

Cultura y cambio organizacional de las PyMES en la ciudad de Río Gallegos

Nombres de los autores:

Dr. Juan Carlos Fresco- Docente Investigador UBA- irmfresco@yahoo.com.ar
Mg. Rita Mabel Villegas- Docente Investigador UNPA-UARG - rimavillegas@yahoo.com.ar
Lic. Sandra Ortiz- Docente Investigador UNPA-UARG- sandra.ortiz.3009@gmail.com
Mg. Daniel Martínez Llana - Docente Investigador UNPA-UARG-
maydan@speedy.com.ar
Mg. Mónica Manuelides- Ex docente investigadora UNPA - UARG
monymanu@yahoo.com.ar

Datos institucionales: Universidad Nacional de la Patagonia Austral - Unidad Académica
Río Gallegos- Departamento Sociales- ITET- Localidad: Río Gallegos- Marzo 2015

Resumen: El objetivo principal del proyecto de investigación es desarrollar un modelo de gestión de cambio organizacional para los empresarios Pymes de la ciudad de Río Gallegos, a fin de mejorar su competitividad y desarrollo organizacional sin perder de vista su cultura y tipología cultural dado el Modelo de Mapa Cultural de empresarios caracterizados en proyecto anterior 29A-249.

El mismo es una continuidad de investigaciones iniciadas, utilizando como marco metodológico el diseño de investigación descriptiva, no experimental, transversal-descriptivo. A partir de la utilización de fuentes primarias y secundarias se obtuvieron resultados de aquellos empresarios que con la experiencia y una mentalidad “cazadora” han atravesado proceso de cambio, están transitando el cambio o bien esperan vivir procesos de cambio en el sector en el que opera.

La flexibilidad, velocidad y adaptación al ambiente son fundamentales para la supervivencia. Para ello, los resultados demuestran que han basado su existencia en el tránsito de una cultura basada en el cambio como factor constante en los tiempos modernos.

El estudio, observación y análisis realizado en este proyecto nos permite identificar la capacidad de sinergia de algunos de los empresarios locales con indiscutible éxito en la gestión de empresas. Si bien cada Pyme posee características particulares, dada su cultura queda demostrado que adaptarse, renovarse y estar dispuesto a desaprender lo aprendido para aprender a aprender y ubicar como parte de la gestión el permanente desafío al conocimiento de ellos y de sus colaboradores posibilita el éxito y crecimiento de la empresa local.

Palabras Clave: Pyme; Cultura; Organización; Cambio; Competitividad.



1. INTRODUCCIÓN

El Proyecto de Investigación refiere a la “Cultura y Cambio Organizacional de las Pymes en la ciudad de Río Gallegos.”- identificado como 29A/295.

Continúa una línea de investigación iniciada en el marco de los proyectos ejecutados durante años anteriores 29 A/219 y 29 A/249 y ejecutados en los años 2.008/2.009 - 2010/2011 denominado: “Cultura organizacional de las pymes en la Ciudad de Río Gallegos”. El mismo se realiza en el ámbito de la unidad Académica de Río Gallegos de la UNPA.- (Universidad Nacional de la Patagonia Austral.)

Considerando las anteriores producciones de investigación, donde se diseñó un modelo de diagnóstico y un mapa cultural de las pymes locales, en esta etapa se trata de aportar un modelo de gestión de cambio organizacional de manera tal que permita interactuar la estructura, las personas y la cultura a partir de los aportes obtenidos de los empresarios locales de la ciudad y con las limitaciones que se tuvieron en esta etapa por parte de los integrantes del proyecto.

En muchas oportunidades los estilos de gestión adoptado por las Pymes no consideran el cambio ni los elementos del cambio en sus empresas. Permanentemente recurren a la queja sobre la crisis, el contexto, la incertidumbre económica, política y social en que se realizan sus actividades pero nada hacen para mejorar su relación con otras empresas, con el mercado en que operan o con sus clientes.

En otras oportunidades la inadecuada interacción o ausencia tecnológica conlleva a la ausencia de competitividad y desarrollo de las pymes de la ciudad.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVO

2.1. Definición del problema:

El diagnóstico y mapa cultural abordado en las investigaciones realizadas en proyectos anteriores nos señalan que existe en las pymes de la ciudad de Río Gallegos “una tipología empresarial”, la cual nace de la cultura y valores propios a la ciudad y de sus características internas que se manifiestan a partir de acciones, creencias, ritos, rituales, costumbres, actitudes entre otras que han adquirido y desarrollado a lo largo del tiempo acompañando su progreso.

Su crecimiento económico y acción empresarial está ligado a la alta dependencia con el Estado Provincial, Nacional y/o Municipal o a grupos altamente concentrados por las nuevas especializaciones económicas que operan en la Provincia: petróleo y minería principalmente.-

Así observamos empresas que distinguimos como “*simuladoras*” en las que: “La política de gasto público es muy importante para su crecimiento. Poseen solvencia económica y poseen poco riesgo de perecer, salvo que se modifiquen las reglas de juego. El direccionamiento hacia sus actividades está relacionado a las demandas del Estado y su estrecho acercamiento al poder político. El riesgo de capital es nulo, de procedencia desconocida, con prevalencia de contratos inexistentes asociados directamente a la degradación pública.”

“El valor fundamental que las destaca es el amiguismo, propio de la cultura de las organizaciones argentinas (Fresco: 2005: Pág. 37) y el facilismo.”¹

Otra particularidad son las empresas “*seguidoras*” en la que expresamos: “Parte de su sostenimiento y crecimiento depende de la cadena de pago del Estado o de estos grupos económicos. Poseen riesgo empresarial ya que están sometidas parcialmente a las condiciones de financiamiento y pago del mismo.

Poseen alto grado de dependencia con el Estado o grupos económicos y bajo grado de crecimiento empresarial.”²

La política del gasto público y las decisiones emanadas desde el sector del Estado o grupos concentrados como enunciamos adquiere relevancia en el crecimiento y gestión empresarial, salvo excepciones: aquellas empresas que denominamos “*independientes*” y “*estancadas*.”

En la investigación anterior del Proyecto 29A -249 indicamos por un lado que las empresas “*independientes*” de la ciudad de Río Gallegos son las que poseen visión estratégica de negocios y aprovechan las oportunidades de mercado. Poseen un crecimiento independiente del ciclo económico por el que atraviesa el sector y tienen una mirada diferente del resto ya que permanentemente buscan nuevos negocios y se expanden; y por el otro, que las empresas “*estancadas*” con crecimiento lento, a ritmo de la economía local y a las condiciones y oportunidades de esta. Ellas se mantienen a raíz de su tradición comercial, sentido de pertenencia al entorno y la fidelidad por parte de sus clientes. Señalamos: “...estas empresas son pioneras en la ciudad, transitan el proceso de sucesión de generación a generación, típicas empresas de familia con fuerte arraigo en el mercado y con costumbres que se han mantenido en el tiempo.”

Dada las características tipológicas esta línea de investigación tomará las producciones y antecedentes obtenidos en proyectos anteriores para desarrollar un modelo de gestión de cambio que se enfocará en aquellas pymes cuyas característica cultural presentan baja dependencia con el Estado y crecimiento empresarial.

La cultura empresaria predominante no resulta competitiva para insertarse como proveedora de grandes empresas mineras y petroleras, de acuerdo a la especialización productiva que está vigente en el territorio. Los sectores empresarios en general 'presionan' para que el sector público provincial (el más accesible y permeable a la presión) sea el que se convierta en demandante de los bienes y servicios que ofrecen estos sectores.

El nivel de gasto público resulta producto de 'las necesidades' planteadas siempre del lado de la demanda, tanto de la población, ávida por un empleo relativamente bien remunerado que requiera pocas horas de trabajo como del sector empresario, que reclama que el sector público demande bienes en grandes cantidades, cuyo precio de venta contenga importantes componentes de financiamiento y significativos márgenes de rentabilidad. Estas particularidades han hecho que el gasto público crezca de una manera muy pronunciada, encontrándose valores desde los cuales resulta inflexible a la baja.

¹ Proyecto de Investigación 29 A-295 UNPA-UARG

² Proyecto de Investigación 29 A-295 UNPA-UARG

La participación creciente del sector público provincial, sobre todo en el empleo, ha traído como consecuencia una excesiva predisposición de los agentes económicos a buscar 'una seguridad' en el empleo estatal.

En tal sentido debemos considerar el contexto propio de la región en que realizan sus Actividades y las características específicas de la ciudad. La mayor parte de ellas como señala Hermida con una cultura claramente “rutinaria” por la baja creatividad y el alto nivel de acción. Enfocadas bajo el paraguas de no aceptar cambios tras el pensamiento: “para que cambiar, si siempre lo hemos hecho así”.

2.2. Objetivo:

En este proyecto buscaremos aproximar un modelo de gestión de cambio organizacional. La interacción: estructura, personas y la cultura posibilitará el mejoramiento de la gestión empresarial, para ello tomaremos el análisis de empresarios que han dado el salto cualitativo en la localidad con muestra de crecimiento, permanencia en el mercado y cambio.

