Había una época en la que no era necesario ver costos, “vos te manejabas con los precios de la competencia”, “alguien los ponía”, “el mercado los ponía”, vos tenías el precio. Entonces cuando vos tenías un elemento de “formación” que te sirve, lo podés aplicar, “eso me sirvió”. Eso me diferenció. La competencia no podía saber cuáles eran mis costos y cómo me manejaba yo.”

Luego hace un comentario significativo, que tiene relación directa con sus características conductuales tanto de su desenvolvimiento personal como empresarial, cuando dice:

“Este proyecto, económicamente era mejor, “era trabajar para uno”, que era distinto que trabajar para los demás.”

Profundizando en la búsqueda de características personales que intervinieran en la estructura de toma de decisiones empresariales, surgió un factor –que Raúl calificó como “*subjetivo*”- que, para él, revestía fundamental importancia: la “*ambición*”, donde se mezclan los límites del interés de la empresa con los de la vida íntima del

empresario fuera de la empresa y que reiteró cuando conceptualizó el éxito. Expresó lo siguiente:

“Desde lo empresarial, tenemos que agregar otro elemento subjetivo que es la “ambición”, es decir, ¿a dónde quiero llegar yo en lo empresarial?, porque si yo me apoyo en buscar nada más que logros comerciales, evidentemente voy a dejar de lado otros objetivos que son personales, familiares, íntimos. ... “uno vive muchas horas en la empresa”. Pero en la parte empresarial, uno tiene que fijarse un “límite” en la ambición para que la empresa no te desborde, “no te quite el sueño de ser persona”; por ahí uno sueña más lejos que en la empresa cuando tenés que tener racionalidad en la decisión, en la búsqueda.”

“La empresa tiene que ser solamente una herramienta y no el objetivo final.”

Para poder analizar la visión que Raúl tiene de sí mismo, es importante tener en cuenta el siguiente relato:

“Creo que me puedo definir no como un empresario que tiene una familia, sino que soy una persona que dentro de sus vivencias tiene una empresa.”

“... la ambición tiene que estar “limitada a que todo sea integral a la persona”, sino te equivocás, porque vas a estar siempre atado a la empresa y no va a ser la herramienta sino que va a ser el objetivo final y así nos equivocamos como ser humano.”

La última representación es sumamente significativa para el análisis, ya que hace a la definición, no solo de su estilo empresarial sino, y sobre todo, a su estilo de vida, ya que es coincidente con la conducta manifestada de austeridad y racionalidad para el manejo de información frente a la toma de decisiones para lograr objetivos alcanzables. En este sentido dice:

“La información es sumamente importante. No es fácil y no siempre se logra, pero estar informado es siempre importante.

“El intuitivo, también usa la información, pero “no tiene la capacitación profesional para determinar un resultado. “Yo soy bastante conservador”, te hace ir mas lento, pero mas seguro. A lo mejor no llegás tan arriba, no tan rápido, “pero te equivocás menos.”

“... mis decisiones son conservadoras, entonces, *“yo no voy a tomar la decisión que no esté seguro”*; a lo mejor, voy a estar con alguna duda, pero por mi forma de ser, no voy a ir a tomar una decisión que no cuente o visualice que va a andar bien o que no me va a afectar.”

Lo registrado muestra a una persona con un bajo umbral de frustración, con lo cual necesita informarse, documentarse, formarse suficientemente, antes de tomar una decisión que considere racional en su empresa. Su estructura lo hace sentir “seguro” cuando dispone de información actualizada y validada, principalmente, a través de las fuentes que habitualmente consulta. Utiliza varias fuentes de información como, por ejemplo: informes de revistas especializadas y búsqueda de datos a través de internet, y se mantiene actualizado diariamente sobre la evolución de los mercados que hacen a su negocio.

La característica señalada coincide con las referencias de que las privaciones le causan un gran sentimiento de frustración. De hecho, cuando hablé de “fracaso”, se mostró tenso, molesto y se reveló inmediatamente en su rostro y en el tono de su voz, mientras expresaba:

“El fracaso me afectaría mucho. Sí. Yo creo que sí. Sobre todo cuando no solamente afecta a tu persona sino también a quienes están a tu alrededor.”

“... *yo no voy a tomar la decisión que no esté seguro.*”

Con respecto al éxito, en forma contundente, consideró lo siguiente:

“*El éxito es trabajo*”, con una dosis de fortuna, una dosis pequeña de suerte. Pero el éxito es perseverancia. Yo creo que la suerte ayuda, pero que no hay que esperar de la suerte para que salgan estas cosas. ... Con perseverancia, ser contumaz, se logra al final el objetivo por el trabajo, por la lucha. “*Sin esfuerzo no se consigue nada*”. Yo creo que hay que fijar objetivos alcanzables, no objetivos locos, que no se puedan alcanzar; si vos te proponés objetivos que puedas alcanzar y tenés fuerza para lograrlo, para trabajar, para buscarlo, “*no hay objetivo que no se logre.*”

Raúl posee una conducta que se manifiesta con introversión frente a la toma de decisiones, que se caracteriza por tener muy en cuenta los datos del entorno. Es tranquilo, aplicado, reservado y gusta de trabajar solo.

Se presenta con predominancia el pensamiento concreto, ya que prefiere los “*hechos visibles*”, lo palpable. Desconfía de las teorías, de las abstracciones y los planes a muy largo plazo, ya que se plantea “*objetivos realizables, concretos y a corto plazo*”. Comete pocos errores en lo que se refiere a los hechos, pero adolece de visión de conjunto o no manifiesta lo suficiente en ese aspecto.

Es equilibrado cuando se considera más profundamente ciertas características conductuales, ya que básicamente actúa por análisis y por prueba, pero sin dejar de considerar aspectos como la simpatía y los valores de las personas cuando sus decisiones atañen a otros, por ejemplo: en la relación personal con sus empleados. Suele evitar las opiniones y los juicios de valor y se interesa por las personas. Se muestra más intencionado en la búsqueda de conciliación y de armonía con respecto a las personas allegadas (familia, amigos, empleados), aunque, en lo empresarial, no deja de lado la posibilidad de considerar la rivalidad y la competencia, y tiene un sesgo diferenciador de estos aspectos.

Posee un marcado espíritu de decisión ya que, sobre todo, le importa tomar la decisión y ejecutarlas, lo que es coincidente con la fijación de objetivos alcanzables a corto plazo. Su ámbito más propicio es realizar un proyecto y llevarlo rápidamente a la práctica. No le gustan los preliminares aunque, como ya se analizó, valora la información como elemento que provee racionalidad a las decisiones y la utiliza para el control de la situación empresarial. Por lo tanto, no se retarda en la toma de decisión, salvo en casos excepcionales. Se define como “*conservador*” y no teme atarse a una decisión, aunque cuando los datos indican resultados negativos, “*cambia el rumbo y da de baja un proyecto*”.

III.2.2. Caso 2: FRANCISCO

Francisco tiene 50 años. Es Ingeniero Químico graduado en la Universidad Nacional del Litoral en el año 1977. Divorciado, tiene dos hijos y su ex esposa es socia de su actual empresa.

Posee una empresa dedicada a la Biotecnología relacionada con los alimentos. Se inició hace 14 años comercializando productos como representante de una firma italiana. Actualmente generan sus propios desarrollos e innovaciones tanto en procesos productivos como en equipamientos para la industria, utilizando sus propias capacidades, como así también contratando servicios universitarios a tal fin.

En la actualidad importa algunos insumos básicos, los cuales tiene previsto en el corto plazo, sustituirlos por producción propia. Sus productos son destinados en parte al mercado interno y, en forma creciente, a la exportación a países limítrofes (al momento de la entrevista, se encontraban negociando la apertura de mercados en Centroamérica). Si bien su facturación supera el millón de pesos, dentro del sector biotecnología, está considerada como una pequeña empresa.

Recientemente, la empresa se transformó en una Sociedad Anónima, aunque Francisco mantiene el control de las decisiones. Posee 20 empleados en planta, todos ellos con títulos técnicos (terciarios y universitarios). Cuenta con dos edificios propios; la casa matriz con las oficinas de administración, laboratorios y parte de la producción y otro donde realiza producción y tiene depósitos. Posee equipamiento informático conectados en red, conexión a internet y fax.

Las instalaciones son modernas, disponen de una correcta sectorización de los espacios, siguiendo criterios de las normas de calidad, sobre todo, atendiendo los aspectos de seguridad laboral.

Observando el sector de administración, se percibe que es una empresa con mucho movimiento, tanto administrativo como de personal. En la oficina del empresario se acumulan gran cantidad de papeles, predominando las publicaciones científicas, informes de mercados y libros. La misma posee tres sectores: una oficina privada del empresario, un área para reuniones y otra donde se puede observar el tránsito de personal abocado a tareas de búsqueda de información, análisis y estudios técnicos.

Durante la entrevista, Francisco mantuvo un tono equilibrado de voz, con lo cual se podía notar fácilmente cuando quería resaltar o dejar claro algún término o concepto. Luego de la introducción para explicar los motivos y el tema de la entrevista,

el relato que el empresario realizó fue muy fluido y rico en conceptos y descripciones, con lo que el investigador solo intervino para realizar las preguntas del caso sin necesidad de realizar interrupciones para lograr profundidad en la entrevista. Por otro lado, es de resaltar, el ambiente cordial y amigable que se percibía en el trato entre el personal y Francisco.

La entrevista comenzó con una larga y detallada narración de Francisco sobre su trayectoria laboral. Proveniente de una familia de clase media, en su adolescencia –aproximadamente a los 16 años de edad- mientras realizaba sus estudios en una escuela de enseñanza técnica secundaria de Santa Fe, aprovechó los conocimientos que allí adquiría para realizar trabajos de instalaciones o reparaciones eléctricas y de esa manera solventarse sus “*gustos e inquietudes*”. Luego decidió ingresar a la Universidad para continuar con estudios superiores de ingeniería; se incorporó a grupos de investigación y realizó actividades de docencia, mientras estudiaba.

Este hecho hizo que tuviera la oportunidad –ya graduado- de relacionarse con institutos tecnológicos de la región e incorporarse a trabajar en uno de ellos, relacionado con la industria láctea. Como empleado de ese instituto tecnológico, se le otorga una beca que le permitió realizar sus estudios de posgrado en Italia, donde permaneció por dos años.

A esta altura de su relato cronológico, manifiesta su primer hecho significativo que, a su entender, marcó su futura vida laboral:

“Allí tomo un contacto muy fuerte con la realidad de lo que se estaba haciendo y lo que se venía”. Bueno, todos esos años fuera tuve un training muy fuerte.”

El segundo hecho significativo que resalta Francisco es cuando, luego de transcurridos dos años de haberse reintegrado al instituto tecnológico que lo destinara a realizar sus estudios de especialización en el extranjero, decidió irse a trabajar a una empresa privada dedicada a la elaboración de productos derivados de la leche, en la provincia de Córdoba, donde trabajó algunos meses. Experiencia de la cual relata lo siguiente:

“... como profesional estaba incorporado como asesor del Directorio y comienzo a tener mis primeros contactos empresariales.¹⁰ ... Renuncio a la empresa y vuelvo a Santa Fe, pero con la idea de hacer algún emprendimiento.

“A partir del 88, quedo 6 meses sin trabajo y con mi señora, que hacía cerámicas, me dedico a vender cerámicas. Ahí aprendo algo de la calle. Esto me permite comer.”

Desde su regreso a Santa Fe, nuevamente se relaciona con la Universidad, desde donde se le presenta la oportunidad de realizar un curso especializado para el desarrollo de las cualidades emprendedoras, al cual reconoce como el “*hito que marca un antes y un después*” en su vida empresarial, comentando del mismo:

“Me acerco un poco más a la vida empresaria, sin tener todavía la alternativa o sin haberme metido de lleno aún. En ese momento empiezo a vislumbrar el mundo empresario, “*el perfil me daba, me iba probando.*”

“... Por entonces yo no creía que tenía las posibilidades de ser empresario y ahí me di cuenta de que tenía parte de los atributos y había defectos que corregir.”