Para este cometido analizaremos aquellos empresarios que hayan atravesado importantes procesos de cambio, que estén atravesando el cambio y que se encuentren operando en sectores de la economía con tendencia al cambio.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1. Marco Histórico:

Si tratamos de definir un marco histórico debemos remontarnos a recordar el ciclo de la economía tradicional en la que se desarrolló la empresa.

La concepción clásica de la economía nos presentó tres factores productivos: **Tierra o Naturaleza (T/N), Trabajo (T) y Capital (C).**

La aplicación de los tres factores generaban la producción de bienes y servicios los que mediante el proceso de distribución se entrega a consumidores, estos reciben y pagan un precio. Lo que no se consume se convierte en stock de productos para la empresa tradicional.

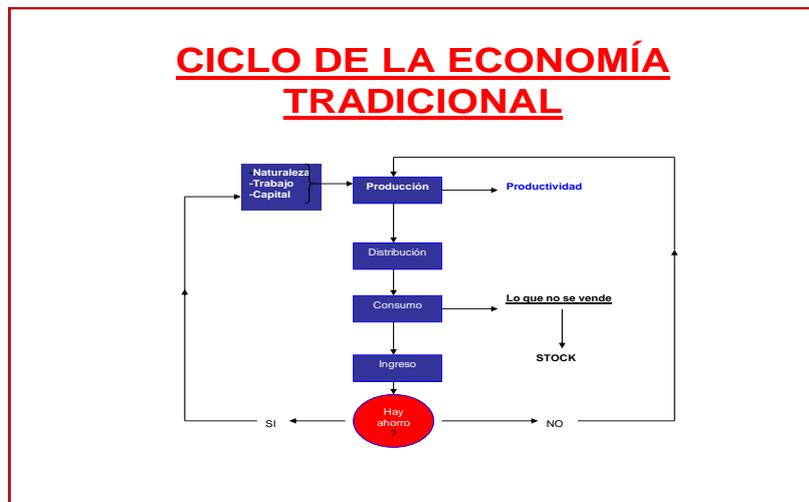
En este esquema mediante el pago se genera el ingreso necesario a la empresa. Así los recursos pueden destinarse si hay ahorro a **invertir** para fortalecer los factores productivos o bien a distribuir entre los accionistas/ dueños de empresa.

Si no hay ahorro, los ingresos podrán solo aplicarse nuevamente al ciclo de producción, distribución y consumo. De esta manera la empresa no da lugar a la incorporación de nuevas tecnologías, bienes de capital, desarrollo de nuevos productos o ideas nuevas a partir de la innovación, de la creatividad que requiere el nuevo escenario.

Por lo tanto, se mantiene un círculo vicioso que no permite crecimiento, desarrollo o despegue empresarial.

Este modelo clásico es el que aún mantienen muchos empresarios. Al no comprender la nueva lógica de pensamiento empresarial y sostienen en el estancamiento a su empresa, obteniendo

como resultado la propia frustración frente a un nuevo “modelo de conocimiento” vigente en el mundo en que se definen los negocios.-



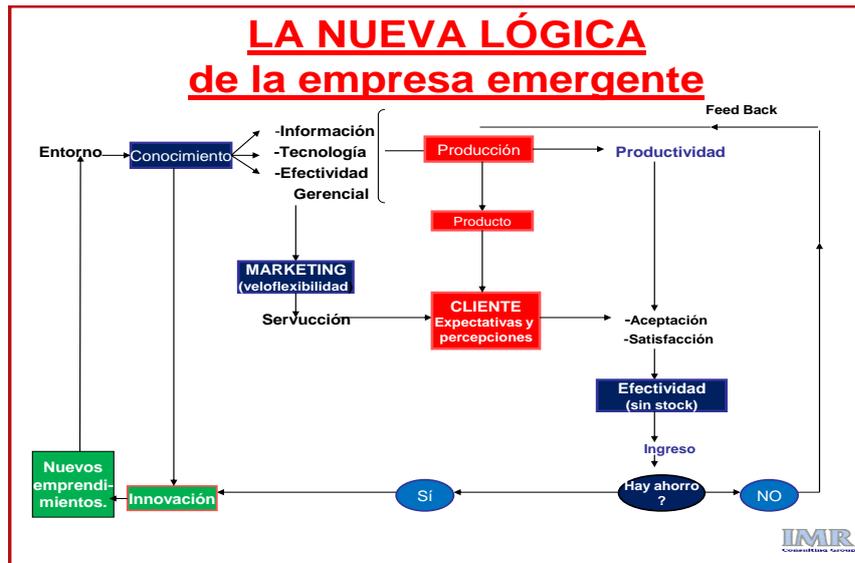
Elaboración Propia adaptada del libro Proceso de cambio y transformación de las organizaciones- Juan Carlos fresco 2005: Pag 05.-

Surge entonces lo que denominamos el pensamiento emergente que se nutre de un “modelo de conocimiento” bajo la trilogía: **información, tecnología y efectividad gerencial en la empresa**. Estos tres elementos son el insumo del proceso productivo, valuados en el concepto de productividad esto es; lograr en el mismo tiempo con el mismo insumo mayor producción.

La nueva lógica significa mayor productividad y más crecimiento siempre y cuando se logre efectividad, si ello no ocurre caemos en el viejo paradigma. Si logramos mayor efectividad, logramos mayores expectativas y mejores percepciones de los clientes, y es allí donde el concepto del marketing alimenta a la efectividad gerencial. Surge entonces el concepto de veloflexibilidad que como definiéramos en el anterior proyecto es: “flexibilidad para detectar el cambio a realizar y la mayor velocidad para cambiar.” Este nuevo modelo se sustenta en lograr total satisfacción al cliente cubriendo sus expectativas y percepciones.

Este proceso se nutre de los ingresos que se producen por el pago del cliente, lo que queda de él se traduce en ahorro y en esta nueva lógica lo aplica a capital y a la innovación para dar lugar nuevos emprendimientos que surgen del capital intelectual. Es aquí donde el conocimiento actúa en el diseño de nuevos productos, nuevos procesos, nuevos servicios, nuevos mercados.

Es el entorno alborotado, agitado y cambiante que acoge los nuevos emprendimientos, desarrolla y aplica para luego buscar nuevas ideas, nuevas cosas que permitirán cumplir su ciclo de vida. Este ciclo de vida cada vez se hace más breve.-



Elaboración Propia adaptado del libro Proceso de cambio y transformación de las organizaciones- IMR-Juan Carlos fresco 2005: Pag 06.-

Marco actual:

De acuerdo a lo aquí abordado, simplificamos los corolarios y particularidades que surgen de esta nueva lógica al que hacemos referencia. Ante el entorno convulsionado la nueva realidad del marketing asume que la segmentación es trascendente y concibe al mercado como “la suma de los segmentos a los cuales tenemos capacidad de acceso” (Juan Carlos Fresco - el proceso de transformación y cambio en las organizaciones. Pg. 9: 2005) el concepto de la economía tradicional que plantea que en el mercado se reúne la oferta y la demanda resulta obsoleto, por lo tanto menor precio, calidad y servicio al cliente ya no son ventajas competitivas sino son condiciones indispensables para enfrentar el nuevo escenario que rige a los negocios. Por ello la verdadera ventaja competitiva radica en la velocidad para cambiar, para hacer cosas nuevas, para innovar, para resolver problemas y adaptarse al mercado.

Aquí las principales acciones estratégicas consistirán en:

Buscar menores costos para reducir gastos fijos. El contexto de la empresa actual no se reduce simplemente al área física y geográfica de funcionamiento, sino que su ámbito de desarrollo y competencia puede abarcar hasta la máxima capacidad que posea para desplegar sus competencias conversacionales, es decir asociar las mismas al mundo de la tecnología y las comunicaciones, sin necesidad de incurrir en mayores costos , reduciendo sus gastos fijos de esta forma llegar y trascender a una masa crítica de clientes impensado un tiempo atrás.-

La nueva lógica requiere de recursos humanos con gran flexibilidad y resiliencia para adaptarse al cambio del mercado laboral. Ejemplo de ello son las nuevas formas de trabajos como por ejemplo el tele trabajo.

El concepto de resiliencia, para que se comprenda es “Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.” - definición del diccionario de la Real Academia Española-

Esta capacidad humana de adaptación continua se transfiere también al cliente no alcanza solo con la entrega del producto o el servicio brindado sino se produce un esfuerzo mayor en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, la calidad extendida es un ejemplo de ello.

Un mercado globalizado como el actual donde la tecnología se encuentra en continuo desarrollo e innovación requiere de empresarios que busquen tecnología de primera y también desarrollo de las tecnologías de información (T.I.) para no quedar afuera de la nueva lógica empresarial.

Otra acción estratégica presente en el accionar de la empresa es a partir de la integración con proveedores adecuada al poder económico y de negociación de cada uno. La Pyme puede acceder a ello hoy es probable que pueda conectar sus puntos de pedido al sistema de proveedores, o bien trabajar con puntos de pedido ahorrando stocks.

El desarrollo de trabajadores del conocimiento incorpora a la empresa educación continua para el crecimiento. “Desaprender lo aprendido” para “aprender a aprender”, para “aprender haciendo”, centralizando la enseñanza como eje para la solución de problemas, mayor desarrollo profesional, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades entre otras.