A partir de estos hechos que le permitieron conocer más profundamente aspectos de sí mismo, Francisco tomó la decisión de modificar su rumbo y objetivos laborales y seguir un camino diferente al que vislumbraba desde su puesto en la gestión universitaria y política. Él lo expresa de la siguiente manera:

“Fue por voluntad propia y fue también porque teniendo la metodología científica siempre existe una apoyatura, eso de ser becario; yo mismo conduje becarios y veía que se desenvolvían mucho más fácil, bueno, yo dije: “*me meto en un mundo nuevo y hago traslación de conocimientos operativos del sistema científico al sistema empresario.*”

Luego de realizar el curso de especialización que significara su ingreso al “*mundo empresarial*” y como parte del apoyo que la organización de dicho curso le brindara, se le asigna un tutor, un empresario con el que entabla una estrecha relación de afecto y amistad, la cual se ve cortada por el fallecimiento de este último, hecho que lo afecta nuevamente, con un pérdida muy cercana.

¹⁰ En este punto del relato, Francisco hace referencias a la pérdida de su padre y, al poco tiempo, de su hermano. Estas pérdidas motivaron que regresara a Santa Fe para ayudar a su madre.

“Lamentablemente ese accidente maldito me lo quitó.” Bueno, empiezo a trabajar. Hay una nebulosa al principio, normalmente cuando vos comenzás algo, tenés un proyecto entre manos. Por un lado estaba la gran influencia intelectual universitaria y por el otro lado la praxis que debía imponer y entonces, *“me doy cuenta de que había que surgir o buscar algo muy concreto.”*

“El producto comienza a andar muy bien, y tenía una fase científica, una fase tecnológica y una fase empresaria y un poco cerraba con los conocimientos previos que yo había estudiado, nos entusiasamos con el tema y comienza a crecer y comienza el *“Corp-business”* prácticamente dejando de lado otra serie de cosas.”

”Me dije: Yo abro la puerta hoy, primero porque yo ya no tenía 2 años, tenía mis añitos encima, casi 37 y segundo porque el perfil emprendedor uno lo puede tener, pero *“los riesgos que hay que tomar son muchos para poner en marcha el emprendimiento.”*

Un dato relevante que el investigador percibe de Francisco es que –a partir de este momento del relato donde marca su *“verdadero inicio como empresario”*- cuando se refiere a los aspectos empresariales, lo hará en plural dejando de lado, casi totalmente la expresión en primera persona, sobre todo cuando describe la forma en que se toman las decisiones y pasa a referirse al trabajo, a los logros y a los resultados empresariales como el resultado de un trabajo en equipo, que está permitiendo adaptar la empresa a los nuevos tiempos. Él lo expresa como sigue:

“Bueno, nosotros seguimos acumulando experiencia. La empresa, algún año se vuelve indomable. Originalmente era prácticamente yo y tenía personal que acompañaba. Ahora sí es una S.A. (Sociedad Anónima) constituida y como va evolucionando la empresa, en determinado momento nos dimos cuenta de que el volumen de importaciones era muy grande y nos veíamos acotados en el desarrollo de la empresa.”

Otro hecho significativo de su relato –expresado en varias oportunidades de la entrevista- es cuando hace hincapié en los conocimientos técnicos previos que poseía por su formación universitaria. Durante la entrevista, hace referencias a cuestiones técnicas que iban desarrollando con el equipo de trabajo y las maneras en que fueron solucionando los problemas. Sin embargo, no le ocurría lo mismo en la faz empresarial, para lo cual contrató un asesor externo, relacionado con la empresa

extranjera que representaban, para darle el “sesgo comercial que les faltaba”, quién realizó un diagnóstico de situación muy preciso. Francisco cuenta:

“Cuando vimos todas esas limitantes para poder expandir el negocio, insistimos e hicimos venir un experto de la empresa que representábamos. El tipo estuvo casi un mes trabajando con nosotros y produce un diagnóstico, doloroso, pero real: nuestra economía era pobre y no podía aguantar los insumos de alta tecnología. *“Ese fue un crack en la visión empresaria.”*

Un aspecto que surgió durante la entrevista, fue cuando se centró en intentar identificar los factores frente a la toma de decisiones empresariales, ya que, según Francisco, fue uno de los componentes que tuvo que manejar intuitivamente en los primeros años, debido a la falta de formación específica.

“Tuve que ser autodidacta”. Era Ingeniero, no empresario, así que tuve que tomar cursos a distancia: finanzas estratégicas, administración estratégica, marketing, etc. Digamos que el know how se lograba a través de los cursos, de todos los libros que dan vuelta por acá, a través de las vivencias y sobre todo, que manejábamos algunos esquemas, como por ejemplo, en algún momentos, esquemas de porcentajes tipo árboles de decisión; en otros casos con lo que habíamos planificado, pese a la peor de las circunstancias, siempre conservábamos la misma dirección. Aprendimos un concepto: *“no importa tanto la velocidad, sino importa no abandonar los pasos que uno da e ir amoldándolos.”*¹¹

Este último comentario habla respecto de que, tanto el empresario como la organización que dirige, van desarrollando un aprendizaje significativo, que permite lograr la maduración organizacional en la medida en que la complejidad de la misma se acrecienta. A partir de este aprendizaje y maduración organizacional, se van integrando otras herramientas promotoras del desarrollo organizacional, tanto internas (know how) como provenientes del exterior. Por ejemplo, disponer de una estructura de costos, objetivos claros, alternativas a seguir, permanente disposición de información tecnológica, de tendencias, de estado de la competencia, etc. Prosigue Francisco:

¹¹ En esto coinciden, casi totalmente, con el criterio que tiene Raúl sobre la forma en que debe evolucionar una empresa.

“Las decisiones siempre tenían una base muy lógica y sobre todo tratando de establecer una visión del mercado, cuando teníamos que tomar una decisión que no entendíamos o nos faltaba información, *“elaborábamos un cuestionario básico y tratábamos de sacar información de los usuarios”*, eso nos daba algunas pautas y después, como ellos –nuestros clientes- sabían que estábamos tratando de bajar costos y haciendo la planta, había una gran colaboración de su parte.”

Aparece aquí otro elemento clave en la entrevista con Francisco: la necesidad de disponer de información estratégica para la toma de decisiones que, para el caso, la obtiene a través de mantener una relación directa y permanente con los clientes y del consultor externo que contrataron. Por otro lado, Francisco logra objetivos empresariales, aplicando una metodología de comercialización aprendida de la firma que representaba anteriormente, como son la prestación de servicios posventa y mantener una interacción fluida con los clientes. Estas son consideradas por Francisco, las herramientas fundamentales para determinar las necesidades del cliente y adaptarse al mismo, sobre todo cuando toman la decisión de dirigirse hacia un proceso de sustitución de importaciones que cambiaría con la forma de provisión de insumos.

Llegando al final de la entrevista, Francisco afirma que, este proceso de aprendizaje y maduración continua es la clave del éxito y lo expresa de la siguiente manera:

“Al principio uno arranca con mucho entusiasmo, entonces quiere hacer cosas. Tiene una fuerza y un empuje tremendo, pero el éxito no se logra sin la racionalidad de la decisión, entonces es un emprendedor y solo va para adelante, pero se necesitan varios factores. Después cuando ve que ya puede, el esquema interno o mental cambia, *“uno empieza a pensar, a asentarse sobre lo que está haciendo y puede elaborar nuevas vías, para pasar ya a planificar o pensar en el largo plazo.”*

Ese cambio de mentalidad que se da con el tiempo –según expresa Francisco en la entrevista-, modifica las formas de tomar decisiones empresariales cuando se percibe la necesidad de dar racionalidad supeditada a los objetivos de la empresa. Al respecto dice:

“... Hay un porcentaje de la decisión que tiene que ver con el *“olfato empresario y la intuición empresaria”*, que es cuando uno ve la viabilidad de lo que está haciendo y ve la posibilidad de expandirlo. Yo creo que siempre va a haber un porcentaje de intuición ... *“pero ese porcentaje intuitivo, tiene mucho que ver con un know how incorporado de la gente que trabaja para la empresa.”*”

Francisco se manifiesta como una persona con características extrovertidas y con tendencia a tomar decisiones inspirándose en los datos y en los mensajes del entorno. Tiene una gran libertad de método y se interesa por todo lo que lo rodea. No le importa que lo interrumpan y no le gusta las largas sesiones de trabajo.

Con respecto a la relación en los ejes de sus características de tipo de pensamiento, se manifiesta como una persona equilibrada entre lo concreto y lo intuitivo, ya que posee características de ambos, aunque en distintos tiempos de su vida profesional. Es decir, tuvo que transitar un proceso de maduración desde lo predominantemente intuitivo hacia lo concreto y racional, que es lo que le permite la facilidad actual de trabajo en equipo con otros criterios empresariales. Hoy predominan las características de una persona de pensamiento concreto, pues prefiere los hechos, lo real, lo palpable, admite fuertemente las teorías, las visiones del conjunto y las novedades. Utiliza los planes, a través de la planificación estratégica a mediano y largo plazo como metodología para el crecimiento, ya que en su experiencia empresarial admitió su valor en la toma de decisión. Comete pocos errores en lo que se refiere a los hechos, aunque le gusta resolver problemas que no tienen que ver con la realidad de su empresa, a lo que él llama: *“vías alternativas”*.

Sobresale la característica de actuar por análisis y por prueba y resultados, evitando las opiniones y los juicios de valores determinantes. Es riguroso cuando toma una decisión, sobre todo en aquellos casos en que debe actuar en contra de la competencia de su empresa. En este sentido, afirma aprovechar las herramientas de la competencia –información, metodologías, relaciones, etc.- para conocer mejor el mercado y las reglas de juego, con el fin de usarlas en contra de aquellos. A esta forma de actuar la denomina: *“guerra comercial”*.

Posee características que favorecen la toma de decisión, ya que tiende a no pensar en las consecuencias de la misma. Lo que manifiesta importarle, sobre todo, es la decisión y la ejecución, aunque considera muy valiosa la disposición previa de

información como insumo básico de aquella. Su terreno más propicio es realizar un proyecto y llevarlo rápidamente a la práctica, para lo cual no escatima esfuerzos en buscar información fidedigna y completa, realiza consulta con expertos, etc.

III.2.3. Caso 3: PABLO

Pablo tiene 50 años. Es Licenciado en Economía recibido en la Universidad de Buenos Aires. Es casado con dos hijas. Posee vivienda familiar y otras propiedades. Es un empresario agropecuario y se mantiene en relación de dependencia en un organismo oficial y la universidad, además de tener una consultora en forma privada.

Accede a realizar la entrevista en uno de sus trabajos, ya que dispone de tiempos muy acotados debido a las múltiples actividades que realiza.

Pablo mantuvo siempre una conducta interesada y colaborativa con el investigador desde el momento en que fue requerido, accediendo a responder con soltura y profundizando en los temas que se trataron durante toda la entrevista.

Cuando fue interrumpido por una llamada telefónica, registró el número pero no atendió y apagó el celular para no interferir con la entrevista, hecho que facilitó la fluidez de su relato durante el tiempo que demandó ésta, lo mismo que realizara en otras oportunidades.

Es una persona ordenada y que trata de tener la menor cantidad de papeles en su escritorio. La esposa colabora con muchos de sus proyectos desempeñando varias actividades, sobre todo aquellas que se deben realizar en forma rutinaria de administración.

Pablo gesticula con sus manos mientras habla y suele ser muy expresivo con su rostro. Comienza la entrevista consignando la importancia de comercializar la profesión y para ello aplica criterios del marketing. Relata que, para él, ese es un lema que adoptó desde el principio de sus actividades laborales, a los 16 años de edad y lo reafirmó luego como profesional. Considera, además, que ese debería ser un criterio común para cualquier profesional y que, si a eso se le agrega la capacidad para

emprender proyectos, tendríamos *“la fórmula para el éxito”*. Considera que deben tenerse en cuenta dos componentes fundamentales que siempre deben ir juntos: *“las habilidades personales, innatas y la formación adquirida por el estudio y la experiencia”*.