Otro punto a considerar es el mayor y permanente desarrollo de las comunicaciones y desarrollo del negocio electrónico. Hoy no es necesario instalar físicamente la empresa, el desarrollo de las comunicaciones ha posibilitado el despliegue de nuevas redes que dan paso al *e-commerce*. Internet, intranet, correos electrónicos, páginas web, las redes sociales facebook, twitter se han convertido en verdaderos canales para el desarrollo del comercio electrónico. La empresa emergente no tiene fronteras para el crecimiento, depende solo de sus habilidades para ello.

El modelo gerencial es orientado del control por el del empleado comprometido. En esta nueva lógica de pensamiento el capital humano constituye el factor para el crecimiento.

Por último el remplazo del concepto de responsabilidad por la función, por el de responsabilidad por el resultado del proceso. El viejo paradigma aportado desde la administración clásica por Taylor o Fayol, solucionó en su momento el problema de productividad a la empresa tradicional.

Cada trabajador no es responsable de la función en si misma sino que es un engranaje donde es responsable del resultado del proceso, todos son parte esencial del mismo. Esto es contar con un trabajador que accede a un espacio significativo de autonomía responsable por aquel que en el modelo clásico se ajustaba a la supervisión y mando.

Ese modelo de pensamiento es incentivado por la necesidad de cambio teniendo en cuenta el escenario actual hay cambio dentro del cambio, donde existen diferentes factores a incentivar, no solo para permanecer si no para mantenerse, crecer, innovar, crear y actuar. Ello debido a la velocidad en las que suceden las cosas en un mundo altamente globalizado, tecnológico y flexible para adaptarnos a nuevas experiencias.

El mundo de hoy exige bienes y servicios de mejor calidad, que los empleados realicen una gama cada vez mas amplia de tareas complejas y mayor velocidad de realización para adaptarse a la gestión de cambio.

3.2.- Marco Teórico

Cultura – Cambio- Innovación

La empresa actual entonces nos lleva admitir una nueva concepción que se encuentra basada en el cambio. Por lo que resulta lógico preguntarnos ¿qué es el cambio? , “cambio es el pasaje de un estado de cosas a otro diferente. Es toda modificación a lo existente. Es un quiebre de las expectativas.

Pasar de un estado de cosas a otro diferente conforma reconocer nuevos valores, percibidos por cada persona afectada a ese nuevo estado de cosas. (Fresco 2005:133)

La cultura de la empresa juega un rol fundamental, ya que producir cambios en ella es uno de los desafíos más difícil de lograr por cuanto llevará a una transformación profunda que impactará en los valores, las políticas, las conductas y normas que la regulan.

Los valores que como lo señalamos en el proyecto anterior (29A/219) constituyen de acuerdo a los aportes de Deal y Kennedy (1985) “la esencia en la formación de la cultura.” y; “Representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de lo que es correcto, normal, racional y valioso.”

Por lo tanto consideramos que el mayor conflicto en el cambio se producirá en los valores activos de la personalidad de los individuos y en los valores compartidos de toda la organización y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo ya sea por los fundadores, dueños, accionistas; por lo tanto, es lógico pensar en que se enfrenten a la amenaza que representa modificar lo que ya existe se produzca resistencia. No será fácil renunciar a las “zonas de confort” a los que se está habituado en la empresa.

En la investigación anterior indicábamos que “Las creencias profundas a menudo están en conflicto con los valores proclamados. La creencia que podemos modificar nuestra cultura con solo proclamar nuevos valores indica solo ingenuidad. Estas solo pueden cambiar cuando cambia la experiencia y entonces si es posible el cambio cultural.(Peter Senge:1998. Pag.21)

Por lo tanto para que el cambio sea posible será necesario “incursionar previamente, en un proceso de transformación mental, tanto del empresario como del público objeto de cambio” (Fresco 2005:134). Todo cambio deberá estar en relación al contexto y si el contexto es dinámico y acelerado, también lo ha de ser la cultura de la empresa que deberá adaptarse.

Atrás quedará proyectar lo histórico en el concepto de **perspectiva** para enfocarnos hacia un concepto de **prospectiva**, visualizando como actuar frente a los nuevos escenarios, considerando los recursos, las competencias empresariales y sobre todo el conocimiento. Ello implicará impulsar una cultura orientada en la información y bajo nuevos supuestos, donde será fundamental la interacción y compromiso de los miembros de la organización.

Las pymes locales y provinciales deben adecuarse al cambio competitivo que significa producir más, y para un mercado más amplio, precisamente para que luego puedan contribuir a otros sectores económicos que no sean solo los extractivos. El cambio cualitativo tiene primordialmente que ver con las estrategias empresarias, la gestión del cambio, orientación de los negocios y la gestión de la empresa. Tienen que enfocarse más al cliente, y considerar al cliente una fuente de información y no un estorbo, la obtención de información de diversa

índole de esta procedencia, debe ser tenido en cuenta a partir de un cambio de enfoque en los negocios que las Pymes santacruceñas encaran o llevan a cabo. La información debe ser analizada y tratada para lograr 'extraer' de ella el mayor provecho posible.

El desafío para las empresas radicadas en la jurisdicción sería que resulten más competitivas y adopten parámetros de calidad y atención que ya se utilizan en la mayor parte del territorio nacional. Este hecho tan solo producirá que la oferta de bienes generados en el territorio aumente y no sobre la base de algo artificial sino sobre bases sólidas.

El concepto que se ha trabajado dentro del proyecto de investigación relacionado con las nuevas tendencias en materia de administración³, relacionadas al concepto de “*flexivelocidad*” - flexibilidad para detectar el cambio a realizar y la mayor velocidad para cambiar -, así como nuevas tecnologías de información y comunicación, globalización de mercados, aceleración de los cambios han apresurado la declinación del modelo tradicional de empresa.

La nueva empresa:

Como lo señala Rafael Echeverría “La Empresa Emergente” se desenvuelve en una organización que aprende, *el planeamiento estratégico participativo* constituye una forma de “aprendizaje organizacional”, que provee y refleja como hace, piensa y opera la empresa donde existe un trabajador de conocimiento para lograr objetivos, con procesos flexibles ante los cambio que se producen internamente, con una estructura plana, flexible que crea un ambiente de trabajo que satisface a todos y una cultura empresarial que interactúe con su entorno.

Las organizaciones orientadas al futuro acuden a las siguientes modalidades de aprendizaje:

- a) Para el **proceso de innovación**: radica en descubrir nuevas aplicaciones al conocimiento existente, requiere de un cambio de los modelos mentales y conocimiento del manejo del cambio.
- b) Para la **mejora organizacional**: Toma el conocimiento de las expectativas de los clientes, para lograr la mejora continua en los procesos, con adecuada metodología, trabajo en equipo con alto grado de participación y compromiso. El concepto de calidad extendida constituye un objetivo principal para mejorar la organización.
- c) Para el **rediseño organizacional**: es la adaptación de la organización a las exigencias del entorno, las personas aprenden a cambiar su Modelo de Actividad, implica un rediseño que requiere manejar el cambio donde el personal debe ser capacitado en aspectos sustanciales que el cambio demande.

El aprendizaje en equipo conlleva a generar valor al trabajo y adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. La capacitación continua permitirá cambiar actitudes y fomentar la comunicación e integración entre las personas posibilitando mayor compromiso y pertenencia en la organización.

³ La Cultura Organizacional de las Pymes de la Ciudad de Río Gallegos. 29/A219. Universidad Nacional de La Patagonia Austral (UNPA). Unidad Académica Río Gallegos (UARG)

La nueva lógica que opera en las organizaciones del siglo XXI, rige en torno a tener en cuenta la productividad, el menor precio, calidad y servicio al cliente, la integración con proveedores, destreza de los “trabajadores del conocimiento”, el rol diferente del staff, el cambio de la estructura organizacional, los modelos de actividad - facultad de mantener en un ambiente dinámico las capacidades de performance técnicas, humanas y recursos informáticos- , cobra vigencia el planeamiento estratégico participativo, la integración de procesos, la extensión del poder en la toma de decisiones, el nuevo modelo gerencial hacia el empleado comprometido, mayor desarrollo de los recursos humanos, organización orientada hacia la competencia global, necesidad de manejar el cambio, nuevos conocimientos en el manejo de los recursos humanos, nueva información sobre las tecnologías, aspectos legales y el nuevo perfil del trabajador.

La empresa en cambio basada en la cultura del conocimiento fortalecerá el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la comunicación, el autoaprendizaje, la experiencia, el desarrollo de habilidades, el fomento por incorporar nuevos conocimientos, mayor inversión en capacitación, tecnología e infraestructura, mayor posicionamiento de acuerdo a la línea de negocios, la promoción de la organización flexible y adaptable al cambio, la ética y los valores, implementación de sistemas de incentivos y recompensas, la socialización.

Quienes se adapten aguerridamente a esta nueva realidad, a este nuevo enfoque garantizarán su futuro ya que el cambio, de alguna u otra forma se presenta como un reto sin precedentes en un entorno sujeto a constantes transformaciones.