Se considera sumamente analítico y racional al momento de la toma de decisión empresarial, ya que para hacerlo, debe disponer de suficiente información y tiempo antes de decidir. Él lo expresa de esta manera:

“Muchas veces uno no ha dado pasos, al menos yo particularmente, no he dado los pasos suficientes por ser demasiado analítico, analizar demasiado una situación.”

Da un valor fundamental a la intuición como herramienta para la toma de decisión empresarial, cualidad que no reconoce en sí mismo y la admira como una virtud a quién la posee. En aparente contradicción, cuando se le solicita que defina a la intuición, sorprende que lo haga de una manera en la cual interviene el uso racional de la información y las experiencias propias:

“Percibir cosas, percibir por donde va a pasar la realidad, por donde va a pasar el mejor negocio. Para eso necesitás información y ya no se puede absorber tanta información que ténes.”

Reconoce tener fuertes temores a las pérdidas y por lo tanto al fracaso, sin embargo, durante la entrevista, manifiesta no haber sufrido necesidades de supervivencia y de seguridad durante su vida, las cuales siempre estuvieron satisfechas.

Pablo, proviene de una familia de clase media alta y su padre fue un profesional –Médico- que había logrado un buen nivel de vida y reconocimiento social en la ciudad donde vivían. Lo expresa así:

“Mi padre fue una personalidad avasalladora y entonces vos te vas criando. Para mi el viejo es un norte muy marcado, fundamentalmente marcado.”

“Tanto mi hermano como yo, no seguimos medicina porque no queríamos repetir la historia del viejo, ninguno quiso seguir esa vida. Y a los dos nos tocó hacer una vida, tanto o más, acelerada y corrida que la del viejo con sus emergencias.”

Se considera que es un empresario y profesional mesurado y preocupado por tener el máximo control sobre su situación económica. Justifica que el éxito logrado hasta el presente, se debe a la postura que adopta en el uso racional de la información que dispone y a las variadas actividades que realiza, aplicando su experiencia como guía.

Con respecto al uso de la información y a su estructura de toma de decisión, afirma:

“*Yo siempre la filtro por experiencia*”, porque la información que a vos te dan los medios a los que podés acceder, es una información fundamentalmente estadística, en la mayoría de los casos, libros de historia, y la historia la escriben o los triunfadores, o los perdedores y nunca sabés si eso pasó por un tamiz de la realidad, mientras que tus vivencias son parte tuya.”

“Me gusta tener un abanico de actividades, tanto de servicios profesionales como productivos, en todo lo que me permita mi capacidad, mi tiempo y las posibilidades.”

En todo momento, Pablo realiza sus análisis manteniendo una visión y racionalidad técnica, fundamentalmente económica y estadística, pero sin dejar de lado los aspectos humanos que “*relativizan*” los datos numéricos. De esta manera, da profundidad a los temas que se trataron durante la entrevista.

Retomando el concepto que tiene sobre el éxito, dice:

“Me cuesta mucho definirlo, porque no quisiera vincularlo con un nivel económico, sino que para mí es “*haber logrado las metas de lo que me propongo*.” Entonces, cuantas más cosas emprendés, bajo mi óptica, más cosas podés decir: a esto no llegué, a esto lo superé, esto pude, esto no pude y llego al final del año, yo hago mi balance. Digo, este año perdimos dinero. “*Guita, no es éxito*.” Por eso te digo, no quiero medirlo en términos económicos. “*Prefiero perder, a no crecer, crecer en términos de persona*.”

“Una vez, un año, perdí mucha plata con un emprendimiento, pero tuve un año de experiencias espectacular, porque habiéndolo hecho conocí gente espectacular, aprendí sobre el mercado, cómo lo hice, las cosas que pude depurar, aún perdiendo, teniendo un fracaso económico, pero sí me considero exitoso si logro algunos *metié*.”

Con este relato, Pablo hace referencias nuevamente a su necesidad de mantener varias actividades a la vez. Esto, según él, no solo le permite hacer balances económicos, sino y sobre todo, mantener un nivel de aprendizaje constante.

Con este criterio, Pablo le da significación a su experiencia profesional, ya que una de sus actividades constantes es la de actuar como asesor de otras empresas agropecuarias. Pero, por otro lado, también satisfacen su necesidad de reconocimiento social y autorrealización. Y lo manifiesta de la siguiente manera:

“Si para mí tuvo un crecimiento personal, mi autoestima sube.”

Al final de la entrevista, aparece el factor “edad” como variable que interviene en la toma de decisiones, cuando relaciona a esta con sus incertidumbres, temores e inseguridades.

“Lo que elijo tiene que ser lo más seguro que tengo y lo más rentable que tengo.

“... Es como que ahora tomo muchas más precauciones y capaz que me retiro del negocio si no tengo seguridad. *“Ahora arriesgo menos.”*”

Pablo se muestra como una persona con tendencia a la extroversión, se inspira en los datos y en los mensajes que le brinda el entorno. Sin embargo, hay ciertas peculiaridades que manifiestan algunas características de introversión, ya que es reservado y le gusta trabajar solo, dedicando largas sesiones al trabajo.

Se manifiesta predominantemente poseedor de un pensamiento de tipo concreto, pues prefiere atenerse a los hechos. Desconfía de las abstracciones y los planes. Comete pocos errores en lo que se refiere a los hechos pero adolece de falta de visión de conjunto. Según manifestó, valora y, en parte posee considerando sus propios dichos, cualidades intuitivas aunque, con respecto a esta cualidad solo se determina que le gusta resolver problemas que no tengan que ver con la realidad

empresarial. En este sentido, se puede considerar que lo que el denomina “*intuición*”, es el resultado de la significación de sus conocimientos, de la experiencia y de la información que recaba del entorno sin un objetivo específico.

Los aspectos relacionados con lo cognoscitivo predominan marcadamente, ya que actúa por análisis, evitando las opiniones y los juicios de valor. Sin embargo, según el momento, puede interesarse por las personas más que por las cosas, buscando la conciliación más que la rivalidad y la competencia; mientras que en otros momentos, cuando toma una decisión suele ser tenaz.

Se manifiesta equilibrado en el espíritu perceptivo de las señales que le brinda el entorno, para la toma de decisión. Le gustan los preliminares, las encuestas y disponer previamente de información, pero también cuando toma una decisión, le importa la ejecución de proyectos, sin dejar de pensar en las consecuencias de la decisión, y manifiesta que su terreno más propicio es realizar un proyecto y llevarlo rápidamente a la práctica, aunque le teme a atarse a una decisión de largo plazo.

III.2.4. Caso 4: AUGUSTO

Augusto tiene 49 años. Es Médico Veterinario graduado de la Universidad Nacional del Litoral. Está casado y tiene cuatro hijos.

Posee una empresa agropecuaria de su propiedad y, además, forma parte de una empresa familiar, fundada por el padre hace 45 años, cuyo rubro principal es la elaboración de medicamentos de uso veterinario. Esta última empresa está actualmente dirigida por su segunda generación y Augusto es el gerente general. La sociedad está conformada por cuatro hermanos –todos profesionales- de los cuales solo tres cumplen roles activos en la dirección. Entre estos tres hermanos se alternan la gerencia general de la misma, por períodos de un año.

Augusto es una persona con múltiples responsabilidades laborales, ya que no solo dirige la empresa familiar actualmente, sino que además atiende su propio establecimiento agropecuario. Estas actividades lo obligan a ausentarse de la ciudad, por lo cual se generaron algunos inconvenientes para concertar la entrevista, aunque

se manifestó interesado en realizarla y se pudo concretar los encuentros con el investigador.

La entrevista se realizó en su oficina, ubicada en el segundo piso de la planta de producción de medicamentos que, si bien es espaciosa, él ocupa solo un pequeño escritorio frente a la puerta de entrada. En este reducido espacio que ocupa, Augusto se encuentra totalmente rodeado por sus cosas: al frente se encuentra el escritorio con gran cantidad de papeles dispersos, objetos personales, libros y el teléfono; a su derecha un mueble con una computadora, una pizarra con notas y estantes con papeles y libros; detrás hay una biblioteca y a su izquierda, en el espacio libre, coloca una silla con su maletín abierto. Es notable que, entre los papeles de negocio, se mezclan algunos objetos personales significativos como fotografías (personales, familiares y de personajes religiosos) y libros de lectura relacionados con temas religiosos, los cuales estaban abiertos o marcados con varios señaladores.

De esta forma, se percibe inmediatamente cómo Augusto se rodea por sus cosas más íntimas (el trabajo, la familia y sus gustos) y él, ubicado en el centro de ese escenario, tiene todo al alcance de la mano.

El comportamiento de Augusto durante el transcurso de la entrevista, tuvo varios momentos de acuerdo con las significaciones del tema que se trataba. Por momentos se expresó con tono monótono y poca gesticulación, en otros fue determinante y enfático, mientras que en otros momentos, se manifestó irónico, tanto en sus conceptos como en la forma de expresarse.

Augusto comienza a narrar su historia laboral partiendo desde la de su padre, quién era Farmacéutico y el fundador de la empresa.

En la primera parte de la entrevista, Augusto ahondó en detalles sobre la forma en que el padre inició y organizó la producción y venta de productos veterinarios fabricados por él mismo. Hizo especial hincapié en la importancia que tuvo la formación universitaria recibida, en su vocación y en su posterior experiencia como promotor y vendedor de una gran empresa farmacéutica ya que, todo ello, *“fueron la base fundamental para desarrollar un pequeño emprendimiento familiar”*, a partir de la

relación que entabló con algunos veterinarios que comenzaron a solicitarle ciertos productos de uso muy habitual. Augusto lo expresa de esta manera:

“Por esta razón comienza, en los fondos de su casa, a preparar estos productos y también algunos otros de línea cosmética, ya que era su vocación de farmacéutico y, además, vio que podía desarrollarse profesionalmente con su propio negocio.”

La empresa creada por el padre, fue creciendo y todos los hijos colaboraban con el trabajo de la misma. Al respecto, cuenta Augusto que, siendo chico, también acompañaba al padre en sus viajes de promoción y venta y, de esa forma, “*se fue haciendo en el tema*”. No solo él, sino los hermanos también se compenetraron e identificaron con la empresa.

“Yo “*mamé*” el laboratorio y siempre sentí un gran apego al mismo. Con mis hermanos pasó algo similar.

”De esta manera, mi hermano mayor decidió estudiar Farmacia y yo seguí Veterinaria. Una vez recibido, inmediatamente me reincorporé a la empresa y me involucré totalmente. Lo primero que me toca hacer es ocuparme de la promoción y venta de los productos, mientras que el mayor trabajaba en la planta para desarrollar la línea de productos.”

Augusto relata un acontecimiento muy significativo de su vida, que deja claro el nivel de apego que manifiesta tener por la empresa. El hecho se da cuando el hermano mayor, que estudiaba Farmacia, en un momento de su carrera se retrasa con los estudios hasta casi abandonar. Frente a esa circunstancia, pensó en seguir esa carrera, ya que el menor de los hermanos había empezado a estudiar veterinaria.

La dirección de la empresa, siempre estuvo en manos del padre, quien la mantuvo hasta su fallecimiento, hace aproximadamente 9 años.

A esa altura de los acontecimientos, Augusto había adquirido un establecimiento agropecuario que atendía personalmente, ya que disponía de tiempo para hacerlo. Pero, a partir de la desaparición del fundador, la dirección, sobre todo la toma de decisión empresarial, comenzó a adquirir otras modalidades, producto de la nueva situación. Nuevos conflictos, propios del cambio de generación de una empresa

familiar, comenzaron a surgir y, por lo tanto, los hermanos debieron encontrar formas de resolución de conflictos, por sí mismos.

Augusto relata cómo fue su caso:

“Se empiezan a tomar decisiones un poco en conjunto, pero siempre alguien tiene que agachar la cabeza y permitir la viabilización de proyectos, con los que a veces no estamos todos de acuerdo.