Empresa y cambio:

Los motivos para el cambio están representados por la nueva lógica empresarial, las variables que son causas importantes de cambio son: la tecnología, el conocimiento y la velocidad de respuesta. Los productos y servicios como señalamos anteriormente son solo instrumentales. Las empresas actuales hoy venden conocimiento.

Otras causas están relacionadas a la necesidad de reducir costos, nuevas fusiones y adquisiciones de empresas, nuevos valores sociales, nuevo liderazgos participativos, mercados globalizados, apertura económica planes de reorganización, mayores niveles de competitividad, productividad, logro de la efectividad desarrollo de tecnologías y nuevos productos, entre otros.

La esencia y razón que tienen las empresas para el cambio está dada en la necesidad y capacidad de competir, para lograr ventajas competitivas para el cliente a partir de los valores percibidos por este, para ello ser flexible condición que será indispensable.

Una organización que evoluciona hacia el cambio tiene la capacidad de ser innovadora, de poseer velocidad de reacción y capacidad suficiente para timonearlo.

El siguiente cuadro no muestra la diferencia de las organizaciones estáticas vs innovadoras frente al cambio:

FACTORES	ORGANIZACIONES ESTÁTICAS	ORGANIZACIONES DINÁMICAS
ESTRUCTURA	RÍGIDA	FLEXIBLE
Clima	Susplicacia	Confianza
Uso de poder	Controlar la gente	Potenciar personas
Toma de decisiones	Normativa	Participativa
Comunicación	Descendente	Multidireccional
COROLARIO	NO VARIABLE AL CAMBIO	AL VARIABLE AL CAMBIO

Fuente: Adaptado de: El proceso de transformación y cambio de las organizaciones- Juan Caros Fresco- IRM Consulting Grup- 2005: 156

Atrás queda la cultura de la empresa obsoleta caracterizada por la ausencia de una visión clara, escaso desarrollo de las personas como clave del proceso de transformación para lograr nuevos objetivos, con actividad única dentro del territorio local, sin formación y preparación para enfrentar los desafíos en nuevos sectores industriales, con fuertes y arraigadas creencias que el estado puede solucionar sus problemas, arraigado al amiguismo con círculos de poder para facilitar sus ventas y contactos frente a otros, sin considerar el crecimiento como meta, confuso en diferenciar los intereses de la empresa y los dueños, con miras más al resultado que a las personas, con ausencia del trabajo en equipo y escasa búsqueda de oportunidades esperando que las cosas lleguen.

El nuevo desafío, es entonces una mirada hacia una nueva cultura empresarial, donde los estilos de gestión se concentren más hacia una nueva dirección apoyada en valores.

Este nuevo estilo de gestión basa sus pilares fundamentales en la ética y la moral, no pierde lo competitivo y logra que todos sean felices con su trabajo.

Algunos autores, como Carlos Cleri (Granica 2007:184) en el libro de las Pymes señalan que “es necesario ir avanzando hacia un estilo de gestión de empresa de corte latino que sea natural y coherente con nuestra forma de ser”.

El modelo antropológico del *homo economicus*, de corte individualista, de satisfacción personal hacia sus propias necesidades y de acumulación de riqueza queda de lado para dar paso a una sociedad armoniosa que potencie el progreso genuino y equilibrado.

Peter Druker señalaba que la vieja dirección de empresas no prestó atención a las personas ni a los valores. Por el contrario los han subestimado y anulado. (Cleri: 2007:187)

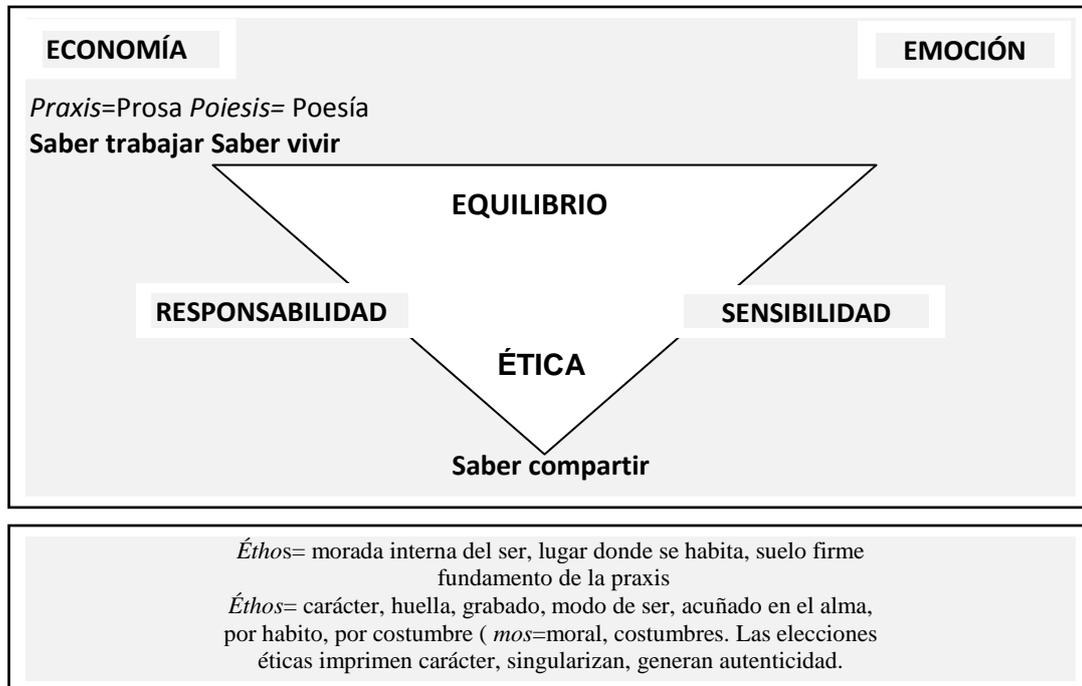
Nueva propuesta: Dirección por valores

“La empresa es el conjunto de personas unidas por el lucro, y tiene cultura, rasgos y objetivos basados en valores” expresa Carlos Cleri (2008:191) al abordar la nueva propuesta hacia la empresa moderna basada en una dirección por valores, agregando que “El hombre no puede convertirse en esclavo de la economía, sino debe dominarla para ponerla al servicio de sus intereses más profundos.”

Las empresas poseen valores, ellos nos dicen como creemos deben ser las cosas. La Dirección por valores se sustenta en principios que se esperan sean compartidos por todos a través del

diálogo y constituye una herramienta de liderazgo estratégico, donde los valores se sustentan a través de la actuación del grupo.

La dirección por valores se basa en tres aspectos, unidos por ejes que forman un triángulo.



Fuente: Adaptado “El libro de las Pymes”- Carlos Cleri- Ed.Granica-2008:193

En términos económicos de empresa, los valores provienen de supuestos básicos sobre la naturaleza humana y el entorno económico que la contiene.

Los valores son el eje para la acción empresarial, si se elevan mejora la reputación corporativa a través de la atracción y fidelización de clientes, accionistas, proveedores, empleados entre otros.

La Dirección por valores pretende absorber la complejidad generar un compromiso con la gente compromiso e imaginación que posibilite incrementar el rendimiento, por lo tanto la cultura está en un constante proceso de transformación y mejora permanente. Carlos Cleri en su libro de las Pymes agrega:

“Pero pasar de una organización basada solamente en valores económicos a una que piensa en la trascendencia ético-emocional de las personas, es un gran salto que permite construir empresas auténticas, capaces de perdurar, tener legitimidad y superar los negocios oportunistas. Se trata de alcanzar los valores, propósitos y objetivos, de comunicarlos y, finalmente de alinearlos a las acciones diarias”

El cambio cultural en la Dirección por valores permitirá “encausar a la empresa hacia la visión, provocar la adaptación al entorno y superar los conflictos internos”¹ (Tomas Peter y Robert Waterman- en busca de la excelencia- Ed. Atlántida: Buenos Aires 1992)

A nivel cultural podemos observar tres niveles:

- a) Lo que la empresa piensa que es= lo que la dirección cree.

- b) La cultura subyacente= puede ser diferente de la que proclama o cree tener.
- c) Lo que se observa desde afuera.

Hemos establecido que los valores forman parte de la cultura, para que se logre dirigir con ellos, deberá comunicarse los mismos a toda la organización, para que los integrantes se sientan orgullosos de la empresa a la que pertenecen, para que la construcción de normas facilite la asignación de recursos y para tomar decisiones.

Además de lo ya abordado respecto a valores en el proyecto de investigación anterior, podemos clasificar a los valores empresariales en:

1. **Valores finales:** son las concepciones filosóficas, éticas, políticas económicas y sociales vinculadas a la visión y a la misión. Estos pueden ser: **Valores éticos sociales (VES)** lo que se espera del mundo (justicia social, bienestar económico, bien común, medio ambiente). **Valores personales trascendentes:** son los que quiere el individuo de manera personal (bienestar familiar, salud, felicidad, éxito, amistad, prestigio, respeto, aprecio, amor, etc.)
2. **Valores instrumentales u operativos:** son la traducción de las creencias finales y conforman la cultura operativa relacionadas con flexibilidad, velocidad, calidad, honestidad, trabajo de equipo, participación entre otros. Los valores instrumentales pueden dividirse en: **valores éticos morales (VEM)** tienen que ver con los esquemas mentales asociados a la condición humana: educación, honestidad, sinceridad, solidaridad, lealtad, confianza, respeto por los derechos humanos. **Valores de competencias:** son los valores que se deben tener para competir: cultura, recursos, lógica, inteligencia, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, entre otros.

Carlos Cleri (2008:208) dice que: “*en los negocios hay que crear valor de los valores.*”

Blanchard y O'Connor señalan que hay que ser éticos, identificar las expectativas de los clientes, darles un trato justo y suministrarles productos de alta calidad, tecnología y buen precio. Mostrar respeto por los empleados y sus ideas, ser equitativos, estimular su iniciativa personal, liderar con valores con convencimiento y a través del diálogo ser equitativos. Lograr rentabilidad, dar a los accionistas información exhaustiva y exacta, y cumplir con los compromisos asumidos. Practicar los valores en la comunidad. Hacer aportes y fomentar que los empleados también participen.

Sin dudas los valores que impregnan a las pymes están totalmente relacionados a los fundadores o dueños de la empresa, la incorporación de aprendizaje y conocimiento para la adaptación a los continuos cambios conllevan a cambios en la cultura y la acción empresarial. La nueva empresa debe afrontar nuevos desafíos de ella dependerá su éxito o fracaso y en esto el cambio cultural juega un rol fundamental.

Cambio- Creatividad e Innovación

El Cambio como lo hemos presentado es necesario para lograr empresarios que en su organización sean más flexibles y se adapten para obtener nuevas ventajas competitivas las cuales no deben perder de vista lo ético-emocional de las personas.

Actualmente la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención para lograr organizaciones eficaces.

Stephen Robbins en Comportamiento Organizacional plantea que en las sociedades avanzadas, industrializadas, países desarrollados suceden cambios que provocan repercusiones significativas en las organizaciones. Vale entonces preguntarnos porque no ha de sucedernos a las empresas que se desenvuelven en nuestra sociedad. Señala que existen “**fuerzas para el cambio**” enunciando entre ellas:

- a) **La Naturaleza de la fuerza de trabajo** citando como ejemplo la existencia de más diversidad cultural, incremento de profesionales, mucho personal de nuevo ingreso con habilidades inadecuadas.
- b) **Tecnología:** mas computadoras y automatización, programas ACT y de reingeniería.
- c) **Stocks económicos:** quiebre en el mercado de valores, fluctuaciones en la tasa de interés, en el tipo de cambio de las divisas extranjeras.
- d) **Competencia:** competidores globales, fusiones y consolidaciones, crecimiento minorista.
- e) **Tendencias sociales:** aumento en la asistencia en las Universidades.
- f) **Políticas Mundiales:** matrimonios tardíos de los jóvenes, incremento en la tasa de divorcios, entre otros.

Enunciadas estas fuerzas el empresario con visión puede planificar el cambio por un lado procurando mejorar su organización para adaptarse a los cambios del ambiente y en segundo lugar procurará cambiar el comportamiento de sus colaboradores.

Si nos encontramos con competidores que introducen nuevos productos o servicios, con nuevas leyes que rigen para los ciudadanos, nuevas fuentes de abastecimiento, cambios ambientales entre otros la organización por más micro que parezca debe adaptarse. Para ello debe estimular la innovación y en el caso de tener empleados debe dejar que éstos puedan decidir, actuar, opinar dando el poder suficiente para que se generen equipos de trabajo para realizar actividades destinadas a responder los cambios del ambiente.-

El éxito en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

Podemos imaginar el cambio en primer nivel como lineal y continuo. No hay cambios sustanciales de la manera en que sus miembros ven la organización acerca del mundo y contexto que permita mejorar su funcionamiento.

A diferencia de quienes ven el cambio de segundo nivel donde el cambio es multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera.

Los empresarios que imaginan y diferencian el cambio de segundo nivel son los que necesitamos en las organizaciones modernas. Todo cambio generará mayor o menor resistencia, dependerá del grupo humano que se encuentre en la empresa del grado de flexibilidad de catalizar y asumir responsabilidades de administrar las actividades de cambio.

En la medida que trabajen bajo una dirección por valores, informados, cómodos, con pertenencia, fidelización y flexibilidad hacia la organización y esta con el ambiente mayor serán las respuestas y resultados al cambio, promoviendo naturalmente la creatividad y la innovación como ejes para el crecimiento empresarial.

El concepto de creatividad en una empresa es un capital que se va construyendo en el tiempo, invirtiendo, fidelizando con determinados principios que día a día se van desarrollando.

La innovación es un elemento clave que explica la competitividad, tal como lo manifiesta Porter al señalar que: “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante las innovaciones”.

Podemos encontrar distintas concepciones de la innovación, entre ellas la que considera que: “es detectar y/o generar cambios y convertirlos en oportunidades de negocio” Innovación=cambio= oportunidad (CDN)⁴ o bien concebirla como “la explotación exitosa de nuevas ideas, aprovechando oportunidades que nos ofrece el cambio” según Mondragón Corporación Cooperativa (MCC: Larrañaga, 1999)⁵.

Entendemos que estos dos últimos conceptos: creatividad e innovación deben ser tratados con mayor profundidad como parte de un nuevo proyecto de investigación.

4.- RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1.- Metodología de investigación:

La investigación se aborda en un marco metodológico bajo el diseño de investigación descriptiva, no experimental, transversal- descriptivo. La unidad de análisis son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Río Gallegos.

El trabajo de investigación se sustenta con fuentes primarias y secundarias, de acuerdo con el siguiente cuadro:

PRIMARIAS	SECUNDARIAS
Entrevistas a empresarios pyme locales.	Bibliografía específica
Entrevistas a informantes calificados de la sociedad de Río Gallegos	Bases de datos.

⁴ CDN (Competive Design Network) (2000) , Projects Magazine, trimestre 3 Barcelona

⁵ Tecnología e Innovación en la empresa, Pere Escorsa Castells- Jaume Valls Pasola 2d Edición Ed. Alfaomega-: 2005

Focus group con empresarios pyme locales Informes del sector.

Otras investigaciones del sector local.

Asimismo se sustenta la información primaria de observación directa en diferentes pymes entrevistadas en los proyectos anteriores y profundización de las mismas para el proyecto actual.

La metodología aplicada para los grupos de opinión o *focus group* se basaron en las recomendaciones realizadas el Director del proyecto, Dr. Juan Carlos Fresco, los que consistieron en determinar la conformación de los grupos a analizar, determinación de reuniones con un máximo de 1 hora que comenzaron y terminaron dentro del horario pre-establecido, no se admitió más de 8 ó 10 personas.

La presente investigación constituye en el primer aporte científico dado que no existen conocimientos aplicados al estudio focalizado en las organizaciones pymes de la región en general y en la cultura y cambio en particular.

La metodología de investigación se orientó a lo cualitativo. Desde esta perspectiva, las entrevistas, la observación directa y los *focus Group* constituyeron las principales técnicas utilizadas.

4.2.- Resultados:

La posibilidad de generar un modelo de gestión de cambio de acuerdo a los análisis y las observaciones realizadas se basa principalmente en la adaptación y visión estratégica del empresario. El cambio de pensamiento frente a lo que ocurre en los negocios.

Es posible señalar que el riesgo que está dispuesto asumir ante la concepción que si lo que sucede alrededor representa oportunidades esto es un pilar para su crecimiento. La capacidad de atreverse, adaptarse y ser flexible en un entorno de constante cambio, requiere de nuevos ingredientes en el que la información, la tecnología y la gestión se articulan en la toma de decisiones en un escenario en el que además de cambiar en lo social, político, económico es altamente competitivo.

En la ciudad de Rio Gallegos, la mayor parte de las empresas analizadas como lo señalamos en la introducción tienen la característica de empresas rutinarias. La mayoría nacieron como empresa de familia.

Así es posible en las entrevistas encontrar referentes que señalan: “nuestra empresa también es familiar”.

Sin embargo las empresas que han generado cambio y permanecen en el mercado son las de aquellos empresarios que la dirigen y sostienen en forma independiente al esquema de crecimiento del Estado en todas sus dimensiones (Nacional, Provincial y/o Municipal) y se han adaptado a las circunstancias del contexto cambiando su modelo de gestión.

Quienes pasaron por procesos de cambio coinciden en la importancia de conocer el negocio, los clientes y aprovechar oportunidades.

Así observamos quienes manifiestan: *“Conocíamos muy bien todo lo que era la distribución ... en la ciudad y, conocíamos los clientes, y sabíamos repotenciar, porque los teníamos en contacto todos los días”*

También asignan importancia a no dudar al cambiar de actividad o buscar nuevos negocios cuando las cosas no caminan, para ello es necesario invertir para adecuarse o probar nuevas experiencias.