“... si vos tenés 2 que dicen que sí, el tercero se tiene que callar y si no tenés que entrar a pelear y a discutir y si entrás a pelear y discutir, *“cuando los hermanos se pelean, se los comen los de afuera”*.

“Resolvemos los conflictos a lo italiano”. Depende, con muchos gritos, con muchos enojos, pero siempre con fraternidad. ¿Y yo personalmente cómo los trato? Con lealtad, con dignidad y con fraternidad.”

A partir del reconocimiento de las diferencias que tienen entre los hermanos, Augusto narra algunos ejemplos de conflictos recientes y las formas que han adoptado para resolverlos, sin que aquellos repercutan en el crecimiento y evolución de la empresa y que tampoco se vean desatendidos los emprendimientos que cada uno tiene por su lado.

“Yo en lo personal me documentó y lo hago para tener la conciencia tranquila. No es que yo tenga que documentar que mi postura es tal. ... Claro, es una tranquilidad. Yo te dije que esto no va andar. Y así como yo dije esto, al año o a los 6 meses, también digo, yo estaba equivocado, tenías razón vos, el negocio anduvo.”

Así como los aspectos culturales influyen en la resolución de conflictos y por lo tanto en la toma de decisión, también lo hacen aquellos de índole ideológicos, los cuales dan visiones muy diversas a un mismo asunto. Por este motivo, Augusto expone ciertos requisitos que considera fundamentales para la buena dirección empresarial.

“Los negocios y la empresa, hay que pensarlos con la cabeza, cuando vos pensaste con otra parte, vas mal. Después a la cabeza le podés agregar la parte religiosa, la parte moral, la ética, la educación, todo el entendimiento humano, todos los aspectos

humanos habidos y por haber. Esto te da la parte humana que no se puede desprender de esa faz empresarial. Es importantísima la parte humana, pero tampoco te vas al otro extremo. ... *“Se debe estar dentro de la racionalidad de lo que es la empresa.”* Bueno, ahí están *“los corto circuitos”*, que aparecen cuando hay diferencias ideológicas.

“Tenés que meterte en un rubro y desarrollarte.”

Luego de hablar de los conflictos familiares, Augusto pone en juego otro tema referente al futuro de toda empresa –sobre todo de la empresa familiar-, la sucesión, teniendo en cuenta cómo debería ser en este caso, frente a las singulares circunstancias que les toca vivir.

Estas significaciones surgen en vistas de que muchos conflictos que tiene esta empresa en la actualidad, son debido a terceros, los cuales tienen marcada influencia en dos de los hermanos. Por ello, propone una forma explícita que mantenga consolidada la coalición familiar y el éxito de la empresa:

*“Para mí no hay nada más importante que la lealtad fraterna y la dignidad fraterna a la empresa, para el éxito empresarial. Mientras vos tengas ese escudo protector, la empresa va a funcionar, porque esos principios van a ser permanentemente bombardeados desde el exterior y tratados de eliminar o de corromper, ya sea por la competencia, ya sea por los ajenos a la empresa. Pero es difícil lograr en todos, porque intervienen las esposas, las parejas, los hijos, o sea, se dan en otro ámbito de la familia. Entonces, cuando en la empresa básica, vos mantenés la coherencia en esos principios, se mantiene y progresa. Pero cuando ya empiezan los otros factores a tratar de perforar esa barrera de protección, se hace más difícil, *“entonces hay que implementar reglamentos.”* Pero, lógicamente, esos reglamentos tienen que estar en acuerdo, por lo menos entre los que están en ejercicio de su parte.”*

De este análisis de situación de la empresa, Augusto derivó hacia la consideración de las características de su propia formación como empresario, las cuales consideró *“básicas y desarrolladas en el campo de la práctica”*, ya que es el hermano menor quién adquirió las herramientas de gestión y administración gerencial, indispensables para la empresa.

“Yo me considero un empresario autodidacta o autoformado.” Yo tengo esa permanente inquietud de visualizar cosas, de desarrollar cosas, tanto en el laboratorio

como en mi campo. Pero decir formación de tipo académica, no. El más chico, si; él tiene una formación de tipo más académica, porque le gusta leer y estudiar estos temas. Yo no.

“La situación y el estilo empresarial, a partir de esto, cambió y quizás yo no lo hice porque lo hizo él.”

Si bien reconoce que existen muchas discrepancias entre los hermanos para tomar las decisiones, a las mismas se llega por consenso, sobre todo cuando pretenden encarar nuevos proyectos, dejando las acciones cotidianas y decisiones ejecutivas para quien detente el rol de gerente general. El gerente general es designado en una reunión anual entre los hermanos. En esa oportunidad, realizan un balance del año y se decide el plan de acción para el año siguiente. Este estilo de conducción de la organización, según considera Augusto, es el que los *“ha llevado a mantenerse y desarrollarse en forma exitosa en el sector”* y él sigue esa línea de acción.

Augusto considera que el éxito depende de la subjetiva visión de cada persona y de los objetivos que se hayan propuesto alcanzar y da el siguiente supuesto:

“En las empresas y en los empresarios hay distintas capacidades, sobre todo en los tiempos del éxito. “Tenés empresarios, que decís, son exitosos porque no se fundieron. Y hay otros empresarios, que en el mismo tiempo hicieron 100 veces más de lo que hicieron estos.”

Con respecto a la conceptualización que él tiene del éxito de sus empresas, considera lo siguiente:

“Para mi sería haber llegado a un nivel mas importante del que tenemos ahora. Yo creo que se desperdiciaron muchas oportunidades, se desperdiciaron muchas circunstancias, también se aprovecharon otras en ese tiempo. Pero yo creo que si hubiésemos sido un poco más *“liberales en el pensamiento”*¹², seguramente hubiésemos estado a otro nivel, más arriba.

¹² Para Augusto, este concepto define su postura respecto de la planificación del futuro y corresponde a su visión respecto de la implementación de políticas de innovación en la empresa que, se ven contrapuestas y diferidas por una postura *“conservadora”* de los otros hermanos.

“Lo que pasa que el éxito no tiene límites, el ser humano no tiene un límite, un techo. *“El éxito, es ser cada vez más exitoso.”* Un día a uno le preguntaron, ¿y usted por qué no deja su actividad y se va a pescar? Y dice: porque los pescados no aplauden. Y yo creo que eso te marca muy claro que es lo que es el éxito. Y, *“el éxito es cuando te sentís reconocido”*, primero en tu ciudad, en tu pueblo, después en la provincia, en el país y después en el mundo, *“y así y todo, se sigue trabajando.”*”

Posteriormente hace una reflexión al respecto y considera como un valor significativo que, el poseer formación universitaria, ha sido un factor determinante a la hora de efectuar los análisis de situación empresarial, ya que lo consideran una ventaja comparativa relevante.

Otro hecho significativo de esta narración, es cuando afirma que todo empresario debe *“conocer profundamente el mercado al cual dirige sus acciones empresariales”*, circunstancia que, según él, no ha dejado de realizar desde el momento que comenzó a trabajar con su padre en la empresa.

Si bien, Augusto no tuvo necesidades de supervivencia ni de seguridad, desde su infancia ha participado con el padre en todas las actividades de la empresa familiar fundada por este.

Se formó profesionalmente para trabajar en la misma siguiendo una carrera universitaria directamente relacionada con el mercado al cual dirigen los productos que fabrican y posteriormente adquirió un establecimiento agropecuario que también dirige.

El padre es visualizado como un emprendedor exitoso y él rescata esos valores. Este es un hecho significativo que aún hoy le hace sentir un fuerte apego a la empresa que creó. Enfatiza que *“su vida es la empresa”*, por eso cuando habla de los conflictos con los hermanos por razones *“extra familiares”*, hace referencias a que los mismos se han resuelto porque existe *“lealtad fraterna”*.

Se muestra conforme con el éxito alcanzado, pero sin dejar de pensar en que pudo, y puede, lograrse más. El temor al fracaso en Augusto no proviene de equivocarse el rumbo empresarial por el entorno competitivo del mercado, sino que surge de la aparición de personas allegadas a sus hermanos, vinculadas íntimamente, que estarían influenciando en forma negativa.

Augusto posee una conducta equilibrada entre las características de introversión y extroversión, ya que por momentos se manifiesta como una persona tranquila, aplicada, reservada, que le gusta trabajar sola y resguardado de sus pertenencias significativas, pero en otros momentos es muy tenaz y expresivo con sus posturas. Prefiere tomar decisiones inspirándose en los datos y en los mensajes del entorno, para lo cual se informa previamente y se interesa por todos los aspectos que lo rodean. No le importa que le interrumpan y no le molesta las largas sesiones de trabajo, siempre y cuando no modifique demasiado su rutina preestablecida o pueda mantener control sobre ellas.

Se desenvuelve preferentemente en la dimensión del pensamiento concreto, prefiere los hechos, lo concreto, lo palpable. Desconfía de las teorías, de las abstracciones y los planes, sobre todo cuando debe analizar nuevos proyectos. Comete pocos errores en lo que se refiere a los hechos, sin embargo, no le cuesta mantener una visión de conjunto.

Predomina su capacidad de análisis y actúa por prueba y resultado, evitando las opiniones y los juicios de valor, salvo cuando intervienen factores que trastocan o alteran la unión familiar en la dirección de la empresa, la cual considera indispensable para la buena marcha de la misma. Es firme en sus opiniones y decisiones, pero se aviene a la opinión de quienes lo asesoran. Busca el consenso y la armonía más que la rivalidad y la competencia.

Su terreno más propicio es realizar un proyecto y llevarlo rápidamente a la práctica. Organiza, planifica y controla y es perseverante en la acción. No le teme atarse a una decisión en proyectos de largo plazo.

III.4. Análisis y Discusión de los resultados: Matriz de datos

Casos		Raúl	Francisco	Pablo	Augusto	Significaciones
Categorías de análisis						
Dependiente:	Éxito empresarial	El éxito es trabajo, con una dosis de fortuna, una dosis pequeña de suerte; es perseverancia. Hay que fijar objetivos alcanzables, si vos te proponés objetivos que puedas alcanzar y tenés fuerza para lograrlo, para trabajar, para buscarlo, "no hay objetivo que no se logre".	Es el logro de objetivos y la permanencia, poder hacer lo que se proyecta.	Se es exitoso cuando se mejor se comercializan las condiciones particulares, las mejores dotes. Es básico para ello, la información que se filtra con la experiencia y la intuición.	Es el logro cada vez mayor, porque no tiene límites o techo a dónde llegar. Y, también, el éxito es sentirse reconocido.	Logro de objetivos. Permanencia y evolución. Experiencia e intuición. Manejo de información. Sentirse reconocido como tal.
Independiente:						
Historia personal del empresario:	Laboral	Estudiaba y trabajaba (se sostuvo los estudios con trabajos en actividades relacionadas a su carrera universitaria en estudios contables). Se asocia a un colega y luego se independiza. Mantiene su estudio contable y adquiere una pequeña empresa (la actual) que era un negocio novedoso para la época.	Estudiaba y trabajaba (se sostuvo los estudios con trabajos en actividades relacionadas a sus estudios). Tuvo la oportunidad de realizar sus estudios de posgrado en el exterior donde tiene la oportunidad de tomar contacto con la realidad empresarial y ver lo que estaba ocurriendo y lo que se venía. Entre los años 77 y 83, alterna sus trabajos en el sector público con el privado (industria).	Comenzó a trabajar en su adolescencia en diversas actividades, lo que le permitió (según él) desarrollar una amplia visión para los negocios. Descubre y desarrolla sus habilidades personales a través de la formación permanente. Siempre realizó varias actividades productivas y de servicios profesionales en forma simultánea.	Trabajó con el padre en la empresa farmacéutica desde muy pequeño junto a sus hermanos, con los cuales sigue asociado en la misma. A su vez, ya profesional, invirtió en el sector primario de producción pecuaria. Todos los hermanos pasaron por todos los roles en la empresa, por lo cual considera que eso es prioritario para conocerla y conocer el mercado.	Importancia de la experiencia en el mundo laboral antes de convertirse en profesionales. Motivación para la capacitación permanente (especializaciones). Descubrir sus propias habilidades y capacidades.
	Familiar	Proviene de una familia numerosa (padres y 8 hermanos) y de padre obrero. Sintió necesidad de progresar y para ello se aleja del entorno familiar a estudiar una carrera universitaria.	El fallecimiento del padre en el 83, lo hace regresar y quedarse en Santa Fe. A partir de eso, lo hace pensando en la idea de llevar adelante algún emprendimiento.	Es hijo de médico de pueblo, muy sacrificado y humilde, a quién admira y tiene como guía.	Hijo de farmacéutico que inició una microempresa de medicamentos (humanos y veterinarios) en la cual se formó como técnico y en la gestión empresarial a medida que la empresa fue creciendo y las necesidades debían ser cubiertas.	Referentes familiares que los motivaron para la vida laboral.
Capacidad de gestión:	Riesgo frente a la toma de decisión	Identifica oportunidades y analiza ofertas y demandas de un negocio. Genera ahorro para invertir.	La decisión de iniciar una empresa propia lo hace buscar un "padrino" empresario que lo guíe.	Se considera muy analítico antes de tomar una decisión. Requiere de mucha información y documentación	Se considera muy racional a la hora de tomar decisiones y un "moderado" en relación con sus hermanos.	Racionalidad en la búsqueda y análisis de la información. Importancia de los estudios de mercado.

		<p>Innova con suma cautela. Busca la "racionalidad económica" para tomar decisiones. Modificó sus productos en el rubro, a medida que fue pasando el tiempo y de acuerdo a las características del mercado.</p>	<p>Se aseguró de tener un "<i>plan de negocios</i>" correctamente planificado en todos sus detalles. Para ello, utilizó herramientas como el planeamiento estratégico, planeamiento financiero, operativo, desarrollo de proyectos. Sus conocimientos previos le dieron metodología para el trabajo al iniciarse en un mundo nuevo e hizo traslación de los conocimientos operativos del sistema científico al sistema empresario. Invierten en investigación básica y logra un endeudamiento controlado y racional a través del uso de financiamiento específico. Para la toma de decisión, desarrolló una metodología propia (lo que él denomina: "<i>el know how de la empresa</i>"). Se fija objetivos y sigue en esa dirección hasta lograrlos. Analiza alternativas por si algo falla. Las decisiones se toman con la disposición de la mayor cantidad de información posible, con bases muy lógicas y sobre todo tratando de establecer una visión del mercado; esto lo logra consultando a todos los sistemas relacionados con la empresa.</p>	<p>para emprender los negocios pero, pese a ello, considera necesario un porcentaje de "<i>intuición</i>" que permita vislumbrar y tomar una decisión más rápidamente. De todos modos, sus emprendimientos han logrado una estabilidad que le permite mantenerse muy selectivo y arriesga menos si no tiene seguridad, aunque se considera "<i>muy inquieto</i>" en la búsqueda de negocios. Realiza siempre los análisis previo a toma de decisión en base a estudios de mercado. Al respecto, manifiesta: "<i>Lo que elijo tiene que ser lo más seguro y lo más rentable que tenga</i>".</p>	<p>Necesita documentarse e informarse suficientemente antes de decidir, sin embargo, su capacidad innovadora ha permitido modernizar la gestión empresarial. Manifiesta que las decisiones son en común con sus hermanos y que se producen luego de discusiones y análisis muy minuciosos de estudios de mercado.</p>	<p>Identifican oportunidades de negocios. Invierten en innovación. Planificación de la empresa. Acumulación de "<i>know how</i>" en la organización. Aprovechamiento de la "<i>intuición</i>".</p>
--	--	---	--	--	---	--

<p>Conocimientos adquiridos:</p>	<p>Manejo de información</p>	<p>Se documenta a través de diversos medios de información que considera relevantes de acuerdo con la fuente; lo hace en forma diaria para los datos del mercado. Realiza algunos estudios de mercado con los cuales identifica las necesidades del cliente</p> <p>En su sector, en veinticinco años, el mercado ha crecido tanto en demanda como en oferta, y sobre todo se han producido cambios en las características de los productos.</p> <p>Su formación universitaria le dio una ventaja comparativa con la competencia ya que podía hacer una estructura de costos y, de esa manera, podía vender más barato.</p> <p>En contraposición, manifiesta conocer empresarios que trabajan y deciden con la intuición, copiando, imitando, y considera que de esta manera se llega siempre segundo, siempre se está detrás de las novedades.</p>	<p>Remarca la oportunidad que tuvo de realizar cursos técnicos y para emprendedores que, sumado a sus contactos con empresarios le permitieron vislumbrar su futuro empresarial. En oportunidad de realizar un curso empresarial toma conciencia que tenía parte de los atributos para iniciar la empresa y debía corregir algunos defectos.</p> <p>Considera importante disponer de un "padrino empresario" que facilite la búsqueda y el acceso a la información de mercado. Busca nuevas oportunidades entre las relaciones que desarrolló en la industria. Siempre mantuvo contactos con grupos de I+D universitarios, donde se documenta y actualiza. Incorpora becarios para la búsqueda de información y desarrollar alternativas técnicas propias que le permite bajar costos. Contrató a un experto para efectuar un análisis detallado de situación empresarial y planificar el futuro crecimiento de la misma. Trabaja mucho con sus clientes, los conoce, los consulta.</p>	<p>Trata de mantenerse actualizado y flexible respecto a sus actividades, ya que considera que el cambio oportuno ("estratégico") permite mantener un plan de negocio exitoso.</p> <p>Considera que disponer de información es fundamental para dar racionalidad a la toma de decisiones, sin embargo, considera que existe exceso de información, por lo tanto, "filtra" la misma en base a su experiencia.</p> <p>El hecho de estar en diversas actividades, le permite estar informado y tener un panorama sistémico para poder atenderlas.</p>	<p>Se documenta e informa suficientemente como para conocer bien los nichos, sea para ampliar o para dar de baja un proyecto.</p> <p>Esta estrategia sirve para poner en la mesa de discusión empresarial con sus hermanos.</p> <p>En su sector se deben mantener sumamente actualizados en las tendencias de I+D, en las tecnologías e innovaciones que existen en todo el mundo, ya que es un sector de gran dinamismo y rápida expansión. Por ello, el factor de búsqueda y validación de la información es un insumo crítico para las decisiones empresariales. Esto lo logran de diversas maneras: búsquedas en documentos científicos internacionales, libros, congresos, y consultas con expertos.</p>	<p>Identifican fuentes de información útil.</p> <p>Desarrollan metodologías para el uso racional de la información.</p> <p>Consultan con expertos.</p> <p>Determinan estructuras de costos acordes a la organización.</p> <p>Reducen la incertidumbre ante la toma de decisión por el uso de la información.</p>
----------------------------------	------------------------------	--	---	--	---	--

	Experiencia laboral	<p>Manifiesta haber aprendido de los errores cometidos. No se deja llevar por las modas. Cuando un negocio no evoluciona suficientemente, se retira antes que genere pérdidas.</p> <p>Aplica metodologías aprendidas en su formación profesional para dar racionalidad a la toma de decisiones.</p> <p>Siempre se propone objetivos alcanzables, ya que si se considera "alcanzable" es porque se dispone de las fuerzas y recursos para lograrlo. Respecto a los objetivos personales, familiares, íntimos, considera que nunca dejan de estar relacionados con la empresa, ya que influyen en esta y viceversa; pero en la parte empresarial, se fija límites en la ambición para que la empresa no lo desborde, para no dejar de "ser persona".</p> <p>Considera que la empresa debe ir adaptándose a las necesidades del mercado, con productos y servicios adecuados.</p> <p>Se considera muy conservador en su estilo empresarial, lo que lo hace ir mas lento, pero mas seguro ya de esta forma, considera que se equivoca menos.</p> <p>Afirma que su ambición no debe desbordarlo y tiene que estar limitada a que todo sea integral a la persona.</p>	<p>Tanto de la relación con la industria, con otros empresarios, como del sistema científico, afirma que va acumulando experiencia técnica y de desenvolvimiento empresarial y, pese a que reconoce que siempre el riesgo de equivocarse está presente, decide en función de todos los factores intervinientes, siempre en función del mercado.</p> <p>Fueron creciendo en función de la empresa, de una empresa unipersonal, cambió el estatus hasta constituir una Sociedad Anónima para captar capital y crecer, incorporando otro socio y más tecnología.</p> <p>En principio, se da un proceso de sumatoria de factores en forma aislada pero que se van concatenando entre sí, para llegar a una organización empresarial eficiente: dispone de know how creciente, pensamiento estratégico, identificación y perspectivas del mercado, productos de calidad que satisfacen las necesidades del cliente, desarrolló una estructura organizacional flexible. Considera que hoy la empresa depende de una serie de decisiones que tienen que ver con un planeamiento que están realizando con un consultor externo.</p>	<p>Considera que cada profesional debe encontrar sus atributos para desarrollarlos convenientemente. Realizó cambios de rubros dentro del sector agropecuario en base a los resultados económicos antes de tener pérdidas. Sin embargo, manifiesta no temer a las pérdidas, siempre que haya acumulado experiencia que serán valiosas en otros momentos y para otros negocios.</p>	<p>No se considera un verdadero empresario, ya que su formación básica fue técnica relacionada con la producción y comercialización. Sin embargo, manifiesta tener esa permanente inquietud de visualizar proyectos para desarrollar.</p> <p>No ha tenido formación de tipo académica en gestión empresarial, pero deposita la confianza en uno de los hermanos que sí la tiene. Posee un particular sentido de la experiencia, en estas palabras: "<i>Mi experiencia no es teórica, tampoco es idealizada, es práctica. Uso los libros para hacer mi propia teoría a partir de mi experiencia práctica</i>".</p> <p>Considera que la formación universitaria da las bases para desarrollar cualquier actividad y considera que el negocio que se emprenda, se lo deberá conocer en profundidad, lo cual insume mucho tiempo. Lo dice de esta manera: "<i>El tema es dedicarle tiempo y esfuerzo, mucho tiempo y esfuerzo. De un día para el otro no se hace nada</i>".</p>	<p>Aprenden de los errores. Fijan objetivos alcanzables. Poseen ambiciones. Tienen flexibilidad. Capacidad de adaptación. Perseverancia. Anticipación a las tendencias de los mercados.</p>
--	---------------------	---	---	--	---	---

IV. CONCLUSIONES

Cumpliendo con la metodología prevista para el presente trabajo, se cruzaron los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación que se aplicaron en oportunidad de intervenir el investigador en el escenario de desenvolvimiento de los actores (entrevista en profundidad, observación participante y encuesta estructurada). De esta manera se han logrado los objetivos planteados.

Estos hechos, permitieron concluir lo siguiente:

En los actores involucrados en este estudio, se ha observado que los conocimientos universitarios adquiridos previamente, si bien no proveyeron de herramientas específicas para una formación empresarial, favorecieron el desarrollo de metodologías propias que les permite lograr una racionalidad exitosa en la toma de decisiones.

Se ha encontrado que siempre está presente el factor de búsqueda, análisis y validación de información que el entorno les provee, como herramienta para disminuir la incertidumbre frente a la toma de decisión empresarial.

El conocimiento que los empresarios poseen respecto del mercado en el cual actúan es profundo, ya sea por propia indagación o por consulta y asesoramiento de externos a la empresa, tomando relevancia como otro factor significativo en los casos analizados.

A su vez, se manifiesta capacidad para promover innovaciones tanto en la organización que dirigen, en los productos que elaboran y/o en los servicios que prestan. Esta conducta innovadora tiene diferencias en orden de las características individuales de los actores, ya que amenazas y oportunidades del entorno son visualizadas de maneras diferentes por ellos. Sin embargo, han generado cambios, con avances graduales, a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas. Los factores que han originado estas mejoras son, entre otros: el creciente aumento de la competencia comercial; cambios en

los modelos de legislación y regulaciones que acarrea una alta complejidad comercial; las políticas de globalización de las grandes empresas; la fragmentación de los mercados; los cambios en los paradigmas de consumo.