El empresario local admite la prueba y error en sus decisiones. A veces comenzando con actividades que desconocía y aprendiendo en la medida que se fue equivocando. Así admite: *“arrancamos muy mal, pesimamente, porque no sabíamos nada. Era más intuición que conocimiento.”*

Detrás de ellos está presente el entusiasmo por iniciar cosas nuevas la que abren las puertas al cambio. Es común escuchar cuando se refieren a los fundadores de las empresas familiares: *“era un entusiasta, nos acompañaba en las ocurrencias siempre y cuando tuviera lógica”*

Identificar las necesidades de los clientes, mejorar los procesos para agregar valor son pilares que han tenido en cuenta quienes transitaron el cambio.

Así expresaban: *“comenzamos a traer lo que la gente necesitaba para el mercado. Así poco a poco fuimos ampliándonos, fuimos dándonos cuenta de las necesidades de los clientes, este, que hoy necesitaban una cosa, otro día necesitaban otra, comenzamos a conectarnos con empresas, y comenzamos a avanzar. Nos gustó y seguimos invirtiendo.”*

El empresario local que permanece y ha generado gestión de cambio mira más allá de la ciudad, atraviesa las fronteras provinciales y nacionales ante la oportunidad de obtener nuevos clientes y mejorar su empresa. Sabe que ello es posible porque posee buenos productos que son competitivos en el sector de la industria a la que pertenece.

Así señalaban: *“... y comenzamos a pensar, no cierto, en que teníamos que seguir avanzando en los proyectos porque habíamos desarrollado algunos clientes fuera de lo que era la provincia de Santa Cruz con los cuales estábamos conectados y los estábamos abasteciendo”*

“hicimos muy buenos productos, en determinado momento comenzamos a exportar a Brasil, este dos tipos de molduras que se requerían para una fábrica que, a su vez, era proveedora de todo el mundo. Fue una experiencia muy linda, porque lo mío era muy chiquito y, y el día que lo fui a conocer dije cuanto hay para crecer en este rubro, era algo realmente maravilloso.”

Esfuerzo, sacrificio, son valores centrales que sostiene el empresario local. **Horas de trabajo** acotan al observar el tiempo. Nada les ha sido fácil o regalado.

Admite su alto nivel de personalismo y que no le es fácil despegarse de la actividad y de hecho no lo recomienda. Señala por ejemplo: *“Soy un muy personalista en este tipo de actividad. Y es uno de los grandes errores que cometemos...este...y bueno como no me podía controlar, digo, bueno me desvinculo.”*

Al referirse a otros empresarios señala: *“aprendió a delegar es algo realmente para copiar,”*

Otra característica fundamental es que basan sus decisiones en analizar claramente el sector en que se encuentran, advierten ante las declinaciones que se presentan en el rubro, analizan los costos y precios, deciden suspender actividades ante las crisis, en particular cuando son de carácter económico y afectan al país.

No obstante ello, actúan en busca de nuevas oportunidades analizan las proximidades de nuevos mercados y fervientemente quieren evolucionar.

Se expresan indicando: *“vino la crisis del 2000, del 2001, ... y no solamente eso, sino muchas cosas más, comenzamos a sufrirlas...profundamente, y bueno pensamos haber, haber que podíamos hacer, habíamos tenido esa experiencia de Brasil ...”*

“Y bueno agarramos el valijín y comenzamos a salir afuera, precisamente a Chile, que es nuestro mercado más próximo y natural. Y dijimos bueno algo tenemos que vender...”

El empresario local con gestión de cambio “empuja hacia nuevos mercados”, busca asociarse a nuevos capitales si ve bueno el negocio, se endeuda, “tiene agallas”, le “pone ganas” se abre paso a exportar o a importar según mas le convenga. Amplia su horizonte. Decide. Así se manifestaba uno de los empresarios:

“comenzamos a intensificar nuestros negocios con Chile...dependiendo de las facilidades o del tipo de cambio, a veces exportábamos a veces importábamos, una actividad que la seguimos haciendo durante el día de hoy, también.

Cuando se abrieron las posibilidades con China, bueno, sin saber mucho y con un poco de miedo comenzamos a operar con China también.”

Estudia el mercado y se anticipa al futuro. Gestiona y trata de hacerlo más allá de alguna mala experiencia. Busca hacer calidad de la gestión y ubica en un lugar preponderante a sus colaboradores, no empleados, colaboradores.

Admite entre otras acotaciones *“hicimos un estudio de mercado realmente serio, todo lo demás fue intuición, ganas, no en todo nos fue bien, fracasamos en muchas cosas”*

“... hay que gestionar o por lo menos es lo que nosotros hicimos, gestión, mas gestión... y tratar de que nuestros colaboradores o quienes están con nosotros, sigan gestionando y ayudando...”

El análisis de los datos obtenidos permite observar que los empresarios locales que han atravesado importantes procesos de cambio tropiezan una y otra vez y así es posible encontrar quienes admiten: *“hacía varios emprendimientos y no, no le funcionaban...”*

“Él era un tipo de arremangarse y ponerse a laburar, creo que ése es uno de los valores que él transmitió, o sea, los resultados del trabajo, trabajar, ser responsable en el trabajo y ser constante, eso para mí fue...”

Resignifican valores de quienes precedieron la empresa, tales como el trabajo, esfuerzo, responsabilidad, respeto, constancia entre otros.

Las empresas locales que han atravesado cambios significativos y se encuentran en proceso de cambio - considera a éste - “el cambio” - como un proceso permanente, para mantenerse y

seguir creciendo- son segunda y tercer generación de empresarios. Las empresas observadas se encuentran por más de 30 o 40 años operando en el mercado de Rio Gallegos.

Es posible encontrar quienes manifiestan: *“Nosotros somos ya la tercera generación, o sea, en ésta empresa trabaja uno de mis sobrinos, en Perito Moreno, o sea ya es la tercera generación acá tengo 17 sucursales”*

Al analizar los estilos de liderazgo, se observa que aún en la delegación, descentralización por apertura de negocios en otras zonas geográficas procuran apostar a la familia como un pasaporte de seguridad y confianza o a colaboradores fieles y leales.

La característica es visiblemente paternalista. Posee rasgos absolutistas e individualistas. Aún cuando se trata de empresa de familiar, donde se agudiza aún más la presencia del padre, si vive, del hermano mayor o de quien se ha quedado como referente familiar en la empresa.

Es posible encontrar expresiones al referirse al trato del empresario con sus empleados como: *“No, claro, no, aparte a mi viejo los seguía, se enojaba, los miraba nomás no?, pero si el tipo tenía un problema mi viejo iba y se los resolvía, o sea, siempre era muy como muy paternalista.”*

“...O se le tenían muchísimo respeto, pero sabían que contaban con él. Nunca te iba a dejar a pié.”

Otros valores que se observan en los empresarios es la sinceridad en los negocios, genuinos, valientes, jugados por el emprendimiento en marcha.

Expresiones tales como: *“...yo he encontrado cartas acá de mi viejo a la empresa que le compró la planta diciéndoles “no les voy a poder empezar a pagar porque no la pude poner en marcha”*

“Muy valientes los dos, o sea y muy jugados...”

“hay que ser valiente para hacer semejante emprendimiento y decir bueno voy la saco de allá, la pongo acá y me pongo a laburar y bueno el tiempo que le llevó, trasladarla, ponerla en marcha “

Admiten que todo lo que han logrado no ha sido fácil y que eso mucha gente local no lo comprende, así señalan por ejemplo: *“... hay gente que piensa que todo viste viene todo hecho, ya viene resuelto.”*

Los empresarios que atravesaron procesos de cambio o se encuentran transitando un proceso de cambio u operan en la economía en sectores de cambio admiten que además de la toma de decisión es necesaria la inversión y arriesgar para el crecimiento.

Un soporte importante está dado por la tecnología de información, adaptarse, adecuarse a ella, para generar gestión. Mantenerse comunicado en el sector que operan. Observar las tendencias. Utilizar los elementos que ofrecen las herramientas del management moderno, considerar el conocimiento como parte de un esfuerzo conjunto en la empresa para adaptarse a nuevos procesos y buscar nuevos resultados.

No piensa que es el Estado Municipal, Provincial y/o Nacional el salvador de su empresa o los grupos económicos deben comprarles o que estos son los facilitadores en la solución de sus problemas, simplemente los tiene como un posible proveedor más, que si no lo son, no resulta un problema o inconveniente para su crecimiento. Su mercado además de la ciudad, puede ir mas allá de las fronteras locales, provinciales y/ o nacionales.

4.2.1.- El Modelo

Analizadas diferentes entrevistas, focus grup realizados podemos definir que una adecuado modelo de gestión de cambio combina por un lado las características personales e impronta del sujeto “empresario” con las características organizaciones de “la empresa” y ello incluye su cultura, sus valores y creencias.

Esta combinación le da un nivel de alta independencia que se garantizan en la toma de decisiones las que son acompañadas por modernas herramientas de gestión. Este empresario esta comunicado e informado y además cuando considera que lo que el sabe o conoce de su negocio es insuficiente, no tiene miedo en buscar ayuda de profesionales o especialistas para la resolución de sus conflictos de manera de no perder su horizonte de crecimiento en su empresa, adelantarse al futuro de su negocio y tener una clara visión estratégica de la misma para él, su familia, sus colaboradores, y todos aquellos que considere necesario incorporar para lograr sus metas, objetivos y planes.