Considerando la percepción que los empresarios tienen del espacio / tiempo respecto de sus logros, se concluye que:

En el **presente**: sienten que han logrado y poseen ÉXITO, el cual deben mantener.

Al **pasado**: lo visualizan desde la perspectiva de las oportunidades perdidas o insuficientemente aprovechadas para tener un presente más exitoso.

Al **futuro**: Lo perciben como la posibilidad de pérdidas en un entorno conflictivo que deben evitar, preparándose para ello ofensiva o defensivamente.

Además, se identifican notables concordancias entre las significaciones de los actores entrevistados relacionadas a las categorías en estudio, la cuales son las siguientes:

- o Se consideran exitosos y no reconocen límites al cual llegar a través de sus logros.
- o Se han fijado metas para cumplir en plazos determinados, con la suficiente flexibilidad atendiendo a las condiciones del mercado.
- o Reconocen tener ambiciones como fuente motivacional.
- o Temen al fracaso por la pérdida de su situación actual, aunque el mismo no es paralizante.
- o Consideran al pasado como la pérdida de oportunidades para tener un presente más exitoso.
- o Reconocen la utilidad de los estudios previos como ventajas comparativas al momento de gerenciar sus empresas.
- o Utilizan la información (interna y externa) para dar racionalidad a la toma de decisión.
- o Se valen de otros profesionales para su asesoramiento y, sobre todo, para el acceso a información actualizada.
- o Utilizan tecnología informacional como herramienta de gestión.
- o Mantienen un nivel de organización racional y, en algunos sectores, bajo normas de calidad internacionales.

- o Afirman conocer profundamente el mercado en el cual intervienen.
- o Consultan a los clientes para controlar el grado de satisfacción que logran con sus productos y servicios, lo cual pueden identificar necesidades, anticiparse a tendencias o cambios en el mercado.

Se llega así a la construcción teórica de conceptos que pueden ser analizados en función de una gestión empresarial, cuyo objetivo es el logro del éxito. Ellos son los siguientes:

Capacidad de Gestión

Es la habilidad para resolver problemas o afrontar situaciones complejas relacionadas con la gestión de las empresas, reaccionando con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio y buscando información del entorno (básicamente de clientes y competidores por la rapidez de encuentro), analizando tendencias, transmitiendo la información que recogen hacia dentro de la organización, para lograr un mejor y más eficiente funcionamiento, ajustándose a las reglas de juego.

Relación de pertenencia

Es el sentido de identidad del empresario para con su empresa. Corresponde al conocimiento y visión que posee, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Está relacionado con la identificación que tiene con su organización, el conocimiento del mercado, de sus productos y servicios y de las tendencias que el mismo podrá tener en el futuro. Es parte de sí mismo.

Aprendizaje Adaptativo

Es la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada, analizar e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno, hacer un correcto diagnóstico de la realidad y modificar conductas. Se relaciona con dar racionalidad a la toma de decisiones a través del acceso a la información y el uso de la experiencia, lo cual da confianza en sí mismos.

V. PROPUESTAS

El conocimiento logrado con este estudio pretende aportar, en primera instancia, la posibilidad de desarrollar investigaciones relacionadas con el ámbito de desenvolvimiento de las empresas, que profundicen en la comprobación de los supuestos construidos, incluso, desde un paradigma diferente.

Por el hecho de ser una investigación de índole cualitativa, consideramos que puede brindar elementos teóricos y metodológicos para comprender y explicar fenómenos sociales relacionados con el éxito de la persona y de sus organizaciones (empresas) y que, más allá de los aspectos cuantificables de las mismas (resultados económicos, financieros, administrativos, productivos, tecnológicos, comerciales), comprobamos que existen otros componentes, los aspectos humanos, fundamentales a tener en cuenta en el momento de generar propuestas académicas, de investigación y de extensión universitaria, atendiendo la necesidad de aplicar un enfoque sistémico e interdisciplinario en los estudios sociales en general y del desenvolvimiento organizacional en particular, con el objeto de no sesgar la visión de los hechos sociales desde una perspectiva humana.

A su vez, este aporte científico y académico, está dirigido especialmente a ser utilizado para la “Extensión”, por el “*Extensionador*”¹³, quién podrá disponer de una herramienta más para promover el Desarrollo en todos los campos de acción: a nivel rural, industrial, universitario, comunitario, etc.

En vistas a la complejidad de factores que intervienen en el desenvolvimiento organizacional, ha sido un objetivo de esta investigación, ampliar el campo del conocimiento científico respecto de su complejidad. Este logro, se torna de mayor trascendencia al transformarse en una “*herramienta útil*” para el “*Extensionador*”, quién las podrá aportar en forma inmediata a emprendedores, artesanos y productores que aún no son empresarios, ya que conlleva la posibilidad de identificar y desarrollar las características del factor humano (competencias y talentos), *la capacidad de gestión del empresario*.

13

Propongo el término “*Extensionador*” en el sentido de “*Trabajador de la Extensión*”, en contraposición al difundido tradicionalmente: “*Extensionista*”, ya que este solo implica a una “persona que simpatiza o es seguidor de la Extensión”.

De esta manera, el “*trabajador de la Extensión*”, interpretado como un agente vinculador, se transforma en la interfase entre la abstracción del conocimiento científico con la realidad de las personas y sus organizaciones que deben desenvolverse en un contexto cambiante, competitivo y en permanente crisis. Con este conocimiento, se pondría a los emprendedores (futuros empresarios), frente a una herramienta que, más allá de la lógica cuantitativa, dará un mayor grado de confianza y racionalidad en la toma de decisiones, por cuanto, redundará en el desarrollo de sus cualidades personales y de la organización que dirigen.

De hecho, el éxito depende en gran medida de cómo las empresas –y organizaciones en general- gestionan el proceso total de cambio tecnológico; de cómo sean capaces de reconocer las señales importantes sobre las amenazas y oportunidades de su posición en el mercado, de cómo las interpreten y de cómo propongan estrategias viables; de cómo adquieran los recursos que necesitan, de cómo implanten las tecnologías elegidas y hasta qué punto sean capaces de aprender de las experiencias vividas.

En síntesis, de las conceptualizaciones realizadas se propone intervenir sobre la gestión de la tecnología, que incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para lograr el mejor uso posible del conocimiento científico y de las tecnologías, generada tanto de forma interna como externa a las organizaciones. Este conocimiento podría conducir hacia una mejora de las capacidades de innovación, de forma que ayude a promover eficacia y eficiencia en las organizaciones. Los emprendedores, artesanos y productores, como así también las empresas en general, deberían aceptar este desafío de la innovación: *anticiparse al futuro probable*, a los efectos de sus experimentos, a las consecuencias de sus innovaciones, a las reacciones de los clientes, competidores y del entorno de desenvolvimiento. Mientras la innovación es por su naturaleza, un proceso aleatorio, en el mundo de los negocios ésta debe ser fruto de un proceso deliberado, guiado por la percepción humana, la inteligencia y la previsión.

Por último, debo resaltar lo complejo que resulta plantear un estudio desde el paradigma cualitativo ya que, en primer lugar, se debe probar tanto la confiabilidad y validez de la metodología como de los datos y resultados obtenidos; no obstante ello,

y como fuera expuesto en el capítulo “II. Metodología”, no es redundante recordar lo expresado por María Teresa Sirvent (1999) respecto de investigar con el “*método inductivo*”, quién manifiesta al respecto que: “*el mismo nos lleva a desarrollar conceptos y comprensiones partiendo de pautas de datos e interrogantes que son guía para la investigación, con lo cual se requiere de flexibilidad en el diseño, considerando que no se comprobarán hipótesis ni teorías preconcebidas*”. Siguiendo con esta línea de pensamiento, se debe tener presente además, lo expresado por José Bleger (1963), cuando señala que: “*Cada situación humana es siempre original y única*”. Aunque en aparente contradicción, lo que nos llevaría a relativizar la aplicabilidad de estas conclusiones, es sabido que, tanto las situaciones humanas, como los hechos sociales, en contextos similares, crean hábitos similares, trayendo a colación a Pierre Bourdieu (1993), desde su definición de “*hábitus*”, como: “*sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones*”.

De esta manera y reforzando la concepción de complejidad que se aborda desde el marco conceptual de esta investigación, considero que el conocimiento científico obtenido es escaso aún, pero desempeñará un papel clave a la hora de llevar adelante la actividad del “*Trabajador de la Extensión*”, al posibilitar el desarrollo de nuevos procesos educativos que generen cambios actitudinales que, al generalizar los conocimientos logrados, permitirán satisfacer las necesidades sociales, sin perder de vista las diferencias individuales.

VI. BIBLIOGRAFÍA

VI.1. Bibliografía citada

- Ackoff, R. L. (1995) *Planificación de la empresa del futuro*. México: Editorial Limusa.
- Alderete, A. y Gattino, S. (1999) *El Trabajo, el Éxito y el Fracaso según los Microempresarios. Significados familiares según el género y la generación*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba y FONCAP.
- Arrillaga, H., Erbetta, H. y Sánchez, S. La toma de decisiones en inversión. Racionalidades y empresas. En: Arrillaga, H.(1997) *Evaluación de Proyectos de Inversión. Hacia la construcción de nuevas perspectivas*. Santa Fe: Centro de Publicaciones UNL.
- Aspiazu, Basualdo y Khavisse. (1986) *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Editorial Legasa.
- Beccaria, L. y Orsatti, A. (1990) "Precarización laboral y estructura productiva en la Argentina: 1974 -1988". *La precarización del empleo en Argentina*. Buenos Aires: Centro Editor de A. Latina.
- Bleger, J. (1963) *Psicología de la conducta*. Buenos Aires: Eudeba.
- Blumer, Herbert (1969) "La sociedad como interacción simbólica". Berkeley: University of California.
- Boudon, R. (1973) *Los métodos en sociología*. A. Barcelona: Redondo Editor.
- Bourdieu, P. (1983) *Campo de poder y campo intelectual. El campo intelectual, campo de poder y habitus de clase*. Buenos Aires: Editorial Folios.
- Bourdieu, P. (1993) *Cosas dichas*. Buenos Aires: Editorial Gedisa.
- Burgess (1966) en Taylor, S. y Bogdan, R. (1990) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Editorial Paidós. Bs. As.
- Canales, F. et. al (1986) *Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de Salud*. México: Organización Panamericana de la Salud.
- Comisión Europea. (2003) *Innovación y transferencia de tecnología*. Luxemburgo: Publicación de la Dirección Innovación.

- Escorsa, P. y Maspons, R. (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Guiddens, A. (1994) *El Capitalismo y la moderna teoría social*. Barcelona: Editorial Labor.
- Hall, R.; (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. et al. (1991) *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2000) *Las PyME Agropecuarias. Una propuesta de caracterización operativa y de estrategia institucional*. Buenos Aires: INTA.
- Jaques, E. (1982) *Free enterprise and fair employment*. Londres: Heinemann.
- Jaques, E. (1985) *La forma del tiempo*. Buenos Aires: Editorial Piadós.
- Jiménez Prieto, J. E. et. al (1998) *El Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali*. Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad ICESI.
- Kirk, J. y Miller, M. (1990) *Confiability and validez en investigación cualitativa*. Buenos Aires: CEIL-CONICET.
- Kohn (1971); Kohn y Schooler (1973, 1982); en Hall, R. (1996) "*Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*". México: Editorial McGraw-Hill.
- León, O. y Montero, I. (1993) *Diseño de Investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educación*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Lewin, Kurt (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Lorsch, J. y Morse, J. (1994), en Hall, R. (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970) *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. (1992) *Competitividad de la PyMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional*. Buenos Aires: PRIDRE. Programa CFI-CEPAL.
- Morin, E. (1999) *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

- Palacios-Maldonado, M. (2000) *Organizational learning. Concepts, processes and strategies*. México: Editorial Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Claustro de Sor Juana.
- Quintar, A.; Gatto, F.; Azcúa R.; Ferraro, C. (1992) *Rafaela: Un cuasi-distrito italiano a la Argentina*". Buenos Aires: PRIDRE. Programa CFI-CEPAL.
- Rogers, E. y Shcemaker, F. (1974) *La comunicación de innovaciones. Un enfoque transcultural*. México: Edición Unión Gráfica.
- Saba, Andrea. (1997) *El Modelo Italiano: La especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Sanjurjo, L. (1993) *Aprendizaje significativo*. Rosario: Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.
- Santesmases Mestre, M. (1999) *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Schlemenson, A. (1998) *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Sirvent, M. T. (1999) *Cultura popular y participación social. Una investigación en el barrio de Mataderos (Buenos Aires)*. Buenos Aires: Miño y Dárila Editores.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Thompson, W. y DeBold, R. (1980) *Introducción sistemática a la Psicología*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Turok, I. and Richardson, P. (1989) *Supporting the start-up and growth of small firms: a study in West Lothian*. Glasgow: Centrer for Planning, University of Trathclyde.
- Weber, M. (1992) *Economía y Sociedad*. México: Fondo de la Cultura Económica.

VI.2. Bibliografía consultada

- Bruneau, J. P. (1991) *Psicoanálisis y Empresa. Cómo utilizar el psicoanálisis para comprender la empresa*. Barcelona: Ediciones Granica.

- Castagna, A. I.; Rofman, A. y Woelflin, M. L. (Compiladores) (1996) *Las economías regionales y sus respuestas a los desafíos del MERCOSUR*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Consejo Empresario de Entre Ríos. (2000) *Bases y puntos de partida para un proyecto de desarrollo socioeconómico provincial: Entre Ríos, políticas públicas y competitividad en una región*. Paraná: Delta Editora.
- Emiliani, Federico. (1995) *Proyectos de investigación científica*. Santa Fe: Edición conjunta Centro de Publicaciones (UNL), Centro Regional de Investigación y desarrollo (CONICET).
- Forni, F. et al. (1992) *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*. Buenos Aires: Centro Editor América Latina.
- Instituto Argentino de Normalización (IRAM). (1997) *ISO 9000 para la pequeña empresa. Recomendaciones del ISO/TC 176, basada en la serie de Normas Mercosur NM-ISO 9000 y 9001:1997*. Buenos Aires: IRAM.
- Kotler, Philip. (1989) *Mercadotecnia*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, Philip. (1996) *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Implementación y Control*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Manual de Frascati (1993) *Metodología normalizada propuesta para las encuestas sobre investigación y desarrollo experimental*. Madrid: OCDE.
- Pérez Enri, D. (2000) *Economía en el pensamiento, la realidad y la acción- casos y aplicaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Quivy, R.; Van Campenhoudt, L. (1988) *Manuel d'Enquêtes dans les Sciences humaines*. París: Rédaction Dunod.
- Sabino, C. *El Proceso de investigación*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Samaja, J. (1996) *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: Ediciones Eudeba.
- Schultz, T. (1992) *Restablecimiento del equilibrio económico. Los recursos humanos en una economía en proceso de modernización*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Sierra Bravo, R. (1999) *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Barcelona: Editorial Paraninfo.
- Schlemenson, A. (2002) *La estrategia del talento*. Buenos Aires: Editorial Piados.

APÉNDICE

A. GUÍAS Y PLANILLAS DE CAMPO

A.1. Guía para la Entrevista I

Lo que debo tener en cuenta para una entrevista “exitosa”

- o Se debe tener en cuenta que en la primera charla con el sujeto se pueden obtener los mejores registros, tanto en la entrevista informal donde se negocia la entrada del investigador al escenario, como en la observación que se realice, pues el sujeto se encontrará más distendido y en su actividad habitual con lo cual se puede iniciar la observación. No debo desaprovechar esta instancia.
- o Concertar la entrevista para el momento que le parezca adecuado o en ese mismo momento, si desea continuar. Se debe ir preparado para afrontar este último caso y no perder la oportunidad (disponer de grabador con pilas siempre nuevas, cable prolongador con adaptador universal por las dudas que fallen las pilas, planillas de registro y, sobre todo, tiempo disponible).
- o La entrada al escenario deberá hacerse presentando en forma “general” los objetivos sin especificar mayores detalles mismo (al menos en un primer momento).
- o Lograr establecer el mayor grado de “confianza” con el entrevistado.
- o Primera pregunta para todos: *“Cuénteme cómo fue su historia laboral”*.
- o Esta pregunta podrá dar la “trayectoria” (pasado) y llegar al “hoy” (presente).
- o En el “hoy” aparecerá el factor de “crisis” y la pregunta siguiente será: *“¿Cómo la afronta?”*.
- o La siguiente pregunta será: *“¿Se sostuvo o no?, ¿por qué?, ¿cómo?”*.
- o Preguntar siempre para que se logre profundizar en los conceptos y argumentos: *¿Y a usted, qué le parece?, ¿Y usted qué opina de ello?, ¿Y usted qué haría en tal caso?*
- o Siempre llevar registros (cuaderno de bitácora y/o grabador) antes, durante y luego de las entrevistas.
- o Solicitar siempre autorización para grabar las entrevistas. No darle importancia o minimizar la importancia que para uno tiene la misma.

A.2. Guía para la Entrevista II

Construyendo: historia personal, representaciones mentales del éxito y aspiraciones

Pregunta

“Cuénteme cómo fueron sus proyectos laborales a partir del que usted considere el primero (logros, éxitos, obtenciones, resultados positivos, frustraciones, desilusiones, decepciones, derrotas)”.

Cuadro

Guía de control de los momentos que se logran durante las entrevistas. Se deben cumplir con todas, por lo tanto, debemos tener en cuenta este cuadro y adecuarnos a los tiempos del entrevistado porque, probablemente, deberemos realizar varias visitas hasta agotar los temas y tiempos:

Aspecto	Pasado		Presente		Futuro	
Personal						
Familiar						
Empresarial	Éxito	Fracaso	Éxito	Fracaso	Éxito	Fracaso

Guía para la observación

Se observará el comportamiento y dinámica cotidiana del empresario y de la organización para el trabajo:

- o La empresa: su característica, tamaño, la ubicación geográfica, formas de organización.
- o El sujeto en su rol de empresario (observarlo en su desenvolvimiento).
- o La medida en que participa la familia en la actividad laboral, la relación con los empleados, la relación con los clientes, etc.

Guía para la entrevista con los Informantes Calificados

Los Informantes calificados pueden ser:

Estatales

Privados

Profesionales

Representantes organizacionales

Las Preguntas que se realizarán son:

1. ¿Cómo definiría el Éxito?
2. ¿Qué factores son necesarios para lograr éxito?

A los informantes calificados se los abordará en forma personal y se usará el correo electrónico para cotejar, ampliar o rectificar las respuestas transcritas en caso de ser necesario.

Deberán responder a las preguntas que hacen al objeto de estudio para brindar datos antes de iniciar las entrevistas en profundidad con los actores seleccionados.

A.3. Guía para la Entrevista III

PLANILLA DE CAMPO

Hoja 1/n

Entrevistado: _____
 Registro de entrevista n°: _____
 Lugar: _____
 Fecha: _____

Pregunta	Registro de respuestas	Comentarios del Investigador	Análisis	Observaciones

Referencias:

Registro: frases o palabras textuales y que se consideren significativas.

Comentarios: referencias propias relativas a expresiones, representaciones o conductas del entrevistado.

Análisis: relación de los registros con la teoría.

B. PLANILLA DE ENCUESTA

AUTODIAGNÓSTICO DE LA ACTITUD ANTE LA TOMA DE DECISIONES

(Adaptado de: "Mais comment peut –on etre manager?")

Responda repartiendo 5 puntos a cada pareja de afirmaciones. Por ej. 5-0; 4-1; 2-3, etc.
Tenga en cuenta que estas parejas no son necesariamente antagónicas.

YO PREFIERO:

Nro.	Pregunta	Puntaje
1.a	Tomar decisiones después de haberme informado sobre lo que piensan los demás	
1.b	Tomar decisiones sin consultar con los demás	

Nro.	Pregunta	Puntaje
2.a	Tener fama de ser imaginativo e intuitivo.	
2.b	Tener fama de ser preciso y de atenerme a los hechos.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
3.a	Tomar las decisiones que conciernen a los empleados de una organización basándome en los hechos y en un análisis sistemático de la situación.	
3.b	Tomar las decisiones que conciernen a los empleados de una organización basándome en la simpatía y en la comprensión de las necesidades y los valores de los empleados	

Nro.	Pregunta	Puntaje
4.a	Permitir a la gente que tome responsabilidades cuando quiera.	
4.b	Presionar algo a la gente para que tome responsabilidades y asegurarme de que las tome.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
5.a	Tener momentos de calma, sólo para reflexionar.	
5.b	Comunicarme, intercambiar y contactar de una manera dinámica y activa con otros	

Nro.	Pregunta	Puntaje
6.a	Utilizar métodos que yo domino y que están suficientemente probados.	
6.b	Intentar reflexionar sobre nuevos métodos para abordar tareas y estar preparados cuando éstas se presenten.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
7.a	Sacar conclusiones basándome en la lógica y en el análisis detallado, punto por punto, del problema.	
7.b	Saca conclusiones basándome en lo que siento y en lo que pienso de la vida y de las personas, a través de mi experiencia.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
8.a	Evitar imponerme plazos de tiempo.	
8.b	Imponerme plazos de tiempo y atenerme a ellos.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
9.a	Hallar un momento con los que trabajan o están conmigo y luego reflexionar sobre los temas	
9.b	Hablar mucho tiempo con los que trabaja o están conmigo y no reflexionar sólo sobre los temas hasta el final.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
10.a	Pensar en las posibilidades y eventualidades	
10.b	Tratar los asuntos que ya están en curso, que ya se han presentado.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
11.a	Tener fama de ser una persona reflexiva	
11.b	Tener fama de ser una persona rica en sentimientos	

Nro.	Pregunta	Puntaje
12.a	Estudiar el problema desde todos los ángulos posibles antes y después de tomar una decisión.	
12.b	Recabar la información necesaria, reflexionar algún tiempo y después tomar una decisión clara y firme.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
13.a	Los pensamientos y sentimientos íntimos que los demás no pueden compartir	
13.b	Las actividades y situaciones en las que los demás pueden unírseme.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
14.a	La abstracción y la teoría.	
14.b	Lo concreto y lo real.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
15.a	Ayudar a los demás a conocer sus vivencias y sentimientos	
15.b	Ayudar a los demás a tomar decisiones lógicas	

Nro.	Pregunta	Puntaje
16.a	El cambio y las situaciones abiertas	
16.b	Las previsiones claras y conocer con anterioridad lo que se avecina	

Nro.	Pregunta	Puntaje
17.a	Comunicar en muy pequeña medida mis convicciones internas y mis sentimientos	
17.b	Comunicar libremente mis convicciones internas y mis sentimientos.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
18.a	Las hipótesis posibles acerca de la situación general	
18.b	Los detalles precisos de los que dispongo en ese momento	

Nro.	Pregunta	Puntaje
19.a	Utilizar el sentido común y mis convicciones para tomar decisiones	
19.b	Utilizar hechos, análisis y razonamiento para tomar decisiones.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
20.a	Planificar proyectando las tendencias actuales.	
20.b	Planificar paso a paso, según aparecen las necesidades justo antes de actuar.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
21.a	Conocer nuevas personas.	
21.b	Estar sólo o con una persona que me es familiar.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
22.a	El mundo de las ideas.	
22.b	El mundo de los hechos.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
23.a	Las convicciones	
23.b	Las conclusiones verificables.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
24.a	Anotar mis citas y compromisos en una libreta o agenda	

24.b	Utilizar al mínimo las libretas o agendas aunque a veces lo tenga que hacer.	
------	--	--

Nro.	Pregunta	Puntaje
25.a	Discutir a fondo, en grupo los problemas nuevos	
25.b	Estudiar los pro y contra sólo y después presentar el resultado de mis reflexiones a otras personas.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
26.a	Ejecutar los planes cuidadosamente detallados y preparados con precisión.	
26.b	Hacer planes y proyectos sin tener que ajustarlos necesariamente.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
27.a	Las personas lógicas y racionales.	
27.b	Las personas que expresan sus sentimientos	

Nro.	Pregunta	Puntaje
28.a	Ser libre para hacer lo que quiero, en el momento en el que me sienta inspirado.	
28.b	Saber con mucha anticipación lo que debo hacer.	