Sabe que es tiempo de descentralizar, de delegar funciones, de crear y cambiar. Participa de eventos, transmite sinergia a todos en la empresa pero también hacia afuera.

Las nuevas especializaciones que se desenvuelven en la provincia, grupos concentrados en minería, petróleo entre otros, son simplemente un trampolín “nuevas oportunidades” “potenciales clientes” pero no indispensables para el flujo de ingresos en su empresa. Pueden si observar sus modelos de gestión pero solo como curiosidad para saber si ellos pueden adaptar o mejorar en su organización.

Estas representan o pueden representar nuevas puertas para nuevas unidades de negocios si se da la oportunidad pero estos empresarios no los consideran como elemento fundamental para operar el cambio.

El cambio es una condición esencial, fundamental, presente y permanente para el crecimiento, desarrollo y supervivencia ante la velocidad en que se mueven sus negocios y al que a ellos no solo se han adaptado sino también aceptado como parte de la practica empresarial y reglas de juego.

Saben que deben educar y educarse para sostenerse, la batalla no es fácil, pero se han acostumbrado, es así que entienden que si deben flexibilizar o endurecer sus decisiones así lo hacen, si deben modificar en la organización, reunir a sus colaboradores, no se resisten.

Han comprendido que el clima organizacional, el cambio de estrategia, modificar su cultura, aunque sea lenta, desaprender lo aprendido para volver aprender, son condiciones de gestión. Entre sus valores se perciben actitudes como el respeto, no engañar al cliente, adecuar precio y cantidad agregando calidad, seguridad en el producto o servicio, empatía con el cliente o vecino de la ciudad forman parte de su esencia. Ello hace que sean respetados a nivel

comunidad pues poseen alto compromiso social y esto es percibido por “sus vecinos” “sus clientes” “su comunidad” y la fidelidad de estos hacia su empresa.

No acuden a comprarles porque no hay “otros”, sino que aun existiendo “otros”, los clientes saben que sus mercancías y servicios cumplen los requisitos exigidos por ellos. No hay trampas, hay transparencia en cómo llegaron a hacer negocio. Han sido sus antecesores, el fundador, la familia, el nombre, el prestigio que se ha ganado y esto los diferencia de quienes ellos mismos alguna vez nombraron como “gigantes de barro” al referirse a los nuevos empresarios que en la tipología cultural del empresario local citamos como : “*simuladores*”. Son *Éthos* (*éticos*), poseen una praxis autentica. El trabajo, sacrificio, confianza, respeto, esfuerzo, responsabilidad entre otros son valores esenciales claramente observables.

Estos mismos son intolerantes a la deshonra, el engaño, el facilismo, la corrupción, los negociados, prestar el nombre, entre otros.

Es divisible en ellos los valores éticos sociales, entre ellos el bien común, la justicia social. Algunos de ellos participan de distintas organizaciones en busca de lograr el bien de los habitantes de su localidad.

Poseen fuertes valores personales trascendentales y lo transmiten a su empresa: familia, amor, fe, éxito. No dudan al referenciar a otros empresarios exitosos y manifestar su aprecio, empatía, admiración por sus logros y trabajo. Este último representa un valor esencial y fundamental asociado a la pasión por lo que hacen. Reflejan claramente el esfuerzo y sacrificio en sus logros.-

Estos empresarios poseen s valores éticos- morales. No negocian con aquellos empresarios identificado en el proyecto anterior como “ **simuladores**”. Son honestos en los negocios y manifiestan compromiso social participando en organizaciones de la sociedad civil. Si no poseen dinero suficiente y consideran que el negocio es bueno no dudan en buscar un socio y respetar los contratos y pactos realizados.

Poseen valores de competencias, por cuanto son altamente visionarios, entusiastas en nuevos negocios y cambio organizacional, comparten con las personas de confianza en la empresa o colaboradores más antiguos sus nuevos proyectos, proyectos en marcha, poseen capacidad de delegar y trabajar en equipo.

Toda esta característica detectada de las entrevistas y observaciones efectuadas nos permite sintetizar que el modelo de cambio adopta: la estructura de la empresa, la tecnología de gestión (duras -blandas) y las personas que forman parte de la empresa.-

Para que las empresas “estancadas” como las llamamos en el proyecto anterior y las “seguidoras” puedan lograr un modelo de gestión de cambio que les permita el crecimiento y desarrollo empresario, dejando estas últimas su dependencia con el estado o grupos concentrados deberán transitar y tener en cuenta el camino que otros se animaron a recorrer. El cambio de estrategia es elemental para el proceso que transitarán estos empresarios. Pero es necesario se concienticen del cambio.

4.2.2.- Metodología para el análisis y la interpretación de los datos

A efectos de sistematizar y homogeneizar la información obtenida en las entrevistas, *focus group* y encuestas, este equipo de investigación ha desarrollado una serie de documentos y matrices a través de las cuales se pudieron obtener de forma rápida y concisa la información significativa para el presente trabajo, y favorecer así la comparación y las posibles relaciones entre los mismos.

De esta manera, los documentos y matrices elaborados son los siguientes:

- *Abstract*: Cada entrevista y *focus group*, una vez transcripta, se sintetizó en un documento en donde se identifican las principales opiniones y conclusiones que surgen de la decodificación.
- Síntesis analítica de la entrevista: Este documento de trabajo identifica para cada unidad de análisis – en este caso entrevista o *focus group* - las diferentes características del empresari y su entorno organizacional.
- Hojas de trabajo: las mismas constituyeron soportes de apoyo a la investigación, en cada entrevista y observación efectuada.

4.2.3.- Resultado De La Investigación:

El análisis de la investigación nos proporciona resultados cualitativos, conforme la metodología aplicada. Con el marco teórico utilizado en los proyectos anteriores y el actual se ha podido identificar el esquema de la empresa tradicional frente al nuevo modelo que requiere la empresa actual la cual conlleva indiscutiblemente a la gestión del cambio.

En ese proceso las pequeñas y medianas empresas locales pueden lograr dar el salto cualitativo y cuantitativo en la medida que adapten su cultura organizacional, estructura, tecnología, estilos de liderazgo, personas o sea su tipología cultural predominante hacia una nueva estrategia de cambio frente a las oportunidades que se presentan en el nuevo contexto.

Con esta investigación y profundizando algunas entrevistas de los primeros informantes calificados, algunos de ellos pioneros en la localidad pudimos aproximarnos a definir cuáles son los elementos y condiciones a tener en cuenta para un modelo de gestión de cambio local considerando las características culturales de las empresas y los procesos que atravesaron algunos de ellos para cambiar su estrategia, crecer, mantenerse y mejorar su práctica diaria con gestión de cambio.-

Las mismas podrán ser analizadas, profundizadas y perfeccionadas en próximas investigaciones proporcionando con la presente investigación una aproximación y caracterización del modelo de gestión de cambio adoptado por pymes locales que atravesaron procesos de cambio y se adaptaron al nuevo escenario de la empresa moderna.

Es interesante señalar que en esta aproximación se articulan no solo las características personales del empresario y su entorno sino también las características organizacionales y el entorno o contexto en que se desempeña la empresa local, sin perder la mirada global aún cuando opera en una región periférica como es la Provincia de Santa Cruz, con sus particularidades y tal cual lo expresáramos en investigaciones anteriores rodeada de una

economía altamente dependiente en lo que hace al mercado de trabajo de la Administración Pública Provincial, Nacional o Municipal y de grupos económicos concentrados en petróleo, minería, gas, entre otros. No obstante ello, no impide a quienes son **“empresarios independientes”** puedan acercarse a modelos de gestión exitosos tratados en bibliografía de la disciplina Administrativa por diversos autores.

Así estos empresarios crecen y se desarrollan pudiendo ser proveedores alternativos no solo en la localidad de Río Gallegos, también en Santa Cruz y fuera de las fronteras provinciales y nacionales, tal cual lo marcan las experiencias que fueron transmitidas al equipo de investigación.

Entendemos que estas experiencias deben ser transferidas y comunicadas a otros empresarios locales, dado que muchas de ellas son desconocidas por ellos excepto en aquellos que por la magnitud y volumen de negocio en el que operan juegan un rol trascendente para la economía local y son claramente visibles.

Además debemos tomar en consideración que Río Gallegos tiene un perfil definido, ya que la mayor parte de la gente trabaja en la administración estatal (Nacional- Provincial- Municipal); es claramente una ciudad administrativa y no posee es un perfil de desarrollo local; la localidad no ha definido estrategias ni ha identificado los circuitos de economía que funcionan en el territorio.

Esta ausencia de políticas, hace necesario un proceso de planificación, que abra una puerta de entrada para motorizar el crecimiento económico y mejorar las condiciones de vida a través del desarrollo local. Por ello municipalidad, las empresas, los comercios, universidades, entidades intermedias y ONGs deberían generar un trabajo articulado con el Estado local, en función de potenciar las posibilidades de desarrollo que tiene la región.

Un territorio con capacidad empresarial se materializa en un proceso de crecimiento, en un desarrollo sostenible del territorio y concreta una mejora del nivel de vida de sus habitantes, De allí la importancia de políticas activas de creación y fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas que permitan la generación de empleo genuino en el ámbito local.