Nro.	Pregunta	Puntaje
29.a	Ser el centro de atención y el interés.	
29.b	Estar más bien a la sombra	

Nro.	Pregunta	Puntaje
30.a	Soñar o imaginar lo que es puramente ficticio	
30.b	Examinar todos los detalles de lo real	

Nro.	Pregunta	Puntaje
31.a	Expresar mis sentimientos, participar en discusiones	
31.b	Utilizar mi capacidad en el análisis de las situaciones	

Nro.	Pregunta	Puntaje
32.a	Comenzar las reuniones puntualmente.	
32.b	Comenzar las reuniones cuando todos están preparados y a gusto	

Las cuatro dimensiones bipolares son las siguientes:

1. Eje **INTROVERSIÓN – EXTROVERSION** (I.E)
2. Eje **INTUICIÓN – SENSACIÓN** (I.S)
3. Eje **COGNITIVO – AFECTIVO** (C.A.)
4. Eje **INFORMACIÓN – DECISIÓN** (I.D)

COMENTARIOS SOBRE LAS CUATRO DIMENSIONES

Eje INTROVERSIÓN – EXTROVERSION (I.E.)

Las personas más introvertidas tienen la tendencia a tomar decisiones sin tener muy en cuenta los datos del entorno. Son tranquilas, aplicadas, reservadas y les gusta trabajar solas.

Las personas más extrovertidas tienen la tendencia a tomar decisiones inspirándose en los datos y en los mensajes del entorno. El extrovertido tiene una gran libertad del método y se interesa por todo lo que lo rodea. No le importa que le interrumpan y no le gusta las largas sesiones de trabajo.

Eje INTUICIÓN – SENSACION (I.S.)

La persona intuitiva prefiere las teorías, las visiones del conjunto, las novedades. No se interesa por lo concreto, por los detalles y por los hechos que, aparentemente, no tienen vínculos con los conceptos. El pensamiento intuitivo actúa por impulsos. Al intuitivo le gusta resolver problemas aunque no tenga que ver con la realidad.

La persona sensible prefiere los hechos, lo concreto, lo palpable. Desconfía de las teorías, de las abstracciones y los planes. Comete pocos errores en lo que se refiera a los hechos pero adolece de falta de visión de conjunto.

Eje COGNITIVO – AFECTIVO (C.A.)

El cognitivo actúa por análisis y por prueba, evitando las opiniones y los juicios de valor. Cuando toma una decisión puede aplastar a otro sin que le preocupe o, incluso, sin darse cuenta.

El afectivo actúa por simpatía, por valores. Se interesa por las personas más que por las cosas. Busca la conciliación y la armonía más que la rivalidad y la competencia.

Eje INFORMACIÓN – DECISIÓN (I.D.)

Al espíritu perceptivo o informativo le gustan los preliminares, las encuestas, la información. Su esfuerzo se centra más allá de la decisión, que procura retardar lo más posible. Es un espíritu abierto al que no le importa que lo pongan en tela de juicio. Lo que más teme es atarse a una decisión.

La persona que tiene espíritu de decisión tiende a no pensar en las consecuencias de la decisión. Lo que le importa, sobre todo, es la decisión y la ejecución. Su terreno más propicio es realizar un proyecto y llevarlo rápidamente a la práctica.

ACLARACIONES

1. No existe correlación entre la personalidad o el estilo de quien toma la decisión y el éxito de la Dirección. Es decir, la eficacia la consiguen tanto los espíritus intuitivos como los concretos, por poner un ejemplo. Esto quiere decir que no hay una manera de pensar que sea en sí superior a otra. Cada polo es como una medalla con su anverso y su reverso.
2. Estas dimensiones de la persona expresan cómo el ser humano aborda el mundo exterior. Algunos lo organizan, lo dividen; otros lo absorben, se empapan en él. unos ven los conjuntos; otros se detienen en los detalles. Unos entran a fondo en el mundo exterior; otros se mantienen a distancia, como con un cierto recelo.

Todos estos registros son naturales, excelentes y eficaces. La eficacia está en sumar estas diferencias y no en enfrentarnos. Tenemos que habituarnos a valorar lo diferente sin considerarlo, por el hecho de ser distinto, malo o peor que lo que yo pienso o hago.

Conviene tener claro que cuando se toma una decisión, siempre se corre el riesgo de no ser comprendido ni seguido, no tanto por la decisión tomada cuanto por los pasos que se han dado o el estilo que se ha seguido al tomarla. Si se quiere ser eficaz, hay que cuidar también este aspecto.

C. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A INFORMANTES CALIFICADOS

Previo al trabajo de campo con los actores entrevistados, se procedió a consultar a personas que, actuando como informantes calificados, proveyeron a la investigación sus relevancias y significaciones respecto del éxito. En tal sentido, estos permitieron al investigador ampliar el conocimiento contextual del objeto de estudio y corroborar o rectificar aspectos de la construcción teórica además de probarse con algunos de ellos, las técnicas de recolección de datos para dar confiabilidad y validez a las mismas.

Para el caso fueron consultados docentes e investigadores universitarios, representantes de organismos empresariales, empresarios y funcionarios de gobierno de áreas relacionadas con la producción.

Con la **pregunta 1** (¿Cómo definiría el éxito?), se obtuvieron las siguientes respuestas, las cuales se transcriben en forma textual:

Informante 1: “El éxito lo definiría como haber cumplido en un 60% como mínimo un objetivo planteado previamente.”

Informante 2: “Lo primero que se viene a la cabeza es conseguir cumplir los objetivos fijados de una forma sobresaliente. Es decir, en mucho menor tiempo de lo esperado, o en mayor cuantía, con menor costo. En el caso de que no fueran un objetivo establecido se puede analizar mediante comparación, quiero decir mucho mejor que la media del patrón con el que te estés comparando.”

Informante 3: “Si bien el concepto de éxito es absolutamente relativo siempre se relaciona con aquel agente o grupo social que haya alcanzado el lugar más alto en el espacio en el que se mueva, en función de sus capitales y estrategias y del premio que el juego instaurado en el espacio haya definido. Es decir, un empresario exitoso será aquel que logre posicionarse mejor en el mundo de los negocios (si bien la condición de maximizar el beneficio es necesaria, no es suficiente, deberá tener también el reconocimiento de los pares, la admiración de la sociedad, el reconocimiento cultural (aunque sea comprado) y hasta la actividad política); un estudiante exitoso será aquel que además tener de triunfos académicos, sea

reconocido por sus pares en cuanto aquellos valores que los estudiante admiran (“ir al frente”, “ser un ganador”, “gustar a las personas”, “estar en todo”).”

Informante 4: “El éxito es aquella circunstancia trascendente en la vida de las personas, a través de la cual, el logro de los objetivos propuestos son considerados por los demás en forma positiva, al punto tal que, los aceptan como válidos para sí mismos, es decir, tratarán de imitarlos, y de alguna manera, lo instalan en la sociedad, como una pauta cultural propia.

No olvidemos que la raíz etimológica de la palabra, y el origen mismo, provienen del término “*exit*”, es decir “salida” o trascendencia y, desde esta óptica, dudo que en la Argentina, lo interpretemos y utilicemos conceptualmente en una forma correcta y adecuada.”

Informante 5: “El éxito es llegar a un estado de competitividad organizacional que tienda a satisfacer al mercado (a los clientes), superando a tus competidores. En definitiva es un estado superior de eficiencia, efectividad, cohesión y plasticidad que permite incrementar el valor económico de la empresa.”

Informante 6: “Hacer lo que a uno le gusta y ganar plata por eso.”

Informante 7: “Es la consecución de los objetivos planteados. La consecución de logros más allá, e independientemente, de los objetivos originalmente planteados.”

Informante 8: “Aquella condición donde una persona logra el reconocimiento de los demás en sus acciones desarrolladas.”

Informante 9: “El éxito es más personal que empresarial y no lo veo unido al triunfo económico o profesional, sino que lo enfoco más a los sentimientos, sería vivir conforme con nuestros principios, con nosotros mismos (asumirnos), encontrar la felicidad o muchos momentos felices.”

Con la **pregunta 2** (¿Qué factores considera que son necesarios para lograr éxito?), se obtuvieron las siguientes respuestas, que se transcriben en forma textual:

Informante 1: “Plantear correctamente los objetivos a alcanzar. Delinear las acciones y definir metodología a llevar adelante para alcanzar el objetivo. Definir bien los tiempos en que deben cumplirse los objetivos. Saber delegar parte de las acciones a realizar y coordinarlas. Comunicar correctamente las funciones delegadas. Revisar y replantear y corregir permanentemente las acciones que sean necesarias corregir mientras dure el proceso.

Que aunque un objetivo tenga implicancias posteriores o posibilidades de mejoras surgidas durante el proceso, saber poner el punto final de un objetivo y plantearse una segunda etapa con un nuevo objetivo con las perspectivas nuevas.”

Informante 2: “Planificación a largo plazo. Recursos para llevarla a cabo. Buena movilización de recursos ajenos a la empresa o al sector para lograr la consecución exitosa de los objetivos fijados.”

Informante 3: “Fundamentalmente: tener capitales de origen para apostar y tener “*habitus*” (la historia hecha carne) que admita estrategias para luchar por aquel lugar en el espacio social que en definitiva es deseado por todos (si no es deseado, no se participa en el juego, por ejemplo, si no me interesa competir por el espacio dominante en la docencia universitaria, no publico en los sitios reconocidos, no me categorizo, no participo en la vida política de la Universidad).

Los capitales (muchos o pocos) deben ser los reconocidos por el campo (para el caso del empresario, el capital económico), el capital simbólico (reconocimiento de los pares y del público en general, “estar en el ambiente”), puede haber otros pero creo que estos son los mas importantes.

En cuanto al *habitus* del empresario, será importante tener incorporada como estrategia de clase para la lucha: la audacia, la capacidad de negociación, la ambición.”

Informante 4: “Finalmente, te digo que, a partir de este planteo, considero que el éxito viene de la mano de un concepto de trascendencia, que debe ser valorado en sus características de permanencia e inserción en el sistema cultural de cada sociedad.”

Informante 5: “Deben ser bien comunicado los objetivos, metas y procesos que se definan. Las acciones de cada día deben subordinarse permanentemente a estos objetivos. No a la rutina.

Sistema de información acorde a los objetivos delineados. Pensar en términos estratégicos. No a las soluciones parciales o transitorias. Asumir las responsabilidades y coordinar. No delegar. Nada sale perfecto la primera vez. Revisar, replantear y volver a ejecutar.

Juego de equipo. El poder pasa por donde pasa la pelota. Si el arquero cree que porque no toca la pelota pierde puntos en el equipo, el equipo no es tal. Siempre hay un penal que atajar y esa acción son apenas segundos. Cada uno tiene su rol y tiene que saber cuando ejecutarlo, en ese momento es el más importante.

Flexibilidad en todo.”

Informante 6: “Creo que el principal es el inconformismo. Eso genera la búsqueda constante. La persona que reúne esas características y además tiene constancia se traza objetivos claros, los alcanza y por supuesto, conoce muy bien el negocio / sector dónde actúa.”

Informante 7: “Los clásicos: perseverancia, trabajo, etc., etc.

El determinante a mi criterio: la suerte de encontrar un escenario en el que encajan los objetivos planteados.”

Informante 8: “1) Carisma, 2) pertenecer a una actividad dependiente del hombre y 3) estar en el momento justo y lugar indicado.”

Informante 9: “Inteligencia emocional, conocimientos, racionalidad, pasión, escepticismo, capacidad crítica, fortaleza, humildad, paciencia y muchas más.”