Paralelamente la escasa asociatividad entre los Pymes queda evidenciada y muestra claramente esfuerzos independientes que también se relacionan con el concepto de “Homos economicus” en donde se considera que somos todos por naturaleza egoístas e individualistas. El despertar posibilidades de trabajar en conjunto crea estrategias de oportunidades para establecer vínculos y alianzas con el fin de potenciar logros que demuestren que es necesario el inicio de un cambio cultural en el ámbito empresarial.

Como iniciativa se visualiza la creación dentro de la Cámara Argentina de Pequeña y Mediana Empresa (CAME) y Cámara de Comercio de la ciudad de la FEDAJE (Federación de Jóvenes empresarios), que instala una posibilidad para el trabajo común de una nueva generación joven, que apuesta al trabajo en conjunto y que seguramente podrá llegar a mayores resultados que los obtenidos hasta el momento con los empresarios tradicionales, atento que están más dispuesto al cambio y son más flexibles que sus antecesores.

Asimismo se observa la apertura de nuevas empresas que reproducen mediante riesgo de capital seguro nuevas franquicias que operan en la ciudad y también la presencia de nuevos negocios asociados a las nuevas tecnologías, nuevos diseños entre otros.

Así y para finalizar de acuerdo a la decodificación de entrevistas se ha podido determinar las características organizacionales de una empresa sujeta al cambio y características particulares del empresario. Pudiendo sintetizar de acuerdo a lo señalado por los empresarios locales algunos aspectos de una Organización de cambio, las que se indican en el siguiente cuadro:

CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS EN LA ORGANIZACIÓN DE CAMBIO
Conocimiento del negocio que realiza
Conocimiento de los clientes
Repotenciar el negocio
Búsqueda de nuevos negocios. Nuevos mercados
Aprovechar Oportunidades y buscar nuevas oportunidades.
Identificar necesidades del cliente
Mejora de procesos.
Detectar necesidad del mercado.
Usa tecnología- conectividad.
Analiza el sector donde desarrolla su actividad.
Observa la situación del país.
Exporta- Importa-
Estudia el mercado
Gestiona.
Busca calidad de gestión.
Organización que aprende

Elaboración Propia en base entrevistas y focus grup realizada por el equipo de investigación.

Asimismo se pueden identificar características personales de los mismos los que se detallan en el cuadro que sigue:

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRESARIO DEL CAMBIO
Riesgo
Adecuarse a nuevas experiencias
Entusiasmo
Prueba y error.
Intuición más que conocimiento
Gusta de lo que hace.
Avanza en proyectos.
Esfuerzo
Sacrificio
Alto nivel de personalismo.

Aprende a delegar.
Toma permanentemente decisiones
Es optimista.
Posee visión- Anticipa el futuro .
Delega.
Busca colaboradores- no empleados
Seguridad y confianza
Lealtad y fidelidad
Conocimiento- educación -capacitación
Hacer cosas diferentes

Elaboración Propia en base entrevistas y focus grup realizada por el equipo de investigación.

5.- CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación nos permite una vez más avanzar en un conocimiento inexistente dentro de la Administración en el análisis de las Pymes de la ciudad de Río Gallegos. A través de la metodología aplicada podemos aportar un modelo de gestión de cambio que considere por un lado características personales del empresario y por el otro características organizacionales teniendo en cuenta en ambos caso los procesos de cambio del contexto que indefectiblemente afecta a todos los empresarios, pero que es aprovechado por estos empresarios independientes y genuinos aún con las características de empresas de familia como verdaderas oportunidades en cada uno de los sectores en que operan.

El estudio, observación y análisis realizado nos permite identificar la capacidad de sinergia de los empresarios locales con indiscutible éxito en la gestión de empresas. Si bien cada Pyme posee características particulares, dada su cultura queda demostrado que adaptarse, renovarse y estar dispuesto a desaprender lo aprendido para aprender a aprender y ubicar como parte de la gestión el permanente desafío al conocimiento de ellos y de sus colaboradores posibilita el éxito y crecimiento de la empresa local, de manera independiente al Estado o a los grupos concentrados tomado a estos tan solo como clientes que presentan permanentemente oportunidades.

Si el mercado modifica su accionar, ellos están dispuestos a adaptarse en la empresa o sector en que operan. Toman decisiones permanentemente y se encuentran informado de todo el acontecer no solo de sus empresas sino también de lo que sucede en el entorno vulnerable y cambiante.

No son rutinarios y es necesario tal cual lo expresáramos en los resultados transmitir a otros sus experiencias para mostrar cómo hacen las cosas que hacen, con sus historias, sus culturas organizacionales, costumbres, ritos, rituales, valores que son el pilar en su organización.

La mayoría de los entrevistados no esperan salvarse con el Estado o con la compra de grandes empresas, analizan claramente la cantidad de clientes actuales y potenciales que representan claras oportunidades para ellos.

Con los datos proporcionados y cuadros anteriormente representados mas aportes de los investigadores es posible aproximarnos a las características que deben ser transmitidas a otros

empresarios “estancados” o “seguidores” tal cual caracterizamos en el proyecto de investigación 29A-295 “Cultura Organizacional de las Pymes de la ciudad de Rio Gallegos” para considerar en un modelo de gestión de cambio y que ha dado resultado a nivel local a muchos de ellos de acuerdo a las entrevistas y focus grup efectuados aún con las dificultades: desde el esfuerzo, con prueba y error, intuición, pero con gran entusiasmo y visión estratégica.-

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA EN GESTIÓN DE CAMBIO	CARACTERÍSTICA PERSONALES DEL EMPRESARIO EN GESTIÓN DE CAMBIO.
Observa la situación del país.	Es analítico.
Busca nuevos negocios. Nuevos mercados	Posee visión- Se anticipa el futuro .
Aprovecha oportunidades.	Intuición más que conocimiento
Busca nuevas oportunidades	Prueba y error.
Repotencia el negocio	Avanza en proyectos.
Posee conocimiento del negocio que realiza.	Entusiasmo
	Alto nivel de personalismo.
Analiza el sector donde desarrolla su actividad.	Se adecua a nuevas experiencias.
Detecta necesidades del mercado.	
Estudia el mercado.	
Posee conocimiento de sus clientes.	Aprendizaje continuo.
Identificar necesidades del cliente.	
Exporta- Importa-	
Usa tecnología- conectividad.	Innovador- creativo-
Gestiona.	Gusta de lo que hace.
	Aprende a delegar.
	Delega.
	Esfuerzo
	Sacrificio
Mejora sus procesos.	Toma permanentemente decisiones
Busca calidad de gestión.	Conocimiento- educación -capacitación
	Es optimista.

Organización que aprende.	Busca colaboradores- no empleados
	Seguridad y confianza
	Lealtad y fidelidad
	Conocimiento- educación -capacitación
	Hacer cosas diferentes.

Elaboración Propia- En base a los datos aportados por los empresarios locales

Para finalizar es necesario aclarar que esta aproximación que podrá ser perfeccionada en posteriores investigaciones y tal cual lo hemos planteado en este proyecto que ha tenido como principal limitación del equipo de investigación la escasa cantidad de horas aplicadas al proyecto en tanto las exiguas horas que se poseen los integrantes del equipo como carga horaria en la Universidad. Los aportes del Director de la Investigación posibilitan las conclusiones al igual que la experiencia de los integrantes del equipo entre ellos participantes externos de este proyecto en calidad de integrante externa y además como empresaria Pymes. El trabajo efectuado nos deja el desafío desde la Unidad Académica de Rio Gallegos y la UNPA en particular de nuevos proyectos para profundizar estrategias con el empresariado local y en particular para aquellos que aún no han atravesado procesos de cambio y que ya identificamos como rutinarios, estancados y seguidores.

6. BIBLIOGRAFIA:

- CASTELLS Pere Escorsa, Pasola Jume. Editorial Alfaomega, Tecnología e innovación en la empresa.
- CLERI Carlos, Las Pymes, Editorial Granica.
- ECHEVERRÍA Rafael, La empresa emergente, Editorial Granica.
- ETKIN Jorge, Capital social y valores en la organización sustentable, Editorial Granica.
- FRESCO Juan Carlos y Renner Mónica, Cambio en los paradigmas, 2da. Edición, Editorial Macchi.
- FRESCO Juan Carlos, Cambio en el paradigma, Editorial Macchi.
- FRESCO Juan Carlos, El proceso de transformación y cambio en las organizaciones. Editorial IMR Consulting Group.
- FRESCO Juan Carlos, Organización y estructura para las pymes, 5ta. Edición, Editorial Macchi.
- FRESCO Juan Carlos, Sistema, empresa y gestión, Editorial El Coloquio S.A.
- KENNEDY deal, T y A., Las empresas como sistemas culturales, Editorial Sudamericana.
- LEVY Alberto, Estrategia, cognición y poder, Editorial Granica.
- RICHARD Hall, Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, Editorial Prentice Hall.
- SENGE Peter, La quinta disciplina, Editorial Granica.
- STEPHEN Robbins, Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall.
- STEPHEN Robbins, Fundamentos del comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall.