



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL

Tesis de maestría:

“Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios”.

Tutora: Dra. Helga Fourcade

Alumna: María Elena Micheloud

Número de matrícula: P000139238

Junio de 2021

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por el Don de la vida y esta alma inquieta que me lleva a buscar en el conocimiento, herramientas para aplicar en la vida.

Doy gracias por la familia en que crecí, ejemplo vivido de trabajo y superación. Aprender en compañía de mis padres, hermanos, sobrinos, familiares y seres queridos ha sido una valiosa experiencia. A lo largo de estos años, comprendí la importancia de los vínculos y sus cualidades fundamentales: reciprocidad, compromiso y empatía. Un agradecimiento especial a Juan, por su compañía y paciencia en este desafío de formación en la Maestría.

Llegar a esta etapa de cierre, ha sido posible, por la docencia de mi Directora, Helga. Su generosidad desde el saber, ha sido fundamental. Tiempo invertido en lectura, conexión por medio de plataformas virtuales y respuesta a cada necesidad, describen su profesionalismo y compromiso; eficiencia profesional y calidez humana para contener en momentos de dificultad.

Un reconocimiento a la empresa familiar que abrió sus puertas y colaboradores que han sido un puente con el personal entrevistado. Destaco la bondad de quienes ofrecieron sus relatos y vivencias, siendo capaces de dar cuenta de los registros en torno al objetivo de esta investigación; sus expresiones configuran la trama principal de esta tesis.

Un agradecimiento especial a quienes desinteresadamente ayudaron de una u otra forma en este proceso: amistades, docentes y colegas con quienes compartí el cursado de la Maestría. Aprendemos en relación y podemos sentirnos transformados a partir de dicha experiencia. Que este cierre, sea un comienzo hacia nuevos desafíos y metas, donde la aplicación de los saberes adquiridos sean una constante.

Resumen

El estudio se plantea desde el proceso de profesionalización de una empresa familiar, a partir de la incorporación de personal con formación académica a los equipos de trabajo. Los mandos medios, son un enlace entre la alta gerencia y el núcleo operativo, brindan un soporte significativo a las diversas áreas de la organización (Roth, 2016). Estas figuras, construyen y sostienen expectativas de rol en torno al profesional incorporado; las cuales se fundan, en las actividades, relaciones y lo que se espera del profesional que asume un determinado rol dentro de la empresa. Es posible, las expectativas sean trazadas a partir de los modos de hacer y estilos asumidos, siendo representativas de etapas precedentes al proceso de profesionalización.

Al iniciar la relación laboral, los profesionales incorporados poseen una serie de expectativas sobre aquello que quisieran hacer y la carrera profesional dentro de la empresa. A partir de su contratación, se asigna un rol específico. La autopercepción, es un proceso complejo en que se integran experiencias personales, información que recibe de su sistema afectivo y ámbitos de pertenencia (Bem, 1972). Así, el profesional incorporado, es capaz de dar cuenta del modo en que se ve a sí mismo desde su función actual, y los registros emocionales predominantes.

Entre la autopercepción del profesional en cuanto a su rol dentro de la empresa familiar y las expectativas de rol sostenida por los mandos medios, se identifica una tensión que repercute a nivel relacional entre ambos actores e incide sobre el proceso de profesionalización en que se encuentra la empresa familiar del sector alimenticio en estudio.

La investigación se articula en el marco de una empresa familiar, conducida por integrantes de la tercera generación; el proceso de profesionalización de diferentes sectores ha sido constante y significativo. A partir de contar con personal que posee formación académica, se construyen y sostienen expectativas de rol en torno al profesional incorporado, fundadas en las actividades, relaciones y lo que se espera del profesional que asume un determinado rol.

El presente trabajo se enmarca en el paradigma sistémico y las contribuciones que adopta de otras disciplinas. Bronfenbrenner (1987) y su perspectiva ecológica, es el marco desde el cual nos acercamos a conocer nuestro objeto de estudio. Katz & Kahn (1995), en su análisis, parten de una visión de las organizaciones como sistemas abiertos. En tal sentido, una de sus cualidades, es el surgimiento de tensiones internas.

El interrogante que guía el proceso de investigación: ¿Qué tensiones existen entre las autopercepciones de los profesionales y las expectativas de rol hacia éste, en una empresa familiar?. Para responderlo, se opta por un estudio de casos, (Stake, 1999). Es una investigación cualitativa, diseño descriptivo; siguiendo a Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, Lucio (2006). La información fue recolectada a través de entrevistas semi-estructuradas, para la selección de los casos, se estableció un criterio de orden temporal: profesionales incorporados en un sector de la empresa en los últimos 5 años. Al ser consultados y expresar interés por colaborar con la investigación, se explicita el encuadre ético y objetivos de investigación. La

estrategia de análisis de la información, es la Teoría fundamentada en los datos (Glaser & Straus, 1967) y la implementación del software Atlas.Ti que facilita el proceso de codificación de datos.

Los resultados a los que arriba el presente estudio, demuestran, las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto a su rol en la empresa familiar y las expectativas de rol que el mando medio sostiene sobre éste, demuestran cierto grado de distanciamiento entre lo que cada actor percibe desde su lugar y perspectiva; la falta de explicitación de sus registros y expectativas en la medida que la relación laboral se construye y sostiene.

Se individualizan numerosas tensiones, las cuales abarcan diferentes aspectos, como ser: las expectativas en torno al puesto que se incorpora el profesional, las posibilidades de desarrollo del profesional, registros emocionales a partir de las tareas, la valoración que realizan en relación a la capacitación, las expectativas en torno al puesto y empresa. También se esgrime una tensión en cuanto a las cualidades que espera de un mando medio. Entre las tensiones existiría un impacto recursivo; individualizar una de ellas, puede ser predisponente o habilitar el surgimiento de una tensión subsiguiente. El trazado de expectativas de rol hacia el profesional, se liga a la carrera y desarrollo del mando medio.

Contenido

Agradecimiento.....	2
Resumen	3
Índice de tablas y contenidos	7
Introducción	9
Pregunta de investigación	14
Objetivos de investigación	14
Mapa general de la tesis	16
Capítulo uno:	17
Marco teórico - conceptual	17
1.1. El rol de un mando medio.....	19
1.2. Empresa familiar: sus rasgos fundamentales.....	23
Capítulo dos:	31
Diseño metodológico.....	31
2.1. Tipo de investigación a realizar	31
2.2. Universo de estudio y metodología de abordaje	31
2.3. Instrumento para la recolección de datos.....	35
2.4. Justificación del estudio:.....	35
2.5. Elementos de la Grounded Theory.....	35
2.6. Soporte técnico: Software Atlas.Ti	36
2.7. Declaración de los principios éticos de la investigación:.....	37
Capítulo tres:	39
Análisis de datos	39
3.1. Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional incorporado y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios	44
3.2. Autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña.....	54
3.3. Expectativas de rol hacia el profesional, sostenidas por los mandos medios	70
3.4. Incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización en la empresa familiar	81
Conclusión.....	86
Referencia bibliográfica.....	93

Anexo	97
A. Preguntas a incluir en la entrevista semi-dirigida con profesionales	97
B. Preguntas a incluir en la entrevista semi-dirigida con mandos medios	98
C. Consentimiento informado	99

Índice de tablas y contenidos

Tabla 1. Caracterización de la muestra, grupo profesionales.....	33
Tabla 2. Caracterización de la muestra, grupo mandos medios.....	34
Tabla 3. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados	40
Tabla 4. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados	41
Tabla 5. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos según cada grupo de entrevistados	42
Tabla 6. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados	43
Tabla 7. Temas, categorías y subcategorías para la identificación de las tensiones entre los grupos de entrevistados	44
Tabla 8. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: autopercepción favorable y subcategorías.....	54
Tabla 9. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: autopercepción desfavorable y subcategorías	57
Tabla 10. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: surgimiento de presiones y subcategorías.....	61
Tabla 11. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: tareas con mayor grado de estructuración.....	62
Tabla 12. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: tareas emergentes y subcategorías.....	64
Tabla 13. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: factores desmotivantes y subcategorías.....	67
Tabla 14. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas en torno al rol y subcategorías	70
Tabla 15. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas asociadas a la tarea y subcategorías.....	72
Tabla 16. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas en términos de sucesión y subcategorías.....	74
Tabla 17. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas de búsqueda y subcategorías.....	75
Tabla 18. Expectativas de rol hacia el profesional, categorías: percepción desfavorable sobre el profesional y subcategorías	76
Tabla 19. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: carrera y desarrollo del mando medio y subcategorías	80

Tabla 20. incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización, grupos y subcategorías	81
Gráfico 1. Los tres círculos de la empresa familiar	25
Gráfico 2. Tensión en torno a la expectativa del puesto que el profesional ocupa	45
Gráfico 3. Tensión a partir de la metodología de trabajo que el mando medio adopta en su sector y las vivencias concretas de los profesionales ante dicho estilo	47
Gráfico 4. Tensión entre el registro de aburrimiento sobre la tarea y los cambios advertidos en el nivel de energía con el paso del tiempo.....	48
Gráfico 5. Tensión en torno al registro de cansancio del rol interpersonal y las expectativas de gestión de los equipos de trabajo.....	50
Gráfico 6. Tensión en torno a la valoración de la capacitación y formación.....	51
Gráfico 7. Tensión ante el surgimiento de expectativas profesionales que exceden al puesto y la empresa.....	52
Gráfico 8. Tensión en torno a las cualidades que espera de un mando medio el profesional y los rasgos que encuentra en su estilo y gestión.....	54
Gráfico 9. Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional y cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios	88

Introducción

El General Urquiza, Presidente de la Confederación, en inquietud por favorecer la prosperidad de la Nación, brindó decidido apoyo a las iniciativas de instalar familias inmigrantes y planificar un proceso de colonización en la provincia de Entre Ríos. De esta forma, en 1857, un grupo de familias inmigrantes, venidas de los Cantones de Valais, Berna y Saboya, se embarcan con la finalidad de construir la Colonia San José. Disponían de diferentes oficios y en muchos casos, se trataba de pequeños granjeros en su país de origen; en menor medida, se identificaban agricultores. Sin embargo, fueron asumiendo esta práctica, junto a la cría de ganado y tambos. Esta realidad, sentó el comienzo para la industria avícola y apícola (Horne, 1957).

De acuerdo con el mismo autor, con el transcurrir de los años y sucesos históricos que acompañaron al país, la avicultura se transformó en la base de la economía de la colonia. Sucesivas decisiones políticas que escoltaron el desarrollo y potenciaron la producción.

La empresa en estudio, comienza como un emprendimiento familiar en el año 1936 en la Colonia San José. Hoy día, es conducida por integrantes de la tercera generación de la familia fundadora; nuclea numerosos productores del mismo sector de la provincia. Un sello que la distingue, es el hecho de involucrarse en todos los pasos del proceso; desde la producción hasta la comercialización de los diferentes productos, desarrollando una actividad integrada en la que se asegura la calidad de los mismos.

El cuerpo directivo, constituido por dos hermanos, quienes poseen formación profesional en áreas relacionadas al proceso productivo que lleva a cabo la empresa. Se han incorporado profesionales a diferentes sectores, conforme al crecimiento y expansión. Este proceso, si bien es cierto lleva alrededor de 20 años, en la actualidad continúa. Dichos profesionales, asumen tareas que eran ejecutadas por personal idóneo, quienes desarrollaron un saber en torno a su experiencia en el puesto. En tal sentido, se observa en muchos sectores, la presencia de un no profesional cumplimentando la función de mando medio, coordinando las tareas de un equipo en el que se integran profesionales. En otros sectores, se encuentra un mando medio que posee formación profesional y en su equipo, personas con formación académica.

En las últimas décadas, se pone en marcha un gradual proceso de profesionalización en las principales áreas de la empresa familiar en estudio. Muchos procesos, trazados a través de un aprendizaje basando en la experiencia, o el método ensayo y error, son asumidos y sistematizados por personal con formación académica. Dicha medida, generó valor agregado a la empresa y sus productos. Al mismo tiempo, implicó la adaptación hacia nuevas metodologías de trabajo, que influyeron en la forma de llevar adelante los procesos productivos.

Los profesionales inician su relación laboral, movidos por una serie de expectativas sobre aquello que quisieran hacer y la carrera profesional dentro de la empresa. Al hacerse efectiva su contratación, se asigna un rol específico. La autopercepción del profesional incorporado en

cuanto a su rol dentro de la empresa familiar, da cuenta del modo en que estos pueden verse a sí mismo desde su función actual, y los registros emocionales predominantes.

La estructura organizativa que adopta la empresa familiar en estudio, incluye figuras definidas como mandos medios (Montoya Corrales, 2011) quienes coordinan las actividades de los equipos de trabajo a su cargo; de este modo, permanecen cerca de sus integrantes y conocen sus motivaciones. A partir del proceso de profesionalización, se produce la incorporación de personal con formación académica a los equipos de trabajo. Los mandos medios, por su parte, construyen y sostienen expectativas de rol en torno al profesional incorporado; las cuales se fundan, en las actividades, relaciones y lo que se espera del profesional que asume un determinado rol dentro de la empresa. Es posible, las expectativas sean trazadas a partir de los modos de hacer y estilos asumidos, siendo representativas de etapas precedentes al proceso de profesionalización.

Entre la autopercepción del profesional en cuanto a su rol dentro de la empresa familiar y las expectativas de rol sostenida por los mandos medios, se identifica una tensión, que repercute a nivel relacional entre ambos actores; tiene su incidencia sobre el proceso de profesionalización en que se encuentra la empresa familiar del sector alimenticio en estudio.

La presente investigación tiene como objeto de estudio, las tensiones existentes entre la autopercepción de un profesional en cuanto al rol que desempeña en una empresa familiar y las expectativas de rol que los mandos medios sostienen sobre aquellos. Conocer y describir estas tensiones, permitirá valorar las características que asume el proceso de profesionalización y los rasgos que describen a las relaciones interpersonales que se trazan entre estos actores involucrados. Una cualidad significativa por la que se opta, llevar a cabo el proceso de investigación desde la empresa familiar seleccionada, guarda relación con su representatividad e historia: familia inmigrante que se instaló en la Colonia San José, cuyas prácticas productivas posibilitaron un crecimiento constante, transformándose en una empresa que se distingue dentro el segmento productivo en que se inscribe, por su búsqueda de expansión e innovación.

Existen numerosas investigaciones que tienen por objeto de estudio las empresas familiares. Es el caso de Arismendi Salazar & Chelech Ojeda (2007) quienes profundizan en la comprensión de las variables que determinan el éxito en las empresas familiares en el sector comercio, construcción y pesca, de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales. Valorar si se trata del mismo grupo de variables, respecto a empresas no familiares, es el objetivo. Los resultados obtenidos, demuestran que los hijos deben ser introducidos a la empresa a una temprana edad; debería existir un criterio para decidir cómo deben integrar y cómo desvincular a los miembros de la familia. La supervivencia de las empresas familiares depende de la profesionalización de sus miembros: una correcta distribución de las responsabilidades (entre los más capacitados), lograr un diseño eficaz de las etapas de transición generacional y poder acotar adecuadamente sus efectos fiscales (Arismendi & Chelech Ojeda, 2007).

La cuestión de la continuidad de la empresa familiar, entendida bajo el concepto de sucesión, es un aspecto relevante. Brojt (2010) es de opinión, es preciso atender a dos aspectos significativos de la sucesión en una pequeña o mediana empresa: exista capacidad natural en los sucesores para liderar e identificar los pasos a seguir a fin de evitar inconvenientes en el rumbo del negocio.

Basco (2005) investiga los comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar; realiza un análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad de aquella.

La profesionalización de una empresa, implica un proceso interno en el que se pueda adoptar un plan de negocios sustentable en el tiempo y en su ejecución; no depende exclusivamente del involucramiento operativo de los propietarios (Brojt, 2010).

Martínez (2006) es de opinión, la profesionalización es un elemento clave, posibilita la supervivencia, crecimiento y competitividad de la empresa familiar. Entre el 10 y 15% de las empresas familiares, trasciende la tercera generación en términos de sucesión. El fracaso se identificaría por conflictos entre familiares, al iniciarse la profesionalización.

Las evidencias empíricas dan cuenta que, el proceso de profesionalización tiene un carácter crítico y estratégico; no sólo por la sobrevivencia más allá de la tercera generación, sino también por la competitividad a largo plazo (Davis, 2007).

Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe (2015) buscan identificar cuáles son los determinantes de éxito en un proceso de profesionalización en las empresas familiares. Dicho estudio, se realiza a partir de la opinión de expertos académicos, consultores y ejecutivos de empresas familiares (pequeñas o medianas) de Chile. Los factores críticos de éxito se identificaron a partir de una revisión bibliográfica profunda y un estudio exploratorio por conveniencia. Éste último, posibilitó generar un filtro entre las variables identificadas a partir de la literatura disponible, atendiendo a las características o rasgos de las empresas familiares del contexto chileno. La revisión bibliográfica, posibilitó, se identifiquen los factores críticos, relativos a: cultura, formación de los sucesores, identificación y capacitación de directivos no familiares y manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia. Cada uno de estos, reúne una serie de variables que determinarían el éxito. Una primera aproximación metodológica, implicó la construcción de un modelo conceptual desde estas cuatro dimensiones, el cual concentró 40 variables identificadas a partir la revisión bibliográfica. Con el fin de validar dichas variables, los autores elaboran una encuesta que implementan a una muestra elegida por conveniencia: académicos, asesores y empresarios de empresas familiares. Al momento de analizar los datos, se divide la muestra en dos grupos: por un lado, académicos con conocimiento formal sobre la materia, pero sin compromiso emocional con la empresa familiar, y asesores con experiencia en empresas familiares; por otro lado, empresarios familiares sin una formación académica específica, pero con un compromiso emocional e interés económico directo. La metodología

implementada, propone además la validación de las variables a través de un análisis inferencial¹ (Llanos et al., 2015).

Los autores antes mencionados, observan, las variables culturales cobran relevancia a la hora de explicar el éxito en la profesionalización, es así como: vencer la resistencia al cambio por parte de la empresa y la familia, junto con la orientación a largo plazo y la capacidad de adaptarse de la empresa, resultan fundamentales. El grupo de académicos y asesores de empresas familiares, consideran significativa la variable: “Capacidad de la familia de liderar y preparar el proceso de profesionalización y de implementar el protocolo familiar”, no así para los propios empresarios. Este dato, podría revelar que, en la práctica, los empresarios no se ajustan con rigurosidad a los protocolos de profesionalización. Al mismo tiempo, académicos y asesores atribuyen mayor importancia que los empresarios, a la “incorporación de directivos no familiares por medio de procesos de selección competitivos”. Podría plantearse, los empresarios incluyen en mayor grado, elementos subjetivos en la selección. Como limitaciones al presente estudio, los autores expresan, se basa en las percepciones de los encuestados y no en la medición del éxito en base a los resultados concretos (Llanos et al., 2015).

Leach (1993) es de opinión, el proceso de profesionalización radica en un management estratégico que incorpore: planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Destaca la importancia de poseer personal talentoso, cuya preparación y conocimientos, junto a una debida motivación, dentro de una empresa en la que se planifican los objetivos, e incorporan sistemas para controlar el rendimiento, en función de un plan estratégico. Se comprende este proceso, una instancia decisiva para el adecuado abordaje de potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia, y la empresa.

Cada empresa, traza el proceso de profesionalización, atendiendo a sus necesidades y desde la clara visión de sus fundadores hacia los hijos, socios y empleados. Se convierte en una filosofía de vida para el éxito de la empresa (Leach, 1993).

Es preciso, incorporar la noción de rol, entendido como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y que al mismo tiempo se atribuyen a alguien, quien ocupa una posición determinada en la unidad social (Linton 1945, citado en Rus Guasch, 2006).

Las ciencias sociales, comprenden al rol, como un conjunto de conductas y expectativas, asociados a una determinada ubicación o posición en la sociedad. La noción de expectativa de rol, remite a cómo se espera que actúe una persona desde una determinada posición, al mismo

¹ La encuesta compuesta por 41 preguntas en escala Likert de 7 puntos, evalúa el grado de acuerdo y desacuerdo con los planteamientos respecto a las variables bajo estudio. Entre los resultados obtenidos, se observa: el modelo factorial agrupa las variables en 11 factores. Aquellos factores que explicitan de forma más clara el fenómeno son: “capacidad para adaptarse a los cambios y la planificación” y “estructuración y control de los procesos de profesionalización en la empresa y la familia” (Llanos et al., 2015).

tiempo, cómo deben actuar los demás en relación con aquella. Las expectativas remiten, al contenido de las actividades, como así también, a la relación entre las partes. Existe una clara integración de los elementos actividad y relación, en función de las expectativas que la sociedad sostiene (Bronfenbrenner, 1987).

Katz & Khan (1995), estudian el rol o papel y su definición dentro de las organizaciones. Se entiende por conducta en el papel, aquellos actos recurrentes de una persona, que se interrelacionan con las actividades repetitivas de otros, hasta alcanzarse un resultado previsible. Las conductas que presentan una interdependencia, configuran un sistema o subsistema social, allí se identifica una pauta colectiva estable, donde cada persona desempeña aquello que le corresponde. La noción de “papeles” remite a una serie rasgos esenciales y persistentes, que han sido aislados de los actos específicos que componen la conducta en el papel. Para estos autores, quienes tienen injerencia sobre el desempeño del papel de una persona, construyen opiniones y actitudes sobre lo que se puede hacer o no en ese puesto. Se definen como expectativas del papel, las prescripciones que mantienen los integrantes de una malla del papel; posibilitan individualizar las conductas esperadas para ese papel. Las expectativas que un integrante de la malla del papel tiene sobre determinadas personas, dan cuenta de cómo concibe y define el puesto de aquel y la capacidad que deberá manifestar. Pueden dar cuenta de la preferencia por algún acto específico, característica o rasgo personal. Expresarían aquello que la persona puede hacer, cuáles deberían ser sus pensamientos u opiniones y cómo se tendría que relacionar con los demás. En tal sentido, las expectativas exceden la mera descripción de cómo debería ser el trabajo, no quedan en el plano mental de quienes componen la malla del papel, por el contrario, se comunican de alguna forma, sea a través de una instrucción directa en la que explicita qué exige de su trabajo; en otras ocasiones de modo indirecto, a través de una valoración en la que manifiesta halago o decepción, frente a un comportamiento de la persona que es centro de interés.

Rivas (2002) a partir del modelo de organización propuesto por Henry Mintzberg, analiza el concepto de mandos medios, es la primera línea de mando sobre el personal operativo. Su función de coordinación implica supervisar de forma directa a través del contacto personal entre el gerente y los operarios.

Respecto al profesional, conocer y describir su autopercepción en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, es el objeto de estudio. La autopercepción es un complejo proceso en que se integran experiencias personales, información que recibe de su sistema afectivo y ámbitos de pertenencia (Bem, 1972).

La teoría de la autopercepción de Daryl Bem de 1967, sostiene que las personas pueden conocer parcialmente sus propias actitudes y estados internos, como por ejemplo las emociones, al inferirlos desde la observación de su propia conducta y las circunstancias en las cuales esa conducta sucede (Bem, 1972).

Desde esta perspectiva, las propias actitudes se pueden advertir e inferir al comprender las claves del propio comportamiento y los condicionantes externos (Morales Domínguez, Moya Morales, Gaviria Stewart & Cuadrado Guirado, 2007).

El planteamiento realizado, despierta interés por describir las tensiones existentes entre autopercepción y expectativa de rol, lo cual se explicita de modo concreto en las preguntas de investigación.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente:

- ¿Qué tensiones existen entre las autopercepciones de los profesionales y las expectativas de rol hacia éste, en una empresa familiar?

Otros interrogantes que circunscriben a la pregunta de investigación:

- ¿Cómo se auto perciben los profesionales en cuanto a su rol dentro de una empresa familiar?
- ¿Cuáles son las expectativas de rol que los mandos medios sostienen hacia el profesional?
- ¿Qué incidencia tiene dicha tensión en el proceso de profesionalización de la empresa familiar?

Objetivos de investigación

Objetivo general:

- Describir las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional y la expectativa de rol sostenida por los mandos medios, en una empresa familiar dedicada al sector alimenticio en la provincia de Entre Ríos, en el año 2018.

Objetivos específicos:

- Puntualizar la autopercepción de los profesionales en cuanto al rol que desempeñan en una empresa familiar del sector alimenticio.
- Identificar las expectativas de rol hacia el profesional, que construyen y sostienen los mandos medios dentro de una empresa familiar.
- Caracterizar las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional y expectativa de rol de los mandos medios, y su incidencia sobre el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

Para responder los interrogantes, se opta por un estudio cualitativo; diseño descripto. A través de la recolección de datos en un solo momento, un único tiempo, se describen las variables y

analizan la influencia e interacción. (Danke, 1989, citado en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

El presente trabajo se inscribe en un estudio de casos, Stake (1999) por cuanto, la búsqueda de comprensión del fenómeno, es a partir de la profundización de los casos en cuestión.

Un estudio descriptivo, sostiene Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2006), busca medir o reunir información (de forma independiente o conjunta) sobre las variables que investiga.

La recolección de datos se realiza a través de entrevistas semi-estructuradas, en las cuales, desde una guía de preguntas planteadas inicialmente, es posible introducir otras, que el entrevistador considere pertinentes, a fin de profundizar en un aspecto relevante (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

Se llevaron a cabo veintiuna entrevistas: doce profesionales incorporados a la empresa familiar en estudio en los últimos cinco años y nueve mandos medios. Cabe aclarar, dos mandos medios, cumplimentan la entrevista por más de un profesional de su equipo, quienes integran la muestra.

Tras la recolección, se realiza el análisis de los datos, el cual tiene por objetivo, construir conocimiento. Se opta por la propuesta de los autores Glaser & Strauss (1967) conocida como Grounded Theory (GT). Es una metodología que puede generar teoría y fundamentarla en los datos (Strauss & Corbin, 2002).

Atlas.Ti es un programa desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr; por medio de la codificación de datos, es posible construir teoría (Muñoz Justicia, 2005).

Mapa general de la tesis

A continuación, se presenta la estructura general de la tesis. El capítulo uno, a través de la introducción, delimita el problema a investigar, preguntas que guían el proceso y objetivos de investigación.

El capítulo dos, presenta el marco teórico en que se inscribe la investigación; perspectiva desde la cual se comprende el problema de investigación y el marco conceptual que ofrece definiciones en relación a las variables más significativas en nuestra investigación, como ser: tensiones en las organizaciones, empresa familiar, mandos medios, autopercepción y expectativas de rol.

Capítulo tres, da cuenta del diseño metodológico; especifica el universo de estudio y metodología de abordaje; herramientas utilizadas para la recolección de los datos y su análisis. El presente capítulo, también describe, la teoría que se toma como marco metodológico: Grouded Theory y el soporte informático que ordena y facilita este paso: Atlas.Ti.

El cuarto capítulo, expone el análisis de los datos; los cuales emergen a partir de los elementos construidos en términos metodológicos. A través de tablas se presentan: temas, categorías y subcategorías de análisis, en relación a cada grupo de entrevistados (profesionales y mandos medios). Posteriormente se realiza un análisis detallado, para dar respuesta a los puntos centrales de la investigación.

Finalmente, capítulo cinco; a través de la conclusión, expone hallazgos a los que se arriba, explicitándose alcances y limitaciones de la presente investigación.

Capítulo uno:

Marco teórico - conceptual

Este trabajo se enmarca en el paradigma sistémico y las contribuciones que adopta de otras disciplinas. La propuesta de Gregory Bateson, Paul Watzlawick, Don Jackson y Beavin Bavelas, quienes, en 1948, escriben "Teoría de la comunicación humana" (Serebrinsky, 2009).

En 1925, Ludwig Von Bertalanffy da a conocer su investigación sobre los sistemas abiertos. La aceptación de dichos postulados se produce alrededor de 1945. El objetivo de su propuesta es descubrir las similitudes (isomorfismos) en las construcciones teóricas de los diversos sistemas. Junto al concepto de relación, Von Bertalanffy (1962) incorpora el de interacción, al delimitar conceptualmente un sistema como un conjunto de elementos que interactúan entre sí.

Un sistema se conduce como un todo, los cambios que puedan suceder en cada elemento, dependen de todos los demás. Por tanto, es preciso tener en cuenta, las relaciones entre los subsistemas, para entender el comportamiento de las partes (Von Bertalanffy, 1976).

Se establecen diversos niveles de complejidad y la distinción entre los sistemas abiertos y cerrados. La noción de sinergia, guarda relación con el concepto de Gestalt y la Teoría del Campo de Kurt Lewin (1937); su postulado: "la suma de las partes es diferente del todo", evidencia que, un objeto posee sinergia, cuando el examen de alguna de sus partes (de modo aislado), no es suficiente para dar cuenta de la conducta del todo. Cuando existe sinergia, la interrelación de las partes y el efecto final que alcanza, tendrá rasgos de totalidad y conjunto (Serebrinsky, 2009).

Continuado con los postulados del autor, recursividad es otro rasgo de los sistemas, desde el cual, cada uno de los objetos posee propiedades que lo distingue como una totalidad. La complejidad de los sistemas, es posible definirla a partir de las interacciones entre sus componentes y subsistemas, como así también, por la variedad (respecto a los estados posibles que admite) que puede identificarse en cada uno de los subsistemas.

Morin (1977) elabora postulados en torno a la complejidad de un sistema, la cual, surge a partir de vincular las nociones de unidad, por una parte; diversidad o multiplicidad por otra, ya que en un comienzo resulta excluyentes. La unidad compleja, es la referencia al sistema como unidad global (no elemental), ya que está organizado a partir de la interrelación de diferentes partes. Estos elementos poseen caracteres propios y poder. La unidad compleja, nos conduce a la percepción de no poder reducir el todo a las partes y viceversa: es necesario entenderlas juntas.

En este estudio, nos basamos especialmente en los aportes de Bronfenbrenner (1987) y su perspectiva ecológica, marco desde el cual nos acercamos a conocer nuestro objeto de estudio. Bronfenbrenner (1987) describe el ambiente ecológico, como un conjunto de estructuras seriadas, donde cada una de ellas se contiene en la siguiente. Lo importante para la conducta y

el desarrollo, es cómo se percibe el ambiente, más allá de su existencia en la realidad “objetiva”. El autor propone analizar estos ambientes entendidos como sistemas, alejándose de una visión lineal.

El ambiente ecológico se presenta como un modelo de actividades, roles y relaciones interpersonales, que experimenta la persona en desarrollo en un determinado entorno. Se entiende por transición ecológica, a los cambios de rol o entorno que acontecen a lo largo de toda la vida. El foco se ubica en los cambios sobre las expectativas de conductas asociadas con posiciones en la sociedad (Bronfenbrenner, 1987).

La estructura seriada o concéntrica que propone el autor antes mencionado, en el primer nivel, comprende un esquema de actividades, roles y relaciones interpersonales que experimenta en un entorno determinado, la persona en desarrollo. Dentro de este nivel, se incluye la noción actividad progresiva, donde las actividades u operaciones en que se incluye la persona o ve participar a los otros. La perspectiva ecológica define: “Un rol es un conjunto de actividades y relaciones que se esperan de una persona que ocupa una posición determinada en la sociedad, y las que se esperan de los demás, en relación con aquélla” (Bronfenbrenner, 1987, p. 107).

Expectativa de rol, es una noción que remite a cómo ha de actuar una determinada persona, que se haya en una posición establecida y la forma en que se desenvuelven los demás respecto de aquella. Además, las expectativas de roles se ligan al contenido de las actividades, como así también, a la relación existente entre los implicados, observando los parámetros diádicos señalados: nivel de reciprocidad, equilibrio de poderes y relación afectiva. Por lo tanto, la conceptualización del término rol, supone la integración de los elementos actividad y relación, en torno a las expectativas sociales (Bronfenbrenner, 1987).

Introducida la noción de rol que Bronfenbrenner (1987) propone, podemos plantear un concepto que guarda relación: la transición ecológica. Se trata de aquella modificación en la posición de una persona en su ambiente ecológico, consecuencia de un cambio de rol, entorno o ambos al mismo tiempo. Este concepto, es aplicable a los acontecimientos que se suscitan en la empresa familiar objeto de nuestro estudio, por cuanto, la política de profesionalización de los sectores, generó esta experiencia de transición ecológica.

Katz & Kahn (1995), en su análisis, parten de una visión de las organizaciones como sistemas abiertos. En tal sentido, una de sus cualidades, es el surgimiento de tensiones internas. Los sistemas sociales de tipo burocráticos, se orientan a un desarrollo o ampliación. El principio del crecimiento, subyuga al mantenimiento, a partir de cinco motivos: la primera razón, son los requerimientos de la tarea, que habilitan la dinámica del aprovechamiento y posibilita cumplir con las obligaciones. En segundo lugar, en la trama de los sistemas sociales, no es habitual que los subsistemas alcancen un funcionamiento plenamente armónico del conjunto: el surgimiento de tensiones en el sistema, se revela como una cualidad inevitable, por cuanto, ninguna modalidad de organización, es capaz de complacer plenamente las demandas que recibe. Es posible, las

estructuras dispongan de dinámicas diversas e inicien un conflicto entre sí. La tensión interna del sistema, se puede resolver a partir del compromiso: tendencia a desplegar concesiones a los subsistemas, en vez de exigir que renuncien a funciones o recursos. Así, las fuerzas que en un sistema se orientan a la estabilidad, introducen impulsos expansivos. El conflicto entre subsistemas, es expresión de la tensión interna del sistema, y un método para sortear dicha tensión, plantean los autores Katz & Kahn (1995), es la creación de una estructura mayor que absorba o abarque los subsistemas en cuestión, de este modo, disminuye su identidad y relativa autonomía.

El tercer motivo que impulsa el crecimiento, tiene su origen en la tensión que emerge en la organización, a partir de las demandas externas (el ambiente u entorno). La organización, por no ser autosuficiente, busca chequear la fuente de insumo energético y ubicar sus productos en el mercado como condición de supervivencia. Esto es viable, a partir de incrementar el volumen de negocios (que posibilitan mayores ganancias). Sin embargo, si sólo se aumenta el volumen, podrían generar una disminución de los ingresos y la organización en sí misma. Ante lo cual, es necesario, introducir algún cambio en el funcionamiento organizacional que permitirá un nuevo impulso de crecimiento (Katz & Kahn, 1995).

Una cuarta razón de las organizaciones para expandirse, tiene su origen en la naturaleza misma de la estructura burocrática. La burocracia se revela como un modo de resolución de los problemas a partir de legitimar un sistema de papeles; ante cualquier tensión o presión proveniente del exterior, se fundan nuevos papeles y reglas. Para finalizar, una quinta razón que alienta el crecimiento de las organizaciones, es la ideología creada, desde la cual se justifica la existencia y función de éstas (Katz & Kahn, 1995).

La teoría de la autopercepción propuesta por Daryl Bem en 1967, considera que las personas infieren sus actitudes a partir de la observación de su propio comportamiento. Al mismo tiempo, el sujeto realiza una atribución, muchas veces causal sobre ese comportamiento, lo que posibilita explicar los sentimientos posteriores a cualquier acción. Al comprender las propias actitudes, se pueden valorar los rasgos de personalidad que caracterizan al sujeto (Bem, 1972).

Gerrig & Zimbardo (2005) son de opinión, la teoría de la autopercepción plantea, cada uno es capaz de inferir sus estados internos; sean sentimientos, actitudes o creencias; como así también, cuáles deberían ser esos estados internos, al percibir y comparar el modo en que actúa en el presente, respecto del pasado. En conclusión, cada uno observa su propia conducta y repertorio, a fin de identificar y/o cuantificar sus actitudes.

1.1. El rol de un mando medio

Incluir qué se entiende por mando medio, nos ayuda a entender su rol y significatividad en una empresa familiar. Mintzberg (1979) al analizar la estructura de las organizaciones, plantea, la cumbre estratégica se une o conecta con el núcleo operativo, por intermedio de la línea media

de gerentes, quienes se encuentran dotados de una autoridad formal. En la medida que la organización adquiera mayores dimensiones, necesita figuras que desempeñen un rol de mando medio, a partir de requerir supervisión directa para la coordinación.

Una jerarquía organizativa se construye a partir de la incorporación de un supervisor de primera línea. A su cargo se encuentran operarios, quienes configuran una unidad organizacional básica. Inmediatamente otro gerente, dirige un grupo de estas últimas y se configura una unidad de nivel superior. Esto se puede repetir de forma sucesiva hasta llegar a la cumbre estratégica, donde todas las unidades se encuentran bajo un solo gerente, llamado: "Director general" (Mintzberg, 1979).

Mintzberg (1979) especifica algunas tareas que el gerente de mando medio realiza, en el flujir de la supervisión directa, sea por encima de su posición o sobre el personal a su cargo. Entre ellas enumera en primer término, el hecho de recoger información "feedback" acerca del desenvolvimiento de su unidad y luego la transmite a los gerentes que se encuentran por encima de él.

Montoya Corrales (2011) postula, los mandos medios se encuentran cerca de clientes y personal operativo de sus equipos de trabajo, lo que posibilita, reconocer las motivaciones que subyacen en dichos sectores. Desde este rol, se tiene la responsabilidad y consiguiente autoridad en una parte o sección de la organización. Con el paso del tiempo, las estructuras piramidales se fueron rediseñando, y en dicho contexto, el rol del mando medio toma mayor protagonismo, despojándose de un rótulo asociado a lo burocrático y con bajo nivel de eficiencia. En la actualidad, constituyen un soporte fundamental para el direccionamiento de la organización, al punto de determinar si un propósito u objetivo organizacional, será un éxito o fracaso.

Estos cambios, han sido posibles, a partir de la mejora continua en los mandos medios, respecto a su nivel de conocimiento, experiencia y habilidades. Disponer de capacidad en términos interpersonales, aplicados hacia el interior y por fuera de las organizaciones, forma parte de los requerimientos para desempeñar un rol de mando medio, como también, la capacidad para resolver problemas y trazar vías de acción hacia los objetivos organizacionales. Otras competencias que se valoran en estos perfiles: capacidad de coordinación, capacidad de análisis y razonamiento, proactividad ante los problemas y perseverancia. Estas habilidades, conocimientos y competencias, deben conducir a la posibilidad de enfrentarse a distintos escenarios y contextos; de este modo, los mandos medios, se convierten en líderes dentro de las organizaciones (Montoya Corrales, 2011).

Huy (2001) realiza una investigación sobre el rol que desempeñan en un proceso de cambio radical, plantea que los mandos medios son aquellos gerentes que se encuentran dos niveles por debajo del CEO y un nivel por encima de los trabajadores y profesionales de la línea.

Desde la revisión que realiza Roth (2016), el mando medio es la figura que actúa como enlace entre la alta gerencia y el núcleo operativo; brinda un soporte significativo a los departamentos

de servicio. En la actualidad se observan cambios respecto a su reconocimiento y el papel que desempeñan, pasaje desde un paradigma basado en la sociedad industrial y de servicios, hacia un modelo basado en el conocimiento e información.

El mando medio se ubica en un nivel de gestión intermedio, responde a la alta gerencia y al mismo tiempo dirigen sus equipos; pueden dar cuenta de las funciones que se conceden a los profesionales de su gestión. Dentro de la estructura organizacional, un mando medio se desenvuelve en el centro de la misma: son responsables ante la Dirección de la función de su sector, a través de la orientación y mejora constante, promueven mayor eficiencia y eficacia en sus equipos de trabajo. Informan los indicadores de mejora y rendimiento que se obtienen a la Dirección (Roth, 2016).

Producto de diferentes reorganizaciones en los últimos años, el rol de un mando medio ha transitado reducciones o postergaciones, sostiene el autor antes mencionado.

Los mandos medios intervienen en el flujo de decisiones, sostiene Mintzberg (1979), por cuanto, transmiten los problemas e inconvenientes que se suscitan en la unidad, como así también, elevan propuestas de cambio y decisiones que, por su magnitud, es necesario solicitar autorización. Entre las responsabilidades que asume un mando medio, se encuentra el hecho de dar curso a los recursos que fija para su unidad, elabora reglas y planes, como así también, los proyectos que requieren ejecución.

El gerente de mando medio, asume los roles directivos del Director general, pero en el contexto de gestión de su unidad. Frente a la unidad a su cargo, debe ser visualizado como la cabeza y quien posee capacidad de conducción para éstos; ser capaz de tender una red de contactos; inspeccionar el entorno y actividades de su unidad. Al mismo tiempo, es menester del mando medio, comunicar aquello que recibe por parte de la unidad, a los niveles superiores de la jerarquía o fuera de la cadena de mando; establecer recursos, negociar, emprender procesos de cambio y abordar los conflictos emergentes, parte de las tareas que en el devenir de la función de mando medio se inscriben (Mintzberg, 1979).

Roth (2016) considera, los mandos medios se ubican en una posición central, son un punto de conexión importante frente a las diversas necesidades de la empresa. Crean una interfaz entre la Dirección general y el personal operativo, al mismo tiempo, brindan un nexo entre las diferentes unidades de soporte horizontal. Si bien es cierto, aportan al éxito de la organización, muchas veces no son apreciados o valorados por fuera de la organización. La autora antes mencionada los llama: "jugadores claves invisibles".

Entre las funciones de los mandos medios, se menciona en primer término, el hecho de garantizar el flujo de información. Los directivos desarrollan estrategias, y los mandos medios las participan a los núcleos operativos, a través de una transmisión de estrategias parciales (ideas y planes). Desde su función, buscan que los propósitos trazados por la Dirección, resulten comprensibles y exista una adecuada interpretación por parte de quienes trabajan en su

implementación. Al tiempo que, la línea operativa, se vale de los mandos medios para comunicar ideas, sugerencias e inquietudes, de forma tal, lleguen a la Dirección (Roth, 2016).

Los intercambios de información entre los diferentes mandos medios de una empresa, son importantes, por cuanto, el flujo de información adecuado, es indispensable para evitar malos entendidos. Identificar soluciones posibles y valorar el interjuego de los sectores ante la búsqueda de soluciones adecuadas, involucra a los mandos medios (Roth, 2016).

Atendiendo a las relaciones que un mando medio sostiene desde su función, Roth (2016) plantea, se dirigen a las personas que trabajan desde las distintas unidades del negocio, como así también, entabla contacto con personas que no forman parte de la organización, quienes valoran al mando como un nexo y, en cierto sentido, representa a la alta dirección. El personal más joven, identifica al mando medio como un amparo o refugio, por lo que se debe evitar que dichas relaciones tengan su influjo sobre el devenir diario del trabajo. En este paso, la autora antes mencionada, expone una de las funciones que atañe al mando medio; la comunicación. Su importancia radica, en el cuidado de ofrecen explicaciones claras y regulares, de forma tal, eviten malos entendidos o reacciones que denoten incomodidad, más aún, cuando lo que transmite posee un matiz desagradable.

Roth (2016) individualiza la cooperación entre la alta dirección y el mando medio, como una función que completa su perfil. Se revela como un factor significativo, dependiendo del tamaño de la organización, la participación estará subsumida al estilo de liderazgo que asuma el mando medio; en pequeñas y medias empresas se visualiza una cooperación más profunda.

Huy (2001) al momento de planear y ejecutar un proceso de cambio, los mandos medios desempeñan un papel único. Su cercanía con las operaciones diarias, clientes y personal de primera línea, favorece la detección rápida de los problemas y al mismo tiempo, visualizan nuevas posibilidades para la resolución de inconvenientes y alentar el crecimiento.

Entre las contribuciones que realizan los mandos medios, en primer lugar: poseen ideas empresariales con un valor agregado y su disposición para ejecutarlas depende de la existencia de una audiencia. Se identifica una especie de círculo vicioso o de mantenimiento del problema, por cuanto los empresarios consideran la movilidad laboral con capacidad de adaptación y se valora la flexibilidad, al mismo tiempo, prevalece una visión reduccionista sobre la figura del mando medio: figuras con muchos años en la empresa que brindan una razón por la que algo no es viable. Por su parte, los gerentes superiores adhieren a estas posturas y no involucran a los mandos medios como asesores confiables, limitándose a escuchar lo que ellos le transmiten. Los mandos medios, internalizan esa experiencia de no ser escuchados y parecen amoldarse; occultan su interés por promover un cambio (Huy, 2001).

Desde el mismo autor, se comprende una cualidad de los mandos medios frente a un proceso de cambio: su capacidad para comunicar; hacen correr la voz y de esta forma, convocan al personal, poseen redes sociales amplias, como consecuencia de su desarrollo y permanencia

en la empresa. Se valen de las redes informales de la empresa para favorecer los cambios sustanciales.

Otra contribución es la capacidad de los mandos medios para sintonizar con las necesidades y registros emocionales del personal. Ante un proceso de cambio, los empleados pueden registrar miedo. La incertidumbre que se transita provoca ansiedad, y cuando esta alcanza un nivel elevado, se traduce en otros síntomas que llevan a la dificultad para aprender o disminuye la capacidad de adaptación. Frente a este panorama, los mandos medios deben contener a sus equipos y contribuir al bienestar emocional (Huy, 2001).

Un adecuado equilibrio entre continuidad y cambio, es posible a partir de atender al ritmo que adquiere este proceso, para evitar sus extremos: el caos o la inercia. En esta instancia, el desafío se presenta a la hora de descubrir cómo aferrarse a los valores y capacidades más importantes, al mismo tiempo que cambia la forma de hacer las cosas y la dirección adopta nuevas estrategias. Los mandos medios, comprenden en lo profundo, los valores de la organización, conocen cómo se hacen las cosas, por tanto, disponen del saber para traducir y sintetizar este proceso. Si los altos ejecutivos son capaces de reconocer, respetar y ofrecen un trato justo a los mandos medios, encontrarán aliados de confianza, capaces de incrementar las oportunidades de cambio exitoso (Huy, 2001).

Roth (2016) además de las funciones y tareas que se asignan al mando medio, puntualiza una circunstancia particular que afrontan: la falta de límites claros, su trabajo y el alcance del rol; aspectos que dependen de diferentes variables, como, por ejemplo: dimensiones de la organización; lineamientos y objetivos trazados por la Dirección; número de personal a su cargo; rasgos y cultura organizacional en que se inscribe; estilo de liderazgo asumido y el entorno que rodea a la empresa. Estos perfiles, se desenvuelven en un nivel con movimientos rápidos, a los cuales es preciso lograr una continua adaptación. A partir del estudio de diferentes casos, la autora antes mencionada, advierte, escasamente cuentan con una descripción de puesto de trabajo, en la que su función se defina con claridad. Al mismo tiempo, valorar el rendimiento de los mandos medios es un paso difícil de materializar. El autor, capta otra dificultad, a la hora de la promoción de personal operativo, para cumplir el rol de mando medio. Comunicar adecuadamente esta decisión, resulta clave, para evitar carencias a nivel de autoridad o respeto hacia el equipo de trabajo y viceversa. Estas discrepancias se pueden observar entre el mando medio y superiores a quienes responde. La Dirección ofrece un marco a la información, desde la cual, el mando medio toma una posición y define su función.

1.2. Empresa familiar: sus rasgos fundamentales

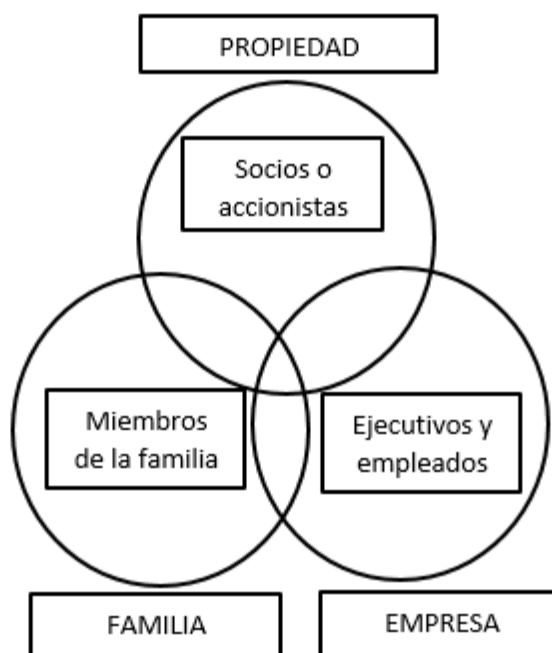
Incorporar una definición de empresa familiar brinda el encuadre necesario de las variables puestas en estudio. Tápies, (2011) retoma la conceptualización que realiza en el año 2009, el

European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF) creada en 1997 por asociaciones de empresa familiar, algunos elementos definitorios:

1. La mayoría de las acciones con derecho a voto, están en posesión de la persona física que fundó la compañía, o quienes han adquirido la empresa, o en manos de sus cónyuges, padres, hijos.
2. La posesión de la mayoría de las acciones con derecho a voto puede ser por vía directa o indirecta.
3. Por lo menos, un representante de la familia, se involucra en la dirección y administración de la empresa.
4. Se consideran empresas familiares, si la persona que fundó, adquirió o sus descendientes, tienen al menos el 25% del derecho a voto (Tápies, 2011).

Leach (1993) hace mención a las ventajas distintivas de una empresa familiar, entre ellas, encuentra un fuerte sentido de pertenencia, cuyas cualidades son: el compromiso que se traduce en un sentimiento de pasión por la misma; el conocimiento en torno a cómo se hacen las cosas; la flexibilidad en cuanto a la inversión de trabajo, tiempo y dinero; la planificación estratégica a largo plazo que posibilita tratar eficazmente los imprevistos. También destaca, la existencia de una cultura estable donde la figura del director posee experiencia de muchos años; los procesos de toma de decisión se ciñen a personas claves dentro de la estructura de la empresa familiar y las responsabilidades están definidas con claridad. Por último, el autor puntualiza, el hecho de identificarse una estructura sólida y confiable; quienes llevan adelante una empresa familiar se sienten orgullosos de la misma: este sentimiento se traslada y comparte en el personal. Martínez Echezárraga (2010) retoma la propuesta de los tres círculos de la empresa familiar, un modo muy claro desde el cual, dar cuenta de ésta. Es un diagrama ideado por Tagiuri & Davis (1992) de Harvard Business School. Estos tres círculos o subsistemas son: familia, empresa y propiedad. Representan los grupos o sectores de interés que conforman la empresa familiar: integrantes de la familia, ejecutivos y empleados; accionistas o socios, respectivamente.

Gráfico 1. Los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Martínez Echezárraga, 2010, p. 21, cita a Taguieri & Davis (1992)

La propuesta de Taguieri & Davis (1992) es una herramienta de utilidad a la hora de comprender la dinámica de una empresa familiar. A partir de la interacción de estos subsistemas, es posible identificar los aspectos favorables y desfavorables en este ámbito de análisis. En empresas no familiares se visualizan dos círculos (empresa y propiedad), en el caso de una empresa familiar se incorpora este subsistema a la dinámica interaccional, en consecuencia, se vuelve una organización más compleja al sumar este factor. Los autores destacan, guardar un equilibrio entre cada subsistema: cada uno debe saber dónde se localiza. Captar los límites, contribuye a definir el alcance de los roles que cada uno despliega y la calidad de las relaciones (Martínez Echezárraga, 2010).

El interés por perpetuar y desarrollar la empresa familiar, es una motivación que experimentan quienes se encuentran al frente de su gestión. Pueden existir internamente diversos motivos, entre los cuales, Leach (1993) destaca: salvaguardar la empresa de una generación a otra es expresión de seguridad a largo plazo; sin la empresa los integrantes de la familia no serían capaces de encontrar su propio proyecto; la empresa como custodia de los valores y cultura familiar, entre otros. Es así, la conservación de una generación a otra es el factor más importante para la familia, el proceso de transición expone los cambios más relevantes que suceden en la relación familia-empresa. El autor antes mencionado, puntualiza los acontecimientos más significativos en la transición de una generación a otra.

Flamholtz & Randle (2001) describen siete etapas de desarrollo, a través de las cuales, se pueden diferenciar a las empresas, según su tamaño, a saber:

Etapa I: Nueva empresa

Etapa II: Expansión

Etapa III: Profesionalización

Etapa IV: Consolidación

Etapa V: Diversificación

Etapa VI: Integración

Etapa VII: Declinación – Revitalización (p. 44).

En cada etapa, se debe atender a las tareas que contribuyen de modo decisivo al desarrollo organizacional. Frente a una organización que no desarrolló con eficacia los sistemas, las estructuras y los procesos (aquello que los autores definen como el diseño de la pirámide del éxito organizacional), experimentaría aquello que llaman: “dolores de transformación”. La etapa VII (Declinación – Revitalización) puede suceder en cualquier momento de la vida de la organización. Finalmente, los autores destacan la significatividad que el ambiente reviste, interviniendo en el proceso de desarrollo, sus etapas y éxito (Flamholtz & Randle, 2001).

Nuestra investigación se concentra sobre una empresa que actualmente es dirigida por miembros de la tercera generación, al tiempo que, participan integrantes de la siguiente. Para Leach (1993) el factor distintivo de esta etapa es la diversidad en cuanto a puntos de vista, valores y sentimientos suscitados en torno a la empresa, siendo esto, potencial de diversos emergentes. El desafío: identificar formas que contribuyan a sortear estas amenazas, a partir de replantearse la visión de la empresa y revitalizarla. De este modo, es posible aunar el compromiso de la familia hacia el futuro.

Van Thienen (2018) resalta la importancia de planificar el proceso de sucesión en una empresa familiar, de forma tal que cada uno reconozca y asuma de modo favorable su lugar. Lograr este orden disminuye el surgimiento de heridas en la familia y las nuevas generaciones asumen un proyecto común. Es una oportunidad de mejora para la familia y la empresa, sienta las bases en los vínculos familiares.

Algunos valores familiares que se destacan al momento de la planificación: pertenencia, flexibilidad, respeto, honestidad, perdón y generosidad, entre otros (Van Thienen, 2018).

Siguiendo los postulados de Urrea Arbeláez (2012), lograr una adecuada estructura de gobierno hacia el interior de una empresa familiar, es importante. De este modo, las cuestiones de propiedad, empresa y familia, reciben su abordaje en diferentes escenarios. Así, los miembros de la familia, internalizan una metodología de trabajo constructiva, donde se inscriben: compromisos, derechos y obligaciones.

Trazar políticas regulatorias respecto a la relación entre familia y empresa, es un aspecto significativo en la gobernabilidad de la empresa, regula el grado de intervención de propietarios

y/o accionistas en la empresa. Al mismo tiempo, contribuye al mantenimiento de un equilibrio de poder entre los integrantes de la familia y quienes se incorporan o no en la administración (Urrea Arbeláez, 2012).

Carecer de una estructura de gobierno en una empresa familiar, sostiene Urrea Arbeláez (2012) frecuentemente deriva en la asociación de los problemas, consecuencia de las actitudes de las personas que forma parte del sistema. Muchos problemas y tensiones en el contexto personal y familiar, derivados del nexo con la empresa, hacen visible, las carencias o fallas a nivel de las estructuras de gobierno empresarial y la falta de políticas asociadas a los aspectos vitales de la empresa. Ante el surgimiento de tensiones familiares y la carencia de una estructura de gobierno empresarial, es ineludible, actuar de modo eficaz a través del establecimiento de políticas claras que posibiliten el afrontamiento de las tensiones emergentes. De esta forma, se ofrece un marco normativo que favorece las relaciones entre familia y empresa; el aspecto central de este sistema, gira en torno a políticas de: empleo, desempeño, despido; políticas de compra y venta de acciones.

Martínez Echezárraga (2010) propone etapas en el desarrollo de la empresa familiar, la primera la define como: dueño-gerente, seguida por la sociedad de hermanos y, en tercer lugar, el consorcio de primos. La empresa objeto de nuestra investigación encuadra en la segunda etapa (sociedad de hermanos). Atendiendo a los rasgos que Martínez Echezárraga (2010) propone, se caracteriza por la existencia de armonía y conformación de un equipo de trabajo, donde la colaboración y participación en los procesos de toma de decisión, se transforman en un desafío de aprendizaje. Una segunda característica de este período, es la Dirección profesional o profesionalización de la gestión, por cuanto, han tenido oportunidad de adquirir mayor formación e instrucción que sus predecesores. Es importante para la gestión, sistematizar los procesos y profesionalizar la empresa; a partir de la instauración de normas y procedimientos, que posibilitan que la administración de la empresa por parientes o no familiares. Por último, esta etapa posee la capacidad para revitalizar la estrategia, a través de una profunda revisión del sector o industria, individualizando oportunidades y amenazas del entorno, para llegar a definir estrategias competitivas que posibiliten instalar a la organización en un nuevo estadio. Una opción que puede suscitarse: la tendencia a diversificar el negocio, conformando otros afines.

Martínez Echezárraga (2010) reflexiona en torno a las cualidades de las empresas familiares, y sus rasgos distintivos respecto de las no familiares. Como aspectos favorables de una empresa familiar, el autor menciona: planteo de una visión más a largo plazo; existiría mayor unidad en términos de objetivos entre sus accionistas; disposición de una cultura empresarial sólida; agilidad en los procesos de toma de decisión; dedicación y voluntad de ofrecer lo mejor de cada uno en bien de la empresa; sostenimiento a lo largo del tiempo de estrategias y políticas; importancia a la imagen que construye la empresa; mayor responsabilidad social y menores costos de agencia, ya que generalmente algún miembro de la familia se dedica a la gestión, por

tanto las decisiones en término de operaciones, se procesan desde una mirada de propietario o dueño, pero tanto, se buscará beneficiar la propiedad.

Algunas cualidades de las empresas familiares, pueden entenderse como rasgos desfavorables que estas poseen, Martínez Echezárraga (2010) los especifica: tendencia a la superposición de roles familiares y empresariales; carencias a nivel de la planificación; desconfianza que lleva a incrementar los sistemas de control; resistencia ante procesos de cambio e innovación, como ser: la profesionalización; descuido de una visión orientada a los resultados; permanencia de liderazgo extensos; dificultad para detectar y atraer talentos; procesos de estancamiento pensados estratégicamente; tasa de reinversión inadecuada y la tendencia a preferir a un familiar o pariente, en detrimento de la priorización de las habilidades y competencias; y el co-liderazgo cuando los estilos de dirección y gestión son diferentes o poco compatibles.

La profesionalización de una empresa familiar, se revela como un paso inevitable para el crecimiento de empresa; el transcurrir del tiempo y los modos de hacer adoptados, dejan de ser funcionales a pesar del esfuerzo por persistir. Figuras identificadas como “multipropósito”, ya no resultan eficientes. Frente a este panorama, encaminar un proceso de profesionalización supone incorporar profesionales que no forman parte de la familia, para que asuman tareas de gestión. El concepto también puede hacer mención, al proceso de formación y/o preparación de miembros de la familia. Profesionalizar una empresa familiar, comprende el desarrollo de buenas prácticas de gestión en torno a: producción, administración y gestión de las personas. El aspecto central del proceso, que las actividades sean perpetradas por quienes poseen las competencias necesarias (Press, 2015).

El crecimiento de la empresa complejiza su gestión, vuelve evidente la necesidad de implementar métodos que se alejen de lo instintivo, dando paso a una conducción profesionalizada, donde la planificación y control, se aplican a través de una gestión estratégica. Este proceso reviste importancia al momento de sortear los potenciales conflictos, entre: valores, objetivos de la familia y la empresa (Leach, 1993).

El autor antes mencionado plantea etapas en el desarrollo de la empresa familiar, a saber:

1. Desarrollo orientado al producto: es una estructura simple, tras identificar una necesidad en el mercado, se despliega un sistema de producción y management para ofrecer el producto o servicio. Aquí el fundador se encuentra al frente de todo y las decisiones se toman rápidamente; no hay especialización de funciones (Leach, 1993).

2. Desarrollo orientado al proceso: la empresa posee mayor estabilidad comercial, que deriva en solidez en las relaciones con clientes y proveedores. Este crecimiento complejiza el escenario, siendo preciso introducir mecanismos de control para mejorar la eficiencia. En cuanto a los procesos decisivos, se advierte una diversificación de las cuestiones a resolver, en vista al desarrollo e introducción en la etapa de planificación (Leach, 1993).

3. Desarrollo orientado a la planificación: puesta en marcha la profesionalización de la empresa, se inaugura una etapa en la que se integra el personal, los sistemas y los procesos. En este período, la cultura de la empresa sienta bases sólidas y duraderas. Emerge una metodología de trabajo en la que se canalizan las intuiciones iniciales que intensifican esas energías. Implementar habilidades de gestión que posibiliten un salto cualitativo desde el control hacia la coordinación, es el punto que distingue este período. La profesionalización de la empresa implica asumir un management estratégico, donde se consideran los principales componentes de la empresa y desarrollar propósitos que den cuenta de objetivos claros y pausibles. Esto hace posible integrar los diferentes sectores de la empresa para sincronizar sus esfuerzos en un sistema coherente y organizado. En esta instancia suele redactarse un plan estratégico empresarial que sirve de hoja de ruta para las tareas básicas del management (Leach, 1993).

Press (2015) destaca la importancia de alcanzar buenas prácticas de gestión de una empresa familiar, siendo esto, parte del proceso de profesionalización.

Rueda Galvis (2011) es de opinión, el proceso de profesionalización es una herramienta favorable, para minimizar el surgimiento de obstáculos que deriven en el fracaso corporativo, a partir de desarrollar ventajas competitivas.

Para Belausteguigoitia (2012) profesionalizar una empresa, es una transformación gradual que presupone un cambio de mentalidad en los actores de la organización y su eficacia se liga al compromiso e involucramiento de la Dirección. Para cualquier tipo de empresa, asumir un proceso de profesionalización es un desafío. En el caso de una empresa familiar la complejidad se incrementa, por cuanto, los directores se desempeñan por períodos extensos y en determinadas circunstancias, llegan a inhibir los cambios inherentes al proceso. Se presenta un dilema: definir qué es preciso cambiar y qué no. Este tipo de decisión suele acarrear conflictos, cuya superación se alcanza a partir de un buen diálogo a fin de analizar y comprender las diferentes posturas, y llevar a cabo un buen proceso decisorio.

Siguiendo al mismo autor, una empresa familiar profesionalizada se diferencia de aquella que asume un funcionamiento amateur. Entre los rasgos más significativos, enumera: selección de personal a partir de capacidades y competencias; el factor familia se muestra como una opción más; presencia de un sistema administrativo perfeccionado; procesos de toma de decisión desde la información y no centralizado (ya que existe delegación); estructura organizacional que responde a las necesidades e inquietudes del negocio; promoción del personal basada en el desempeño; responsabilidades y funciones claramente definidas; presencia de un plan de sucesión socializado; cultura que admite la diversidad de pensamiento; sucesores que desean formar parte de la empresa, deberán esforzarse; planificación estratégica y visión compartida por todos los integrantes de la organización, son las características de una empresa familiar profesional (Belausteguigoitia, 2012).

Brojt (2009) plantea la existencia de barreras mentales que obstaculizan el proceso de profesionalización, modo implícito de oponerse al mismo. Entre ellas enuncia: la motivación o motivo para llevar a cabo el proceso, no disponer de una orientación hacia dónde ir, lo que se materializa en un plan de negocio estratégico, para definir cómo se organiza la empresa y qué necesita desarrollar para alcanzar los objetivos. La tercera barrera mental que el autor enumera, es el temor a perder el control operativo, por el cual, muchas veces no se toman oportunidades únicas para la empresa. A partir de la profesionalización, se apunta a que los propietarios puedan delegar tareas operativas, para asumir un rol estratégico. Una cuarta barrera mental, viene representada por el preconcepto de tener el saber acerca de cómo hacer algo; la superación de este factor viene dada a partir de la conformación de equipos de trabajo. De esta forma, el propietario puede concentrarse en la gestión de este equipo profesional. Otra barrera mental puede suscitarse a partir de los costos que supone la profesionalización. Por último, el dilema de la paradoja, es una forma de definir la contradicción a resolver: en un proceso de profesionalización, la empresa enfrenta una instancia en la que aquellos atributos y modos de hacer que condujeron al éxito de la empresa, en esta instancia se hace evidente redefinirlos a partir de los cambios a introducir, por ejemplo: el pasaje de concentrar todas las decisiones, a su descentralización, aquello que en otro período fue exitoso, hoy sería una limitante para el crecimiento.

Brojt (2009) sostiene, el proceso de profesionalización supone dos elementos: convicción y método. El primer componente, refiere al grado de convencimiento en relación a la necesidad de profesionalizar la empresa, y su disposición al cambio a pesar de obstáculos y emergentes. La convicción ancla en un sentido de urgencia significativo, valora este proceso como vía regia para el crecimiento de los negocios, al emprender el proceso de sucesión. La profesionalización en base al método del proyecto, es el segundo elemento que el autor enuncia, iniciando el recorrido desde una fase I, en que se diseña la estructura de la organización a profesionalizar; la fase II incluye su construcción. En este proceso se trabaja desde la gestión del cambio, atendiendo al factor humano de la empresa, sean accionistas, propietarios o personal colaborador.

Capítulo dos:

Diseño metodológico

2.1. Tipo de investigación a realizar

Para lograr los objetivos propuestos, se realizará una investigación cualitativa. Desde esta perspectiva, el investigador se aproxima al mundo social, para luego desarrollar una teoría coherente con lo observado. Proceso inductivo, en el cual explora, describe y finalmente genera una perspectiva teórica (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, Lucio, 2006).

“Con el término investigación cualitativa, entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medios de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”. (Strauss y Corbin, 2002, p. 11-12). Se apunta a descubrir conceptos y relaciones entre los datos, organizados en un esquema explicativo.

El tipo de diseño se inscribe en una investigación de tipo descriptiva, en la que se especifiquen las propiedades, características o rasgos de los fenómenos que se someten a un estudio. Buscan medir o reunir información (de forma independiente o conjunta) sobre las variables que investiga, no tienen como objetivo identificar cómo se relacionan las variables entre sí. Se describen las características de los fenómenos, tendencias que puede presentar un grupo o población (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista, Lucio, 2006).

Se recurre al método del estudio de casos, Stake (1999) a partir de un caso particular, se busca conocerlo bien, ver qué es; llegar a una mayor comprensión, desde la singularidad y complejidad que reviste.

Existe una modalidad, donde el estudio de casos es un instrumento para acceder a una comprensión diferente, se la define como un estudio instrumental de casos (Stake, 1999).

2.2. Universo de estudio y metodología de abordaje

El universo de estudio, viene representado por la totalidad de profesionales incorporados a la empresa familiar que es objeto de nuestra investigación, y los mandos medios que coordinan los equipos de trabajo de los cuales son parte.

La unidad de análisis está representada por el profesional que desempeña una función concreta, incorporado en los últimos cinco años, quien asume tareas que eran desplegadas por alguien que no disponía de formación académica o profesionales que se desvincularon; la unidad de análisis también incluye al mando medio a quien responde el profesional.

Selección de casos: Se elige aquel profesional que se haya incorporado en un sector de la empresa en los últimos 5 años. Se consulta si es de su interés colaborar con la investigación, y

en el caso que acceda, se explicita el encuadre ético y objetivos de investigación, señalando al mismo tiempo, es un modo de contribuir al estudio y profundización de la temática.

Entre los profesionales entrevistados se encuentran noveles egresados, como así también, personas que poseen mayor experiencia y años de desempeño profesional en otros espacios laborales. Los mandos medios entrevistados, representan a personal con mayor antigüedad y muchos de ellos han logrado un desarrollo dentro de la misma empresa.

Las tablas 1 y 2, exponen la muestra que compone el presente estudio, incorporando los datos más significativos para favorecer la comprensión del lector.

Tabla 1. Caracterización de la muestra, grupo profesionales

Entrevistado	Fecha	Grupo: Profesionales	Formación	Puesto	Antigüedad
1	9/8/2018	Carlos	Universitario	Auxiliar de sector	4 años
2	16/8/2018	Vanesa	Universitario	Auxiliar de sector	5 años
3	6/9/2018	Adriana	Universitario	Auxiliar de sector	6 meses
4	6/9/2018	María	Universitario	Auxiliar de sector	7 meses
5	13/9/2018	Ramiro	Universitario	Supervisor	5 años
6	28/11/2018	César	Universitario	Auxiliar de sector	5 años
7	13/12/2018	Esteban	Universitario	Auxiliar de sector	3 años
8	20/12/2018	Franco	Universitario	Auxiliar de sector	1 año, 8 m
9	24/1/2019	Francisco	Universitario	Auxiliar de sector	5 años
10	7/2/2019	Camila	Universitario	Auxiliar de sector	6 meses
11	28/2/2019	Pablo	Universitario	Auxiliar de sector	5 años
12	30/11/2018	Mateo	Téc. Universitario	Auxiliar de sector	1 año, 8 m

Fuente: Elaboración propia respecto al trabajo de campo realizado

Tabla 2. Caracterización de la muestra, grupo mandos medios

Entrevistado	Fecha	Grupo: Mandos medios	Formación	Puesto	Antigüedad
1	9/8/2018	Pedro	Universitario	Responsable de sector	15 años
2	16/8/2018	Mariano	Universitario	Responsable de sector	20 años
3	6/9/2018	Mariela	Universitario	Responsable de sector	28 años
4	13/9/2018	Roberto	Universitario	Responsable de sector	12 años
5	29/11/2018	Noemí	Universitario	Responsable de sector	15 años
6	17/1/2019	Fabián	Universitario	Responsable de sector	9 años
7	26/12/2018	Osvaldo	Universitario	Responsable de sector	27 años
8	24/1/2019	Félix	Téc. Universitario	Responsable de sector	15 años
9	6/9/2018	Mariela	Universitario	Responsable de sector	28 años
10	28/2/2019	Damián	Nivel Secundario	Responsable de sector	16 años

Fuente: Elaboración propia respecto al trabajo de campo realizado

2.3. Instrumento para la recolección de datos

A partir de entrevistas semi-estructuradas, se realiza la recolección de datos. En diálogo con cada entrevistado, se instrumentan preguntas diseñadas con el fin de explorar y recabar datos que contribuyan a la comprensión de nuestro problema de investigación y así, responder a los interrogantes. Atendiendo al estilo de cada relato, se adecua el planteamiento de las preguntas o su orden de introducción. Cada entrevista fue grabada a través de un recurso tecnológico que posibilite a posteriori, recuperar el material. Se llevó a cabo la transformación a texto de cada audio de entrevista, por medio de la transcripción de los archivos. En sección anexo, los documentos A y B, exponen las preguntas a incluir en la entrevista semi-dirigida con profesionales y mandos medios respectivamente.

Se trabaja con el soporte proveniente de la Grounded Theory (GT), propuesta por los autores Glaser y Strauss (1967). Esta metodología, puede generar teoría y fundamentarla en los datos. La teoría y el análisis requieren interpretación, la cual se basa en la indagación sistemática. Un conjunto de categorías construidas a través de conceptos interrelacionados de forma sistemática, en los cuales se identifiquen las relaciones, conforma un marco teórico que explica un determinado fenómeno social, psicológico o educativo (Strauss & Corbin, 2002).

2.4. Justificación del estudio:

La ocasión de realizar diversas entrevistas a profesionales incorporados a la empresa familiar, describirá la autopercepción que poseen en cuanto a su rol. Simultáneamente, la entrevista a los mandos medios, brinda una descripción de las expectativas de rol que se depositan en el profesional; la valoración que realizan del proceso de profesionalización que acontece en la empresa familiar. La investigación parte de los datos que la misma realidad brinda, abordando la temática desde los actores involucrados.

El estudio de las tensiones existentes entre autopercepción y expectativas de rol, nos acerca a dicha temática, potenciando el desarrollo teórico en relación al tema; contempla la posibilidad de plantear un abordaje específico en relación a la misma. Al mismo tiempo, posibilita comprender en qué medida influyen estas tensiones a nivel relacional sobre los actores involucrados, como así también, sobre el proceso de profesionalización de la empresa familiar. Estos datos poseen un valor que trasciende el ámbito teórico, para alcanzar implicancias prácticas.

2.5. Elementos de la Grounded Theory

Pandit (1996) expone los tres elementos que componen a la Grounded Theory, a saber:

El primer elemento son los conceptos; representan la unidad básica de análisis, desde la conceptualización de los datos. Determinados incidentes, acciones o acontecimientos, se

analizan como potenciales indicadores de fenómenos y se les asigna un rótulo conceptual o etiqueta (Pandit, 1996).

Representación abstracta de un acontecimiento o acción, que el investigador capta como significativo en los datos (Strauss & Corbin, 2002).

El segundo elemento viene constituido en las categorías; el nivel de abstracción y conceptualización es mayor que los conceptos que representan. Surgen del mismo proceso analítico de comparar y exaltar semejanzas y diferencias. La teoría puede integrarse a partir de las categorías que se consolidan (Pandit, 1996).

Strauss & Corbin (2002) son de opinión, el nombre dado a una determinada categoría, describe puntualmente lo que sucede. Frente a los conceptos que comienzan a acumularse, el investigador los agrupa en torno a las categorías, utilizando términos explicativos más abstractos.

El tercer elemento de la Grounded Theory son las proposiciones; "...indican relaciones generalizadas entre una categoría y sus conceptos y entre categoría separadas". (Pandit, 1996, p. 2) Inicialmente Glaser y Strauss emplearon el término "hipótesis", luego, fue sustituido por el de proposición, en cuanto que éste remite a relaciones conceptuales.

"...las propiedades son las características generales o específicas, o los atributos de una categoría, las dimensiones representan la localización de una propiedad durante un continuo o rango" (Strauss & Corbin, 2002, p. 128).

Pandit (1996) expone que la generación de conceptos, categorías y proposiciones resulta un proceso interactivo, la Grounded Theory inductivamente es derivada a partir de los fenómenos que representa. Por tanto, se descubre, desarrolla y, provisionalmente, verifica en la colección de datos sistemáticos y su análisis.

2.6. Soporte técnico: Software Atlas.Ti

El análisis y procesamiento de datos se realizará con el soporte técnico Atlas.Ti. Muñoz Justicia (2005) afirma: "Atlas.Ti es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de [...] grandes volúmenes de datos [...] su foco de atención es el análisis cualitativo, no pretende automatizar el proceso de análisis, sino simplemente ayudar al intérprete humano agilizando [...] muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación..." (P. 12).

Atlas.Ti, facilita la organización y búsqueda de toda la información que se dispone a través de: datos, fichas o anotaciones. Permite trabajar en dos niveles: el nivel textual, implica la segmentación de los archivos de datos, codificación de textos, imágenes o archivos de audio, actividad que dará paso al segundo nivel: conceptual, donde el investigador concentra su atención en la construcción de modelos; apunta a entrelazar códigos, estableciendo relaciones

entre los mismos; crear redes que permitan visualizar a través de la representación gráfica, las relaciones encontradas (Atlas.Ti, 1993).

Pandit (1996) sostiene que dicho software es una herramienta reciente, que agiliza los aspectos mecánicos del análisis de los datos, brinda mayor libertad al investigador para dirigir su atención a los aspectos creativos de la investigación.

2.7. Declaración de los principios éticos de la investigación:

Al momento de tomar contacto con los sujetos que conforman la muestra, se expone el marco ético desde el cual se plantea la investigación. Stake (1999) es preciso redactar los objetivos de investigación y el modo en que se llevará a cabo el trabajo, declaración a la que define como permiso, el cual debe ser socializado con los participantes al iniciar el proceso.

Al consultar a las personas que forman parte de la población en estudio, si expresan interés por colaborar y encuentran coincidencia con los principios éticos puestos de manifiesto, se acuerda día y horario en que se llevará a cabo la entrevista personal. Al momento de concretarse, se cuenta con una planilla impresa llamada: “Consentimiento Informado para Participantes de Investigación”, la cual ofrece una clara explicitación de la naturaleza de la misma y el rol que asume como participante. Otros aspectos puntualizados:

- La participación en el presente estudio, supone la realización de una entrevista personal en la que deberá responder a una serie de preguntas relacionadas con el problema de investigación.
- Tiempo estimado de la entrevista: 60 minutos.
- La entrevista personal será grabada en su totalidad, luego el investigador transcribe las ideas expresadas por los entrevistados.
- La colaboración con este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información suscitada es rigurosamente confidencial y no se utilizará para otro propósito fuera de los que la investigación persigue.
- Sus respuestas serán codificadas con un nombre de fantasía como así también las personas a las que nombre a lo largo de la entrevista (se resguarda los datos identitarios).
- Al transcribir cada entrevista, las grabaciones serán destruidas.
- Puede plantear dudas en cualquier momento de la participación.
- Es posible retirarse del proyecto, si así lo desea, sin que ello lo perjudique.
- Puede optar por no responder aquellas preguntas que no considera oportunas o convenientes; hacer saber su incomodidad al investigador.
- El participante, será provisto de dos copias del consentimiento informado, las cuales serán firmadas y una de ellas se le entrega.

- El participante puede solicitar información sobre los resultados del presente estudio, cuando éste haya concluido.

En sección anexo, el documento C expone el consentimiento informado, en su formato de nota.

Capítulo tres:

Análisis de datos

Consiste en otorgar un significado a los datos que emergen desde las entrevistas realizadas y los objetivos de investigación.

Las tablas 3, 4, 5 y 6 presentan: temas, categorías y subcategorías consideradas para cada grupo de entrevistados, a saber: profesionales y mandos medios; según las preguntas de investigación. Es un modo de ordenar y ampliar el análisis de datos.

Posteriormente, se expone un estudio secuencial a partir de las tablas puntualizadas precedentemente, en cuya reflexión se integran, fragmentos significativos de las entrevistas.

Tabla 3. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados

Temas y categorías	Grupos	
	Profesionales	Mandos medios
	Subcategorías	Subcategorías
1. Tensiones existentes	Lo que espera encontrar	Lo que espera del profesional
	Vivencias concretas en el rol	Entrenamiento y metodología
	Registro emocional	Alerta/indicadores captados
	Lo que desgasta al profesional	Expectativas para gestionar
	El saber y crecimiento	El saber desde el puesto
	Expectativas por fuera del puesto	Expectativas polarizadas (hacia el puesto)
	Cualidades que espera de un mando medio	Estilo de gestión adoptado

Fuente: Elaboración propia con base al enfoque de las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios.

Tabla 4. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados

Temas y categorías:	Grupo: Profesionales
2. Autopercepción en cuanto al rol	Subcategorías:
- Autopercepción favorable	Registros emocionales sobre la tarea
	Cualidades en la relación con mando medio
	Autovaloración a partir de la relación laboral
	Estilos y lineamientos de trabajo de la empresa familiar
	Reputación de la empresa familiar
- Autopercepción desfavorable	Registros ambiguos sobre la tarea
	Registros emocionales sobre la tarea
	Metodología de asignación de tareas
	Relación: tarea-aprendizaje
	Relación: tarea-formación de base
- Surgimiento de presiones	Adaptación a escenarios cambiantes
	Solicitudes y demandas que recibe
	Valoración de desempeño
- Tareas con mayor grado de estructuración (reiterativas)	Proceso de entrenamiento en el puesto
	Registros emocionales sobre la tarea
- Tareas emergentes	Metodología de asignación de tareas
	Grado de estructuración del rol a partir de la tarea
	Superposición de tareas y requerimientos
	Conformación de equipos intersectoriales
- Factores desmotivantes	Actitudes a nivel vincular
	Definición del rol/delegación

Fuente: Elaboración propia con base al enfoque de las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios.

Tabla 5. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos según cada grupo de entrevistados

Tema:	Grupo:
3. Expectativas de rol hacia el profesional	Mandos medios
Categorías:	Subcategorías:
- Expectativas en torno a las características del rol	Polivalencia
	Multiplicidad/simultaneidad
- Expectativas asociadas a la tarea	Competencias específicas del puesto
	Cualidades generales del puesto
	Capacidad de gestión del equipo
	Bienestar emocional y tareas
-Expectativas en términos de sucesión	Profesional como sucesor en el rol del mando
	Pasos para llevar a cabo la sucesión
	La sucesión como expresión de deseo
- Expectativas de búsqueda	Planteo del desarrollo de carrera
	La búsqueda del profesional y el planteo de expectativas más precisas
- Percepción desfavorable sobre el profesional	Rasgos de carácter
	Estado de ánimo y emocionalidad
	Competencias específicas del puesto
- Carrera y desarrollo del mando medio	Ausencia de expectativas de rol
	Definición del rol/delegación

Fuente: Elaboración propia con base al enfoque de las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios.

Tabla 6. Temas, categorías y subcategorías para el análisis de datos, según cada grupo de entrevistados

Tema y Categoría	Grupos	
4. Incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización	Profesionales	Mandos medios
	Subcategorías	Subcategorías
	Expectativa de mejora dentro de la empresa	Factor comunicacional
	Expectativa de mejoras que exceden al ámbito de la empresa	Chequeo de expectativas
	Factor comunicacional	Afrontamiento de sucesos en el sector
	Afrontamiento de sucesos en el sector	Instancias de feedback
	Instancias de feedback	

Fuente: Elaboración propia con base al enfoque de las tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios.

A continuación, en cada uno de los temas, se despliega el listado de categorías y subcategorías utilizadas para el análisis de los datos desde cada grupo de entrevistados (mandos medios y profesionales).

En primer lugar, el análisis se orienta hacia las tensiones existentes entre la autopercepción de los profesionales en cuanto a su rol y las expectativas de rol hacia éste, por parte de sus mandos medios.

Posteriormente, la reflexión se concentra en torno a los rasgos que contribuyen en el entendimiento del fenómeno de las tensiones, a saber: la autopercepción que los profesionales tienen respecto a su rol en la empresa familiar y los diferentes atributos que la componen; las expectativas de rol que los mandos medios sostienen hacia el profesional. A modo de integrar los momentos explicitados precedentemente, se exponen las implicancias que se registran sobre el proceso de profesionalización en la empresa familiar objeto de estudio.

3.1. Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional incorporado y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios

Tabla 7. Temas, categorías y subcategorías para la identificación de las tensiones entre los grupos de entrevistados

Temas y categorías	Grupos	
	Profesionales	Mandos medios
	Subcategorías	Subcategorías
1. Tensiones existentes	Lo que espera encontrar	Lo que espera del profesional
	Vivencias concretas en el rol	Entrenamiento y metodología
	Registro emocional	Alerta/indicadores captados
	Lo que desgasta al profesional	Expectativas para gestionar
	El saber y crecimiento	El saber desde el puesto
	Expectativas por fuera del puesto	Expectativas polarizadas (hacia el puesto)
	Cualidades que espera de un mando medio	Estilo de gestión adoptado

Fuente: Elaboración propia

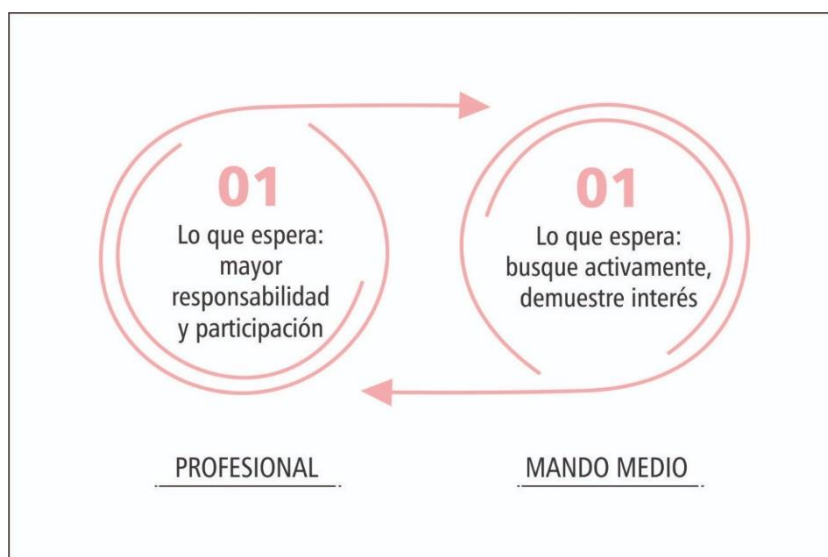
Las tensiones identificadas, entre la autopercepción del profesional en cuanto a su rol en la empresa familiar y las expectativas de rol que el mando medio sostiene sobre éste, demuestran cierto grado de distanciamiento entre lo que cada actor percibe desde su lugar o perspectiva; falta de explicitación de sus registros y expectativas, en la medida que la relación laboral se construye y sostiene.

Al analizar las expectativas que se construyen en torno al puesto del profesional incorporado, se visualiza una tensión. Por cuanto, el profesional espera mayor participación y responsabilidades. Los equipos de trabajo y sus referentes, sean capaces de ofrecer o generar estas cualidades. Desde las figuras de mandos medios, se construye una visión donde los profesionales activamente se impliquen en las actividades y emergentes del sector. La búsqueda activa a través de la cual el profesional se involucre en los acontecimientos que puede realizar su aporte, es el rasgo que los mandos medios valoran como significativo. Entre los fragmentos que contribuyen a trazar esta tensión, se individualiza una frase de un mando medio, quien a partir de analizar el despliegue que observa en el profesional incorporado, exterioriza su expectativa de involucramiento activo ante los emergentes:

‘está en uno, las ganas de uno, de querer ir tomando cosas, de querer ir aprendiendo sobre todas las cosas, de querer involucrarte en las cosas que van surgiendo todos los días, y meterte, escuchar de que están hablando de alguna cuestión, y formar parte de esa conversación, aunque estoy hablando en nuestro sector, y por ahí podes estar parado a un metro de la puerta, y podes formar parte de la conversación sin que yo te invite’.
Entrevista a Damián (02/2019).

El gráfico 2, representa a través de líneas o flechas recursivas entre los involucrados (profesional y mando medio), la tensión que se valora en primer término.

Gráfico 2. Tensión en torno a la expectativa del puesto que el profesional ocupa



Fuente: Elaboración propia

Al caracterizar el sector de trabajo, profesionales entrevistados describen un ambiente lo suficientemente estructurado y estable; actividades definidas y con bajo grado de variabilidad o novedad. Ante dicho escenario, se generan las condiciones propicias para despertar entre los entrevistados, un registro de estancamiento en el desarrollo profesional. Esta vivencia, tiene su

impacto sobre las posibilidades de crecimiento que se visualizan dentro de la empresa. Expresiones que contribuyen a comprender esta tensión:

‘por ahí veo eso que me pasa a mi o lo charlo con mis compañeros por ahí los que están en la misma camada, eh... de que sentimos esto de que por ahí estamos como estancado... que se yo... ahí tenes a tu jefe que hace 20 años esta y todavía le quedan 20 años... como la falta de participación de nosotros... de la camada que entró conmigo’. Entrevista a Vanesa (08/2018)

‘si bien por otro lado... por ahí como te comentaba, hay cierto estancamiento en mi desarrollo profesional’. Entrevista a Vanesa (08/2018).

Estos son algunos de los fragmentos significativos para la presente tensión, donde los profesionales expresan un registro de estancamiento, a partir de las actividades que realizan.

Por otra parte, los mandos medios dan cuenta de cómo se distribuyen las tareas; la asignación de actividades a partir de las necesidades que el devenir diario plantea, es una metodología habitual. Atender y brindar soluciones a las cuestiones que en el día a día se suscitan, más allá de los rasgos estables que caracterizan a las funciones y responsabilidades del sector. Referencias que pueden ayudar a entender esta dinámica, expresiones de los mandos medios consultados en las que explicitan su forma de trabajar junto al equipo:

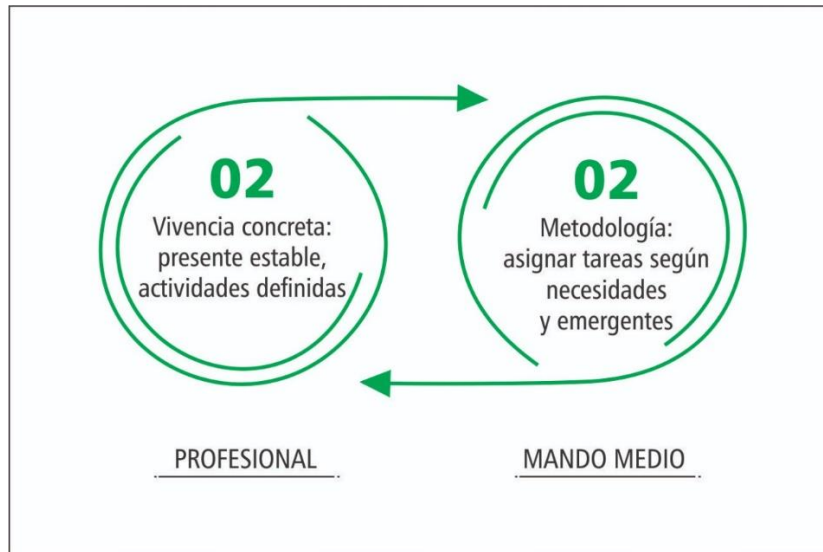
‘Nosotros tenemos un listado de todas las cosas a hacer, entonces llegamos ahí a hacer lo que tengamos pendiente y a satisfacer todas las cosas que ocurran en el día’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Se individualizan expresiones que traducen un modo de hacer a partir de los acontecimientos que se presentan, en tal sentido, un mando medio al describir su jornada de trabajo habitual y la interconexión entre diferentes actividades, explicita el modo de funcionamiento que el sector adopta.

‘Están interrelacionadas las situaciones, tengo que ir haciendo una combinación de actividades con ellos. Y después el seguimiento en obra de los contratistas: llevarles la información de lo que tienen que hacer y hacer el seguimiento, pedir presupuestos, llevar los presupuestos... todo eso... entonces el día a día es muy variable, depende de las demandas. Yo voy viendo, tengo actividades más o menos fijadas, pero después mucho a demanda, en las 3 áreas que te decía’. Entrevista a Pedro (08/2018).

En el gráfico 3, se visualiza el efecto recursivo entre la metodología de trabajo que el mando medio adopta en su sector y las vivencias concretas que los profesionales individualizan a partir de dicho estilo.

Gráfico 3. Tensión a partir de la metodología de trabajo que el mando medio adopta en su sector y las vivencias concretas de los profesionales ante dicho estilo



Fuente: Elaboración propia

Entre los profesionales entrevistados al explorar sus registros sobre la función que despliegan, individualizan una sensación de aburrimiento y hastío. Expresión que condensa numerosos significados y resonancias emocionales, al disponerse y realizar las tareas. Podemos citar como referencias significativas de este indicador, las siguientes expresiones:

‘Estoy aburrido’. Entrevista a Francisco (01/2019).

‘Me causan aburrimiento las cosas monótonas y repetitivas’. Entrevista a Mateo (11/2018).

‘Por ahí salí de la facultad con un ritmo que es rendir, estudiar, acostumbrada al acelere, por eso los hago despacio porque se me termina y me aburro entonces, por ahí pasa, siento que podría hacer más cosas, por ahí no sé, que implique más investigar o no sé cómo decirlo, pero si más, usar lo que aprendí y seguir aprendiendo’. Entrevista a Adriana (09/2018).

En los relatos precedentes, se individualiza el registro de aburrimiento entre los profesionales entrevistados. Los mandos medios, perciben con el transcurrir del tiempo, cambios en cuanto al nivel de energía que los profesionales invierten sobre las tareas. Al ser consultados, dan cuenta de un período inicial, marcado por un ritmo favorable y buen rendimiento en las tareas que asumen los profesionales. Posteriormente, se advierte una disminución y aplacamiento. Ejemplo de ello son las siguientes expresiones de los mandos en las que resumen un cambio:

‘incluso lo hemos hablado con Héctor, con Marta, la forma que tiene de ir quedándose en la diaria, como que se va desinflando, se va quedando sin nafta, ese es un poco, nosotros

somos más de hacer, ayer, mañana, hoy ya es tarde, no, no dudamos en hacer cosas, vamos vemos donde está el problema, resolver pum-pan... no se duda'. Entrevista a Damián (02/2019).

Se recurre al uso de metáforas para explicar la disminución de energía sobre las tareas, cambios a nivel de rendimiento con el paso del tiempo:

'Para hacer algo, y si bien tal vez lo termina haciendo, pero hay que reclamarle que lo haga, o hacerlo acordar que lo haga, o lo empieza a hacer, y como con el transcurrir del tiempo se va desinflando, y tal vez, lo termine o no de hacer, tal le das algo, algo de mucho tiempo lo hace, primer mes, segundo mes, el tercer mes le preguntas: "Che eso que bueno"..., "que me fijo que veo"... qué sé yo... y retoma, pero siempre hay que darle un empuje ahí, esa es su forma de hacer que tiene, la forma de trabajar'. Entrevista a Damián (02/2019).

A través del gráfico 4, es posible dar cuenta de la tensión número tres, donde los mandos medios advierten un cambio en el estilo de respuesta y energía que los profesionales demuestran al ejecutar las tareas y lo que éstos expresan a nivel emocional: experimentar aburrimiento.

Gráfico 4. Tensión entre el registro de aburrimiento sobre la tarea y los cambios advertidos en el nivel de energía con el paso del tiempo



Fuente: Fuente elaboración propia

Profesionales entrevistados manifiestan su agotamiento frente a la dimensión interpersonal que llevan a cabo desde su rol actual; a diferencia de los aspectos técnicos o disciplinares. A través de diferentes expresiones dan cuenta de las vivencias experimentadas en el trabajo cotidiano con el personal y las situaciones que se presentan en el escenario laboral. Muchas exceden a

este ámbito ya que son transferidas y se exteriorizan allí. Entre los fragmentos que se destacan de las entrevistas a los profesionales:

‘Pero la gente es difícil. Todo el tiempo te cansa, a todos cansa, cansa el trato con la gente’. Entrevista a Ramiro (09/2018).

‘Al final del día terminaba más envuelto no por problemas del trabajo que no pude solucionar, sino por situaciones del día a día con la gente, podría haberlo solucionado diferente o hablado... o cosas que vos decís...no me cierra por ningún lado lo que hace esta persona’. Entrevista a Ramiro (09/2018).

Tras concluir la jornada de trabajo, el registro de sobrecarga se individualiza al advertir, continúa envuelto en situaciones vividas con el personal a lo largo del día, como así también, al darse cuenta de la existencia de otras vías de resolución ante los conflictos suscitados.

Por referencia de los mandos medios entrevistados, las expectativas de rol hacia el profesional se orientan a la posibilidad de gestionar equipos de trabajo; el profesional sea el sucesor en términos de mando.

Delegar responsabilidades al profesional, es parte del proceso. Referencias que sustentan esta afirmación:

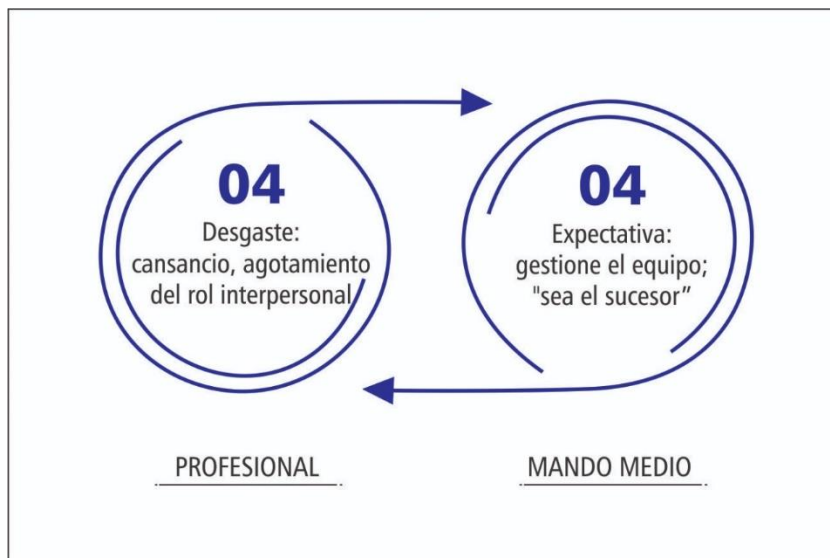
‘Hoy yo me apoyo mucho en las opiniones para tomar las decisiones. Entonces, justamente... yo esperaba tener una persona así en el sector, tenía esa expectativa de poder ir delegándole cada vez mayores responsabilidades y mayores funciones’. Entrevista a Pedro (08/2018).

Entre los relatos, se individualiza la expresión de un mando medio, respecto al modo en que podrá desarrollarse el profesional, cómo visualiza el crecimiento que llevará a cabo:

‘el crecimiento que él tiene por delante le va a implicar hacer cosas de gestión, después cada cual hace las cosas en función de lo que se le va exigiendo, lo que va aprendiendo y lo que le parece también. No hay una manera ideal de hacer las cosas. De última, los resultados después dirán’. Entrevista a Roberto (09/2018).

A medida que el profesional despliegue actividades de gestión, encontrará la forma más adecuada de asumir dicho rol. Generar un espacio que posibilite la canalización de sus registros y vivencias, podría ser un soporte que favorezca la adaptación. A partir del gráfico 5, es visible la tensión número cuatro, por cuanto el profesional exterioriza agotamiento por el rol e implicancias desde el plano interpersonal con el equipo y la expectativa que los mandos medios refieren: el profesional sea quien lo suceda en la gestión del equipo.

Gráfico 5. Tensión en torno al registro de cansancio del rol interpersonal y las expectativas de gestión de los equipos de trabajo



Fuente: Elaboración propia

La necesidad de capacitarse en aspectos asociados a su rol, disponer de diferentes herramientas y alcanzar mayor expertiz dentro de su área de incumbencia y saber, son algunas de las valoraciones que los profesionales entrevistados realizan en torno a la capacitación. Entre las expresiones, se destaca:

‘me gusta mucho el tema de ventas, de marketing... los nuevos canales de venta, lo que es comercio, me gusta mucho eso y no tendría problema en hacerlo o capacitarme en hacerlo, sé un poco del tema... pero tampoco estoy capacitado y no tengo inconveniente en hacerlo’. Entrevista a Franco (12/2018).

Entre las expresiones, se individualiza la importancia de profundizar respecto al conocimiento disciplinar, en los saberes técnicos de base. En su relato, un profesional expresa:

‘Por ahí tenes ganas de avocarte más a tu tarea exclusivamente veterinaria, como no sé... ponerte a investigar algo, leer’. Entrevista a Pablo (02/2019).

‘Lo hable con Mariano, me dijo que lo hablé con Héctor y también lo hable con él... también me dio el ok de que siga de que si yo tenía la intención de seguir estudiando, que siga... obviamente que sea algo afín a lo que hago. En ese sentido es como que me sentí apoyada, más allá de que aún no encontré qué es lo que puedo hacer’. Entrevista a Vanesa (08/2018).

En cuanto al conocimiento y adquisición de herramientas desde lo técnico, los mandos medios, consideran este aspecto, a partir de las tareas concretas que asume el profesional incorporado.

Valoración que se liga al aquí y ahora en términos de funciones y responsabilidades. Al momento de la entrevista, posee el conocimiento necesario y en algunos casos sus competencias exceden a los requerimientos del puesto, según las referencias que sustentan:

‘Para el puesto, le sobra capacidad para el puesto en el que estuvo hasta ahora tiene demasiadas capacidades, habilidades y conocimientos, porque es un puesto operativo. La experiencia vale, todo vale, se lo hemos preguntado...le hemos comentado que todos pasamos por ahí para adquirir experiencia y demás y ella se manifestó muy contenta conforme y demás... así que no hay problemas en ese sentido y va a seguir avanzando’.
Entrevista a Mariano (08/2018).

Expresión del mando medio en relación a una profesional incorporada al sector, quien viene realizando tareas operativas, las cuales no serían su rol definitivo, al momento, se necesita que alguien las realice. Desde el gráfico 6, es posible comprender el factor recursivo en que se inscribe la tensión entre mandos medios que valoran el saber y conocimiento del profesional, desde su rol y participación actual; mientras que la estimación que éstos exponen, se liga al crecimiento y posibilidad de adquirir mayores herramientas para enriquecer su rol actual y preparación para el futuro.

Gráfico 6. Tensión en torno a la valoración de la capacitación y formación



Fuente: Elaboración propia

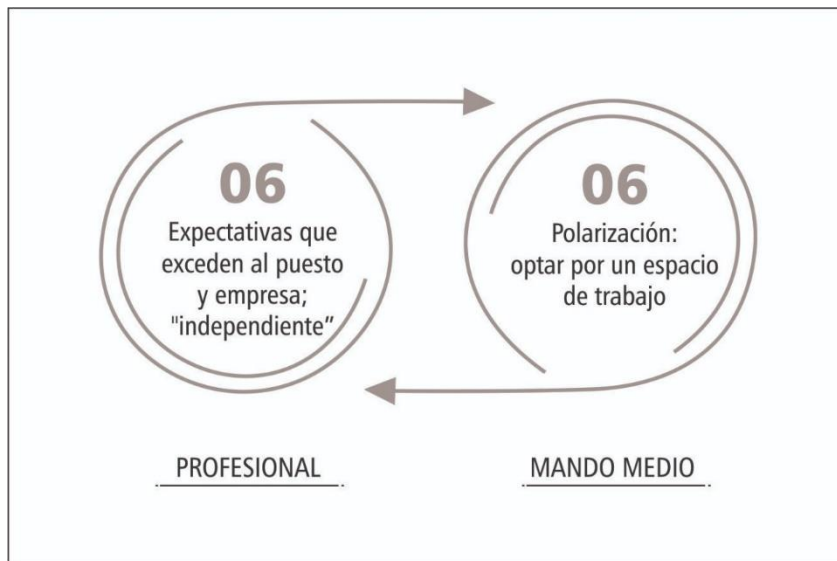
En el devenir del ejercicio profesional como personal en relación de dependencia, entrevistados individualizan inquietudes asociadas a la posibilidad de ejercer su profesión de modo independiente. Esto es definido como un cambio o redefinición en sus expectativas; la introducción de esta variable, no contempla (al menos explícitamente) el hecho de desvincularse de la empresa. Verbalizaciones que avalan esto:

‘Lo que sí, en un principio entre con la idea de nunca ser independiente, de ser un profesional independiente y ahora sí me cambio esa idea’. Entrevista a Camila (02/2019).

Desde la figura de mando medio, se capta esta inquietud que el profesional experimenta y/o exterioriza. A partir de esto, realiza una atribución de significado, en la que busca discernir qué opción o espacio de trabajo es mejor: ejercer de forma autónoma o ser un trabajador en relación de dependencia. Entender de modo polarizado esta vivencia del profesional, lleva a adoptar una postura con estas características. Resolver esta dicotomía, implica tomar una decisión: optar por uno u otro espacio y modalidad laboral. Entre las expresiones que se destacan:

‘A mí me parece, que en realidad ella quiere seguir probando cuál de los dos es mejor. Lamentablemente para eso tiene que renunciar acá e ir a probar’. Entrevista a Mariela (06/2018).

Gráfico 7. Tensión ante el surgimiento de expectativas profesionales que exceden al puesto y la empresa



Fuente: Elaboración propia

La tensión que a continuación se describe; pone de manifiesto aquellas cualidades que los profesionales consultados esperan de un mando medio y los rasgos concretos que dan cuenta del modo de asumir su función y la gestión que realizan del sector. El profesional espera conformar un equipo de trabajo junto a su mando medio, encontrar participación en los procesos de toma de decisión. Entre las verbalizaciones se individualizan aquellas que demuestran interés por lograr un trabajo en equipo, experimentar participación en procesos decisorios, entre otros rasgos fundamentales para el devenir del sector y la empresa como globalidad:

‘Yo lo que quiero es ir logrando, un mejor equipo de trabajo, mejor grupo, más comunicación, mejor comunicación, que haya más confianza, que se puedan hablar más las cosas, a veces se vive en una vorágine de nervios, correr para acá, apagar incendios constantemente’. Entrevista a Francisco (01/2019).

‘Espero por ahí el hecho de compartir más las decisiones, ósea más allá de que él sea mi superior, digamos, en cierta manera yo soy responsable de la parte sanitaria, y por ahí hay información, por el simple hecho de tener esta carrera, hay información que él no maneja, y hay decisiones que deberíamos tomarlas en conjunto, digamos si, por ahí es eso lo que yo veo’. Entrevista a Pablo (02/2019).

Imperativos del mando medio, reúne una serie de indicadores que encuentran su coincidencia en el modo en que los profesionales entrevistados describen cómo se despliegan los mandos medios: consignas concretas y directivas, en el comienzo de la relación laboral. Expresiones que ofrecen un ejemplo a esta tensión:

‘Nosotros somos más de hacer, ayer, mañana, hoy ya es tarde, no, no dudamos en hacer cosas, vamos vemos donde está el problema, resolver pum-pan... no se duda. Aparte en reproductoras no podés dudar, ni en la parte sanitaria, mucho menos en la parte sanitaria, ni en la parte edilicia o de mantenimiento, por decirlo de alguna forma, porque cualquier cosa que no resuelvas hoy, mañana va a estar mucho peor, mañana va a estar mucho peor, entonces es algo que no te deja ni pensar, tenes que actuar rápido’. Entrevista a Damián (02/2019).

Consideración que realiza el mando medio en cuanto a cómo debería actuar y responder el profesional, al actuar en temáticas asociadas a su formación: plantea que no debería existir duda en su despliegue.

‘No, tenes que empezar a ver para resolverlo aunque tengas dudas, le puedes errar sí, pero con los brazos cruzados no nos podemos quedar’. Entrevista a Damián (02/2019).

Criterio de trabajo que el mando medio aplica en su sector. Aquello que esperaría encontrar en el despliegue del profesional en el ejercicio de su rol.

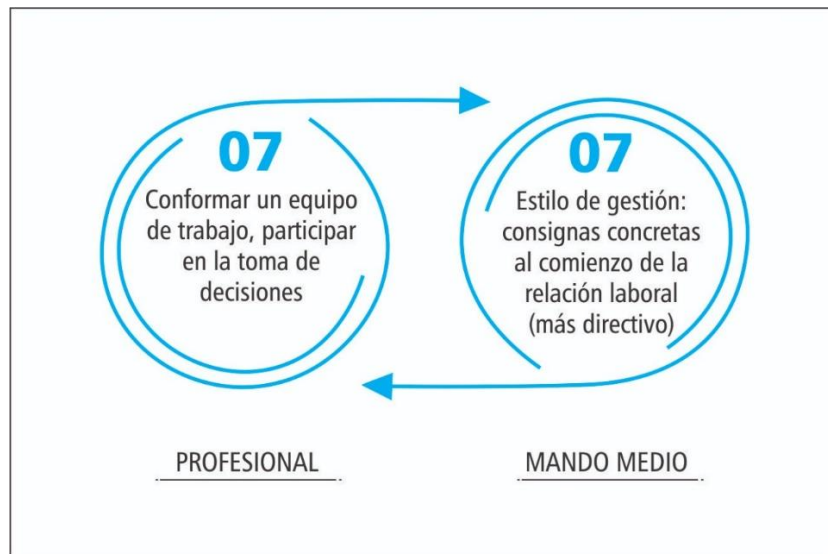
Un rasgo que destaca del mando medio, es el hecho de que, si bien plantea cómo se debe hacer o resolver una determinada cuestión, al mismo tiempo, brinda espacio para el planteo de otras alternativas: es posible mencionar cómo harían un trabajo, sienten libertad de acción dentro de un parámetro.

‘No damos muchas vueltas en cosas chicas, esto se hace así y listo’. Si te parece hacerlo de otra forma, me comentas. Es bastante abierto y amplio... somos libres para hacer lo

que queremos dentro de los parámetros, que sea lógico. Pero tenemos libertad, no hay problema. Entrevista a Ramiro (09/2018).

El gráfico 8, presenta una expectativa que los profesionales puntualizan: conformar un equipo de trabajo, en el cual experimenten ser partícipes en los procesos decisorios. Mientras que, las figuras de mandos medios asumen un estilo de gestión concreto y más directivo (en el comienzo de la relación laboral).

Gráfico 8. Tensión en torno a las cualidades que espera de un mando medio el profesional y los rasgos que encuentra en su estilo y gestión



Fuente: Elaboración propia

3.2. Autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña

Tabla 8. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: autopercepción favorable y subcategorías

2. Autopercepción en cuanto al rol	Subcategorías:
- Autopercepción favorable	Registros emocionales sobre la tarea
	Cualidades en la relación con mando medio
	Autovaloración a partir de la relación laboral
	Estilos y lineamientos de trabajo de la empresa familiar
	Reputación de la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia

Conocer la autopercepción que los profesionales sostienen, respecto a su rol dentro de la empresa familiar, es el tema que a continuación se analiza. Los profesionales expresan un

registro emocional de bienestar y comodidad frente a las tareas que realizan. Diferentes referencias que dan cuenta de este registro, como, por ejemplo:

‘Estoy bien, cómodo, pero creo que es como que es un puesto que me ayuda a crecer mucho tanto profesional como personal, sé que todavía me quedan muchas cosas por mejorar y espero seguir asentando el camino en esta empresa digamos’. Entrevista a Esteban (12/2018).

‘Yo estoy contento con lo que me tocó, no era lo que yo pensaba, yo pensaba que iba a estar como el técnico de it, que instalo la máquina, formateo’. Entrevista a Mateo (11/2018).

‘Me siento bien, me siento parte de la empresa, me gusta estar acá, nunca me hicieron sentir mal, en un principio fui bien recibida, siempre si necesitas algo avisas, no hay problema, por ese lado siempre bien’. Entrevista a Camila (02/2019).

A partir de las afirmaciones, existiría una relación entre lograr un buen desempeño laboral/profesional y el registro emocional concomitante: para alcanzar un desenvolvimiento favorable en su función, emocionalmente se debe experimentar bienestar.

Una experiencia interpersonal con sus mandos medios basada en intercambios en los que la escucha es una cualidad intrínseca, amplifica este registro favorable. Los profesionales tienen oportunidad de expresar sus registros y vivencias, manifestaciones como:

‘Hoy ya no, si tengo algo que decirle, o algo que yo pienso que es así, se lo digo y si él piensa que no es así, no me importa, digamos’. Entrevista a Pablo (02/2019).

‘Vos quieres hacer una propuesta de cambio o del trabajo o de lo que sea y te escuchan, se la analiza... no es que lo toman como algo banal’. Entrevista a Carlos (08/2018).

Estas expresiones, demuestran la importancia de la comunicación en el vínculo y rol asumido. Al mismo tiempo, los profesionales reconocen que se analizan las inquietudes planteadas.

‘Yo elegí estar acá y quiero seguir estando acá, a veces se complica, hasta por una cuestión familiar, estar lejos de mi casa’. Entrevista a Pablo (02/2018).

La afirmación precedente, revela que, la permanencia en la empresa es una elección y decisión. Expresión de deseo por parte del profesional respecto a continuar trabajando en la empresa, a pesar de los obstáculos o presiones existentes.

Sentirse a gusto con el rol que desempeñan y las tareas confiadas, son cualidades importantes para los profesionales, ya que la función que asumen sería una contribución a la empresa.

‘CÓmodo, siento que, por ahí sumo para la empresa, el ambiente laboral es muy bueno con todo el equipo de trabajo y los entornos con los que me relaciono, en general nos llevamos muy bien’. Entrevista a Franco (12/2018).

El lugar desde el cual, el profesional se autopercibe, guarda relación con el impacto que su rol tiene en la globalidad de la empresa: su función realiza un aporte a la empresa.

Valoraciones que realizan en torno a su función laboral actual, sensación de mayor bienestar con respecto a las actividades que desempeñaba con anterioridad; ejemplos que contribuyen a entender:

‘Si, hoy me siento mucho más cómodo, aparte que antes era solamente producción, ahora aparte de desarrollo estoy trabajando con administración central, integración, incubación, cosas que antes solamente escuchabas de oído’. Entrevista a César (11/2018).

‘En este camino que estamos yendo, ahora sí, me gusta mucho más de lo que yo hacía antes’. Entrevista a María (09/2018).

Valoración de la profesional respecto a las tareas actuales y lo que realizaba en un comienzo de su inserción laboral.

‘Ahora en la etapa de desarrollador por llamarlo así, me siento muchísimo más cómodo que estando apegado a la producción’. Entrevista a César (11/2018).

Los profesionales entrevistados reconocen la existencia de un período de adaptación al puesto de trabajo y sector desde su incorporación a la empresa.

En los relatos, se suscitan apreciaciones respecto a los lineamientos generales y estilo de trabajo. Destacan, la empresa posee una reputación favorable; tener la posibilidad de ser parte de sus equipos de trabajo, es un rasgo que fomenta una autopercepción favorable:

‘Sabido que yo soy consciente que estoy trabajando, no dicho por mi o por gente de acá, sino por gente de afuera en una empresa creo que debe ser las mejores empresas, en la manera de trabajo que tiene, en general, por ahí en mi sector, con más razón. Me considero privilegiado de estar donde estoy’. Entrevista a Pablo (02/2018).

Resonancias que el profesional posee a partir del sentido de pertenencia hacia la empresa; la imagen positiva y representación que sostiene en su segmento y entorno.

Tabla 9. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: autopercepción desfavorable y subcategorías

Categoría	Subcategoría
- Autopercepción desfavorable	Registros ambiguos sobre la tarea
	Registros emocionales sobre la tarea
	Metodología de asignación de tareas
	Relación: tarea-aprendizaje
	Relación: tarea-formación de base

Fuente: Elaboración propia

La categoría autopercepción desfavorable, incluye indicadores que denotan una inconsistencia entre las responsabilidades inherentes a un determinado rol, y el registro emocional que internamente experimentan los profesionales. Es decir, se advierte, pueden asumir una responsabilidad a través de un rol específico, pero al mismo tiempo, el registro emocional que experimentan no sería de satisfacción; y por diferentes motivos continúa ejecutando el rol.

‘Tengo como tiempos. Me sentía bien, como muy satisfecha, pero después me pareció que por la cantidad de horas que son, y ósea el tiempo que pasamos acá adentro, las expectativas que yo tenía en cuanto a crecer profesionalmente, como que no me siento satisfecha, me parece que no estoy aprendiendo lo que yo pretendía’. Entrevista a Camila (02/2019).

A través de esta afirmación, la profesional intenta ofrecer una explicación del origen de su registro de insatisfacción, respecto al rol que desempeña actualmente. Al comienzo de la relación laboral, los procesos de aprendizaje resultaban más visibles.

Registros de tedio y aburrimiento son individualizados por los profesionales entrevistados al finalizar las tareas asignadas y quedar a la espera de que se asigne nueva actividad. Para minimizar esta sensación, se opta por invertir más tiempo para cumplimentar el trabajo, de modo tal, se reduzca la espera. Algunas verbalizaciones que respaldan este análisis:

‘Acostumbrada al acelere, por eso los hago despacio porque se me termina y me aburro entonces, por ahí pasa, siento que podría hacer más cosas, por ahí no sé, que implique más investigar o no sé cómo decirlo, pero si más, usar lo que aprendí y seguir aprendiendo’. Entrevista a Adriana (09/2018).

‘Pero es un puesto cómodo, no me veo estando acá mucho tiempo más. No me gusta estar estancado en un lugar... no me veo. Ahora porque me parece que en algún momento me van a ver para otro puesto. Porque en el que estoy, va a llegar un momento que te

cansa estar haciendo siempre lo mismo, uno siempre quiere más'. Entrevista a Ramiro (09/2018).

Valoración del profesional acerca de su continuidad en el mismo puesto por un tiempo prologado: generaría el registro de estancamiento. El profesional manifiesta que no se visualiza mucho tiempo en la misma función y puesto.

'Me causan aburrimiento las cosas monótonas y repetitivas'. Entrevista a Mateo (11/2018).

'Yo veo por lo poco que estuve, capaz estoy equivocada, pero hay días que estamos todos muy ocupados, pero hay días en el mes que nos sobra tiempo, entonces yo veo que hay muchas personas para el sector, para las tareas que hay disponibles para hacer, eso por ahí lo que veo en cuanto a las tareas'. Entrevista a Adriana (09/2018).

'En este momento estoy como en un stand by, porque no arranque a estudiar nada de nuevo y estoy en ese momento que siento que no avanzo en nada, porque no tengo más tareas nuevas, porque ya me adapté a lo que tengo y no estoy estudiando algo nuevo y entonces estoy ahí'. Entrevista a Camila (02/2018).

Referencias de los profesionales entrevistados en relación al registro interno asociado al tedio, a partir de las actividades que realizan y su culminación.

'Y yo hago lo que me dan para hacer digamos, esa es la realidad, por ahí no sé, siento que se me debería ocurrir proponer, pero está todo, veo que está todo hecho, cada cual tiene que hacer lo suyo y bueno, centrarse a eso'. Entrevista a Adriana (09/2018).

Conclusión a la que arriba la profesional, respecto a las actividades del sector: cada uno realiza las tareas asignadas.

La categoría autopercepción desfavorable, es el modo de reunir aquellos indicadores en los que los profesionales no se sienten plenamente a gusto, sea con las tareas, el equipo de trabajo o en la relación con sus mandos medios. Este registro, deriva en una valoración de sí mismos y sus capacidades.

Enuncian diferentes motivos o acciones como, por ejemplo, no ser incluidos en proyectos o cambios puestos en marcha. Algunas expresiones que demuestran este registro:

'Siempre trabajé con el tema de higiene... con problemas de contaminación, podría trabajar sobre problemas de la planta: algún trabajo de mantenimiento, o algo nuevo, armado de algo... nunca me hicieron trabajar en eso. Hubo procesos de ampliación y no sé por qué no me involucraron'. Entrevista a Francisco (01/2019).

Desconocer los motivos de la falta de inclusión, es un factor desfavorable a la hora de construir la autopercepción de su rol; incrementa el nivel de incertidumbre en cuanto a qué aspectos debería mejorar y al mismo tiempo, lo asocian a su desarrollo de carrera.

Un factor relevante, es la percepción de carencias a nivel de aprendizajes, en las tareas que despliega:

‘Las expectativas que yo tenía en cuanto a crecer profesionalmente, como que no me siento satisfecha, me parece que no estoy aprendiendo lo que yo pretendía’. Entrevista a Camila (02/2019).

‘No. No. Desafíos no. Hoy no lo encuentro, estamos haciendo lo mismo, no tengo nada nuevo, hace un tiempo ya’. Entrevista a Francisco (01/2019).

‘Llego me siento, prendo la compu y estoy ahí, tomamos mates, si ya abro el correo empiezo con eso. Le doy prioridad a eso digamos, si llegaron legajos los cargo, si llegaron cuentas corrientes las controló y eso, después al mediodía me voy, vuelvo a las dos y eso, no hay nada extraordinario digamos’. Entrevista a Adriana (09/2018).

Enunciación de las actividades habituales en una jornada de trabajo. Muchas de estas, son esperables que se susciten dentro de su jornada de trabajo.

Afirmaciones en las que ofrecen una explicación del origen de su insatisfacción respecto al rol que desempeña actualmente y cómo describen su jornada de trabajo habitual, entre ellas se destaca:

‘Creo que el paso que sigue va a ser, tratar de interpretar esa información que uno va cargando, eso fue al menos lo que me prometieron, hasta ahora sigo ahí digamos’. Entrevista a Adriana (09/2018).

En el presente, la posibilidad de nuevos aprendizajes es menor, respecto al comienzo de la relación laboral. Esto motiva el surgimiento de una autopercepción desfavorable en cuanto a su rol, como así también, no asumir nuevas tareas que implícitamente generen adquisiciones o potencien el desarrollo de competencias. Se puede realizar un entrecruzamiento entre la sensación de aburrimiento y la disminución de procesos de aprendizajes novedosos desde la práctica.

La falta de participación en charlas, congresos y capacitaciones, amplifica el registro de estancamiento. Por cuanto, sería un modo de llevar a cabo procesos de aprendizaje formal, ejemplo de ello es:

‘Por ahí... que nos hagan participar de las charlas que se dan en cuanto al área... por ahí, como que siempre van los jefes y uno queda siempre estancado en ese sentido. Por ahí hay trabajos que uno hace, que bueno, la información te la transmiten tus jefes, pero no tenes una formación formal sobre el tema’. Entrevista a Vanesa (08/2018).

‘Siento que no avanzo en nada, porque no tengo más tareas nuevas, porque ya me adapté a lo que tengo y no estoy estudiando algo nuevo y entonces estoy ahí’. Entrevista a Adriana (09/2018).

Percepción que la profesional tiene de sí misma y su desarrollo o crecimiento: establece una relación entre la falta de novedad en las tareas asignadas desde su incorporación a la empresa y su desarrollo de carrera.

‘Pensé que tendría un rol más de control, más gerencial, más que se yo, control de producción, algo más de arriba, ahora estoy muy metido, muy metido en producción. Y es demasiado, es decir no en relación a los números, en el movimiento... en el hacer también en el terreno de producción, demasiado’. Entrevista a Francisco (01/2019).

Modo en que el profesional define su rol actual en la empresa: considera que se encuentra inmerso en lo que es producción de la planta, realizando tareas directas sobre la misma, como ser: carga o descarga, ejecuciones en el proceso productivo.

‘En cuanto al trabajo en sí y desde mi formación por ahí bueno sí... siento un cierto estancamiento... un cierto... eh... como sería... ahí tengo un techo, no?... eh... que por ahí no me permite avanzar profesionalmente’. Entrevista a Vanesa (08/2018).

En el conjunto de tareas que asumen, algunas no guardan relación directa con su formación de base o no requieren una plena aplicación del saber técnico; exigen el interjuego de diferentes competencias. Los profesionales entrevistados valoran el conocimiento formal y su integración a la práctica concreta, brindan importancia a la aplicación de sus saberes y formación de base en el rol a desempeñar, como así también, la oportunidad de generar aprendizaje a través de la capacitación disciplinar, es significativo.

Esta autopercepción desfavorable de su rol, se traslada a una actitud de descreimiento consigo mismo y la visión de no cumplir con las expectativas que se depositan en él. Esto podría ser motivo de intranquilidad e insatisfacción, expresión de este indicador:

‘Me incomoda el hecho de que por ahí no cumplo las expectativas de los demás’. Entrevista a Esteban (12/2018).

Tabla 10. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: surgimiento de presiones y subcategorías

Categoría	Subcategoría
-Surgimiento de presiones	Adaptación a escenarios cambiantes
	Solicitudes y demandas que recibe
	Valoración de desempeño

Fuente: Elaboración propia

La categoría surgimiento de presiones, reúne aquellos indicadores, cuyo denominador común es una actitud de tolerar apremios, presiones y un ritmo de trabajo que posiblemente demande del profesional, dinamismo y pronta respuesta a diversos requerimientos. Este factor, es percibido por los entrevistados, y su origen puede ser a partir de realidades personales y familiares; como así también, los escenarios cambiantes en el ámbito de producción en que se desenvuelven los profesionales consultados, requieren una constante adaptación. Algunos fragmentos que respaldan estas afirmaciones:

‘Tuve que aguantar y pasar muchas cosas y todo. Yo pienso que soy como un gato: caigo siempre parado, trato de adaptarme a la situación, mi mujer siempre me dice que no aguantaría ni el cinco por ciento de lo que yo aguanto... me dice eso y por ahí tiene razón, yo aguanto muchas cosas, pero tuve que aprender a ser así, porque o sino ya hubiese estado afuera hace rato’. Entrevista a Pablo (02/2019).

El profesional destaca, que al momento de plantear su incomodidad respecto al puesto de trabajo (las tareas no resultaban de su agrado), en dicha circunstancia, existía una sobrecarga de trabajo: se encontraba solo cubriendo las necesidades de planta de producción.

‘Eh si, en los meses previo, unos meses después paso eso, tampoco me aboqué a decirle que me gustaba mucho la parte de desarrollo, no fue ese el planteo, también se dio que Noemí justo salía de licencia casi siete meses por embarazo, quedé solo por casi tres meses y eso fue una quemada de cabeza impresionante porque toda la parte de producción destinada a mí y estaba en mi casa y me llamaban al teléfono, venía a las dos de la mañana, venía a las cuatro, llamaban a las ocho de la noche’. Entrevista a César (11/2019).

En referencia al modo en que su mando medio espera que asuman las responsabilidades y den su respuesta, la entrevistada expresa, se busca un nivel de respuesta y perfeccionismo:

‘Yo creo que pretende que le cumplan lo más perfecto posible, seria a él le gusta, ósea que, si algo hay que determinarlo para tal día, hay que determinarlo para tal día, eso es

como que le da satisfacción digamos, y que cumplan horario, que falten lo menos posible obviamente, es muy prolijo con eso'. Entrevista a Camila (02/2019).

El profesional considera que su jornada de trabajo, depende fundamentalmente del sector en que se encuentra trabajando o asistiendo. De ello será el tipo de demanda que puede recibir.

Entre las presiones que los entrevistados puntualizan, se destaca, el surgimiento de diferentes demandas a través del teléfono, en las que se solicita intervención ante las necesidades que se producen dentro de Planta de producción, a fin de ofrecer una solución a los problemas que emergen en relación a su área de formación y experiencia.

'Todos los días son diferentes, no hay un día normal diría yo, depende el día o qué sector estas asistiendo. Estoy por todos lados, con la estructuración de red, voy por los sectores, a veces instalo una cámara, instalación de una red wifi. En la interacción, en general es con los supervisores, jefes o gerente. Y estas con el teléfono en la mano y te están llamando de un lado y del otro lado'. Entrevista a Mateo (11/2018).

Las presiones y vivencias que el profesional experimentó al comienzo de la relación laboral, las pudo sobrellevar por la necesidad laboral. Para el entrevistado, es una elección continuar trabajando en la empresa y desenvolverse en el rol asignado.

'Uno tiene la presión de tener por detrás de uno la familia, una casa, ósea necesitas el trabajo, a ver hoy día, yo dejo la empresa y yo sé que hay empresas que están buscando veterinario, pero yo elegí estar acá y quiero seguir estando acá, a veces se complica, hasta por una cuestión familiar, estar lejos de mi casa, que se yo'. Entrevista a Pablo (02/2019).

El seguimiento y valoración del desempeño; la estimación de sus capacidades y competencias, se traduce a una vivencia de presión en términos emocionales. Al asignarse una tarea, el profesional percibe que se evalúa su desenvolvimiento y en función de los resultados, se realiza una nueva distribución. Expresión de esto:

'Desde que entre a la empresa siento que estoy sometido a una evaluación constante y que en función de mi desempeño se me van asignando nuevas tareas o no ando tan bien tal cosa, pero si en otra y así voy rotando y variando'. Entrevista a Esteban (12/2018).

Tabla 11. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: tareas con mayor grado de estructuración

Categoría	Subcategorías
- Tareas con mayor grado de estructuración (reiterativas)	Proceso de entrenamiento en el puesto
	Registros emocionales sobre la tarea

Fuente: Elaboración propia

La categoría: Tareas con mayor grado de estructuración (reiterativas), explora la relación que existe entre dicha cualidad y quienes las ejecutan (profesionales entrevistados). Al describir su sector de trabajo, encuentran estabilidad y cierto grado de monotonía en cuanto a las tareas a realizar. La estructura del sector, no dispondría de posibilidades de crecimiento para el profesional, en cuanto a la promoción hacia una función más específica. Expresiones en las que no realiza una tarea nueva o diversa, lleva un tiempo realizando lo mismo:

‘No. No. Desafíos no. Hoy no lo encuentro, estamos haciendo lo mismo, no tengo nada nuevo, hace un tiempazo ya’. Entrevista a Francisco (01/2019).

‘Te da satisfacción poder ir avanzando, que no lo estoy sintiendo en este momento, porque ya me acostumbré a lo que tengo que hacer, y ya lo hago y listo, como que no es un desafío nuevo’. Entrevista a Camila (02/2019).

Modo en que la profesional entrevistada, busca dar cuenta de la adaptación que ha realizado sobre el puesto. Es posible, exista una sobre adaptación, en términos de ejecutar todas las actividades con suficiente dinamismo y apropiación, que disminuye el grado de novedad.

Tras incorporarse en la empresa, reciben instrucción para asumir diferentes actividades. Predomina un registro de expansión y crecimiento, sin embargo, en determinado momento dicho proceso de enseñanza se detiene y se sostiene en la ejecución de determinadas actividades.

‘En tiempo hará capaz dos meses, más o menos, como que sentí que me iban agregando cosas, me iban enseñando cosas, como que se estancó y ahí quedo digamos, lo que hago, lo hago y listo. Y siento que me sobra tiempo, que podría desempeñar otras funciones, que, pero por ahí veo, considero que les cuesta un poco delegar, entonces como que hay compañeros que están un poco cargados y yo por ejemplo tengo tiempo de sobra’. Entrevista a Camila (02/2019).

Un componente a tener en cuenta, las tareas que ejecuta el profesional, las podría llevar a cabo personal que no cuente con formación de grado. Posiblemente, advertir este aspecto, genera en el entrevistado menor motivación y afecte sus expectativas.

‘No sé qué haría falta acá, pero capaz, me parece, no hace falta un profesional para hacer lo que hago. Y bueno yo me quedé, no me fui, no me moví y bueno podría haber dicho: hasta que llegue o buscarme otra cosa o agarrar para otro lado, viste’. Entrevista a Francisco (01/2019).

Mención al ámbito de trabajo habitual y el registro de monotonía que el mismo produce en los entrevistados. Expresión con la que concluye la idea de realizar siempre el mismo trabajo todos los días. Sensación de cansancio y hastío.

‘Por ahí, a mí me tocaba todos los días hacer proteínas: ¡proteínas...proteínas... llega un momento que basta de proteínas! estas encerrada todo el día en esa salita’. Entrevista a Vanesa (08/2018).

Los entrevistados refieren, la predisposición hacia determinadas tareas no es favorable:

‘Hay cosas que se hacen de mala gana muchas veces, no te gusta tomar decisiones y el que está arriba tuyo y tenes que bueno, lamentablemente seguir’. Entrevista a César (11/2018).

A través de la categoría: Tareas emergentes, se profundiza en la comprensión sobre aquellas actividades que en el devenir diario se suscitan; mecanismos de asignación y distribución de tareas y su articulación o balance con los requerimientos habituales.

Tabla 12. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: tareas emergentes y subcategorías

Categorías	Subcategorías
- Tareas emergentes	Metodología de asignación de tareas
	Grado de estructuración del rol a partir de la tarea
	Superposición de tareas y requerimientos
	Conformación de equipos intersectoriales

Fuente: Elaboración propia

Aparece como un denominador común, la metodología de asignación de tareas, a partir de los emergentes y prioridades que se suscitan. Al mismo tiempo, los profesionales entrevistados describen, pares de su sector, ceden alguna tarea para que ellos realice. Esta cualidad, muestra el rasgo cambiante y escasamente estructurado que adquiere el rol del profesional incorporado. La metodología de trabajo que los profesionales perciben que se adopta, se individualiza en las siguientes expresiones:

‘Especificando funciones, no. Pidiendo cosas sí, pero siempre como reaccionando ante determinados problemas: hoy te pido esto, mañana esto, ante diferentes cosas ¿Puede ser? – Sí’. Entrevista a Francisco (01/2019).

En el fragmento de entrevista precedente, el profesional describe, el modo en que transmite las expectativas de rol su mando medio: solicitar tareas diversas. No advierte que se definan con claridad roles y funciones.

Se registra cierto grado de incertidumbre al momento de asumir su rol. Desde dicho marco, asumen su función. Algunas menciones que realizan los entrevistados:

‘La verdad que cuando entre no tenía idea específicamente cual iba a ser mi rol, mi tarea’.
Entrevista a Esteban (12/2018).

Frente a tareas emergentes en el sector, algunas de éstas son derivadas al profesional incorporado. Tal es el caso que expone el fragmento de entrevista a un mando medio:

‘Ahora le he estado pidiendo un relevamiento que pide agroindustria de la nación de granjas, que administrativamente nos apoye con el relevamiento, si bien no lo hace, es como un censo si bien él no hace el censo, que este en emisión de las planillas que van al campo y la recepción ordenada y pueda decirles: “che, te envié este y no me lo trajiste, nos faltan todos estos’.
Entrevista a Fabián (01/2029).

El proceso de asignación de tareas, para los profesionales entrevistados se fue construyendo de forma espontánea, a partir de las necesidades emergentes en el sector. Relatos que pueden dar cuenta:

‘Cuando yo arranque había muchas cosas que las hacía un compañero, y él en su momento estaba muy saturado de trabajo, entonces lo fui tomando yo y de a poquito me fueron agregando tareas que él estaba haciendo o que se habían dejado de hacer por falta de personal: las fui tomando yo, fui ubicando cuáles eran las tareas y así se fueron sumando... pero no fue de manera estructurada, por decir de una manera: "vos te vas a dedicar a esto"... surgió en la necesidad’.
Entrevista a Franco (12/2018).

‘Son más o menos las mismas actividades, sólo que me fueron agregando por la cantidad de horas, me fueron agregando algunas tareas más’.
Entrevista a Camila (02/2019).

En la referencia anteriormente citada, las tareas que realiza son similares a las ejecutadas en el período de pasante-alumno, al cambiar su condición de contratación y cubrir mayor carga horaria, desde el sector se fueron asignando nuevas actividades que guardan relación con la liquidación de impuestos.

Los entrevistados ponen de manifiesto, al asumir una actividad determinada, reciben requerimientos de otra índole. En algunos casos dichas obligaciones derivan en la imposibilidad de su cumplimiento, siendo necesario optar por una de ellas. Ejemplos de este indicador:

‘Por ejemplo, Mateo a la tarde, tiene que hacer actividades que no corresponden a una persona con la capacidad que tiene él, no puedes tener a un técnico que sabe muchísimo de electrónica, pasando un rollo de cable arriba del techo, ahí perdes tiempo, ahora yo me voy de acá y le dejo el teléfono, ante cualquier emergencia deja de funcionar la red, deja de funcionar servidor administrativo y no puedes estar dependiendo de una persona que se encarga de esas cosas que esté pasando cables arriba de un techo donde no hay señal,

es algo absurdo, capaz tomaste media hora en comunicarte con el loco y no porque no querías, sino porque no había señal ¿y cuánta plata perdiste por el problema que está ocasionando?'. Entrevista a César (11/2018).

La realización temporal de tareas que no guardan relación directa con el rol y formación de base, repercute sobre la eficiencia/eficacia. Ante requerimientos en torno a su función habitual, se encuentran involucrados en otra cuestión.

A partir de indicaciones dadas por los mandos medios, pares del sector ceden parte de sus actividades al profesional incorporado, esta es una característica que los entrevistados describen dentro la asignación de tareas según la necesidad. En los relatos, surgen indicadores como los siguientes:

'La primera tarea de legajo impositivo me la dio el jefe digamos y la otra tarea de cuentas corrientes me la cedió una compañera, que por ahí está bueno para distinguir'. Entrevista a Adriana (09/2018).

Se han conformado equipos intersectoriales, destinados a trabajar en un proyecto concreto. En dicho caso, las tareas asumidas en el sector al que pertenece el profesional, debieron ser reasignadas a otro par o quedar a la espera de su concreción. Fragmentos que sustentan este análisis podrían ser:

'Si por ahí ahora con el tema de la sucursal de venta en la ciudad, el día que salió por ahí fue una alegría bastante grande, porque yo había estado también, había empezado a funcionar, ahora estamos con el proyecto de Colon, va a seguir ya que la idea es abrir varias sucursales'. Entrevista a Franco (12/2018).

La empresa continua su camino de expansión en cuanto a la apertura de nuevas sucursales de venta, el profesional entrevistado, colabora con este proyecto a través de actividades de gestión. Al momento de la entrevista, el profesional es abocado a la instalación de una nueva sucursal de ventas en la ciudad de Colón, Entre Ríos.

Desde la figura de mando medio, se valora el tiempo que insumen para el profesional, las tareas asociadas al proyecto de expansión de la empresa. Dicho proyecto no es impulsado directamente desde el sector al que dirige, expresión de ello:

'Como él estaba en proceso... arrancando y parte de confianza con Augusto que es la parte que arranca con eso lo pidió, como para compra de mercadería, de cosas, se lo ingreso a él, se lo absorbió, al ser un punto nuevo y demás, también lo absorbió un tiempo enorme, que creo que en eso yo no lo evalué, pero se ha desenvuelto bien y va para adelante'. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

‘Lo voy a estar necesitando’ lo otro lo vamos armando. Pero la medición es más compleja de seguir, cuando se dedican mucho tiempo y el inicio es peor en cuanto que necesitan: una habilitación... ir a la municipalidad, que allá, acá, había días que no lo veía’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

Desde el momento que se incorpora al profesional a un proyecto de expansión de la empresa, las tareas que éste venía ejecutando, fueron sufriendo un recorte de tiempo y se observó una dificultad para dedicarse a las actividades iniciales. Se identifica una falta de continuidad en las tareas asignadas por asumir otras que no dependen directamente del sector.

Por medio de la categoría: Factores desmotivantes, se indagan aquellos elementos o circunstancias que quitan o restan interés, sobre las acciones/actividades que los profesionales entrevistados realizan. En la presente investigación, se revelan como un factor que repercute sobre el interés hacia la tarea, el compromiso asumido al desplegar el rol y el contrato psicológico.

Tabla 13. Autopercepción del profesional en cuanto al rol, categoría: factores desmotivantes y subcategorías

Categorías	Subcategorías
- Factores desmotivantes	Actitudes a nivel vincular
	Definición del rol/delegación

Fuente: Elaboración propia

Se identifican subcategorías, como ser: a nivel vincular, la definición del rol y el componente delegación.

En términos vinculares, se individualizan actitudes de desafío, cerramiento o distancia hacia el profesional incorporado, algunos fragmentos más significativos:

‘Ayer discutimos por una cosa, que yo hace un tiempito atrás le marque que no quería, que no quería que me diga las cosas como desafiándome digamos, porque a mí no me suma, a mí me resta, capaz que con otros le sirve, yo le deje claro que a mí no me sirve, a mí me resta, en vez de provocar un cambio positivo, es negativo, y bueno lo hizo de vuelta, y bueno son cosas con las que uno aprende a vivir el día a día’. Entrevista a Pablo (02/2019).

Percepción del profesional en relación al mando medio y el ejercicio de su rol. Vivencia de desprotección en el proceso de entrenamiento.’

‘Le gusta ser jefe, pero no sabe cómo, no empuja al grupo, no guía, dice qué hacer, pero no dice cómo, y si vamos para allá, pero se queda allá, me estas dejando, acompáñame, aunque sea’. Entrevista a César (11/2018).

El fragmento precedente, alude a lo expresado por un profesional, en cuyo rol se encuentra dirigido por un referente nuevo (más allá del mando medio con el que a diario trabaja). Vivencia de desprotección a la hora de realizar una tarea.

Entre los profesionales entrevistados, se visualizan etapas en la construcción de la relación con sus mandos medios, referencia de este factor:

‘Al principio por ahí me parecía que eran más cerrados’. Entrevista a Adriana (09/2018).

Vivencia del profesional en relación a trabajar junto al Gerente de planta. No existiría un vínculo lo suficientemente ameno y cómodo, esto se traslada a la función laboral:

‘Y con responsable de planta se ve que mucho... no me hallo’. Entrevista a Francisco (01/2019).

La subcategoría: Definición del rol y delegación, está representada por observaciones o puntualizaciones del desenvolvimiento diario. Se registra cierta dificultad para delegar tareas por parte de los mandos medios, como así también, en los integrantes del equipo de trabajo. Al respecto, los profesionales entrevistados, advierten que la reticencia a ceder o delegar es por falta de tareas. En ciertos casos, si derivan sus actividades a otra persona, no tienen qué hacer. Referencias individualizadas en las entrevistas:

‘El mando medio pedía a cada uno si no tenía tareas para delegar y todos eran muy de aferrarse a lo suyo y no querer delegar, eso por ahí fue lo que me choco al principio porque como estamos todos juntos se escucha y como que no, eran reacios a eso de ceder digamos tareas y sí, pero no... por ahora bien’. Entrevista a Adriana 09/2018).

Los entrevistados expresan, las tareas que realizan carecen de desafíos o novedad, procesos estandarizados en los que se percibe a sí mismo, realizando la misma actividad. Así mismo, observa, personal con más antigüedad en el sector, quienes se encuentran con sobrecarga de trabajo. Algunos fragmentos significativos:

‘Considero que les cuesta un poco delegar, entonces como que hay compañeros que están un poco cargados y yo por ejemplo tengo tiempo de sobra’. Entrevista a Camila (02/2019).

‘Desafíos no. Hoy no lo encuentro, estamos haciendo lo mismo’. Entrevista a Francisco (01/2019).

‘Lo entiendo digamos, por ahí capaz que no sé, cada uno tiene su tarea y por no estar libre o tener más tiempo libre es lógico que no lo quieran delegar digamos. Capaz están como

yo, porque si yo tengo 2 tareas y delego legajos ¿Qué hago? Yo lo veo así en ese sentido'.
Entrevista a Adriana (09/2018).

Hipótesis construida en torno a la actitud del resto del personal: no ceden tareas, por encontrarse en la misma situación. Si optarían por derivar una actividad, no tendrían qué hacer y como consecuencia, más tiempo libre.

'Lo que yo más quería era aprender, ir conociendo cómo funciona la empresa e ir moviéndome digamos, pero veo que eso, que hace seis meses estoy haciendo lo mismo y yo soy... creo que es la generación que quiere todo ya, ese es el tema'. Entrevista a Adriana (09/2019).

El fragmento precedente, ejemplifica la monotonía que la profesional entrevistada encuentra en su jornada de trabajo. Por otra parte, rasgos que definen las condiciones de trabajo, por ejemplo: horarios y extensión de la jornada laboral, se revelan como un factor de desgaste, para los entrevistados. Ejemplo de ello:

'Los horarios son extensos, cansadores. Nosotros también tenemos que venir los sábados y eso es desgastante'. Entrevista a Vanesa (08/2018).

'Creo que ir a trabajar incomodo o a un lugar en el que no estas a gusto o con personas que no te llevas bien, es estresante... desgastante'. Entrevista a Vanesa (08/2018).

En el otro extremo, se identifica el hecho de una sobre exposición a problemas de diferente índole, de lo cual es posible, no logre un abordaje o intervención que brinde satisfacción: estas circunstancias son explicitadas como un factor de desgaste. Ejemplo de ello es la siguiente frase:

'El más nuevo es Franco, pero como que está ahí y empezaron a tirar todo lo que desborda de ellos y no hay alguien que diga, este necesita, o como lo contratamos ahora a Mateo que es solamente para la parte, capacitemos a Mateo en algo, pero claro lo terminamos poniendo a tirar cables porque no había otro, a hacer otra cosa'. Entrevista a Noemí (11/2018).

Valoración que realiza como mando medio, respecto a las tareas que se asignan a un profesional ingresante al sector: las necesidades emergentes, llevan a cambiar los planes de entrenamiento.

3.3. Expectativas de rol hacia el profesional, sostenidas por los mandos medios

Tabla 14. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas en torno al rol y subcategorías

Tema:	Grupo:
3. Expectativas de rol hacia el profesional	Mandos medios
Categoría	Subcategorías
- Expectativas en torno a las características del rol	Polivalencia
	Multiplicidad/simultaneidad

Fuente: Elaboración propia

Las expectativas de rol hacia los profesionales incorporados, es el tema que a continuación se analiza a partir de las categorías construidas. Se definen como un conjunto de acciones o comportamientos que los mandos medios esperan que los profesionales incorporados, desplieguen y apliquen de forma concreta en el ejercicio del rol asignado. A lo largo de las entrevistas, las expectativas de rol se captan a partir de especificaciones sobre aquello que debería hacer o demostrar en su comportamiento laboral, también se individualizan expresiones más amplias o imprecisas, de lo que podría ser una expectativa de rol. Se construyen y sostienen desde el puesto que el profesional ocupa, como así también, son elaboradas desde el rol que mando medio despliega y las posibilidades que visualiza para sí mismo en el futuro.

Es importante incluir en este análisis, la función que se asigna al profesional tras su incorporación, por cuanto, marca el inicio en la elaboración de las expectativas de rol. En primer término, el profesional incorporado desplegó un rol de auxiliar de sector, en los casos que éste responda al sector administrativo, las ejecuciones se asocian a carga de datos y control. Algunas referencias:

‘Bueno las tareas, eh...se podrían de alguna forma diagramar o repartir en dos grupos... o dos partes. Una que tiene que ver con la parte administrativa, que el hecho de realizar informes, cálculos, evaluación y demás’. Entrevista a Carlos (08/2018).

‘Controlo las cuentas corrientes de proveedores’. Entrevista a Adriana (09/2018).

‘Yo creo que sería un rol más bien, no sé... de orden, de control, porque es lo que más hago, no es algo muy determinativo digamos, ósea sería puedo ser reemplazada, considero, no sé si va por ahí’. Entrevista a Camila (02/2019).

Definiciones del rol, donde reúnen los aspectos generales de las tareas; no se individualizan rasgos distintivos en su rol:

‘Por ahora sigue siendo una tarea operativa, que creo que el paso que sigue va a ser, tratar de interpretar esa información que uno va cargando, eso fue al menos lo que me prometieron, hasta ahora sigo ahí digamos’. Entrevista a Adriana (09/2018).

En el devenir de los acontecimientos diarios, las tareas que asumen, pueden ser variadas; cumplen un rol polivalente. Los entrevistados, al describir una jornada de trabajo habitual, implementan diferentes expresiones para dar cuenta de la polivalencia del rol y esto por momentos, dificulta el hecho de lograr una definición precisa, como así también, repercute en la construcción de expectativas (tanto para el profesional incorporado, como así también para su mando medio). Evidencias que avalan:

‘Por ahí mi tarea es un poco de comodín, estoy un poco en todo, en todo lo que pueda, digamos, este y así es como me defino sinceramente’. Entrevista a Pablo (02/2019).

La referencia antes citada, demuestra el modo en que el profesional entrevistado define su propio rol: "comodín" aludiría a nuclear una multiplicidad de funciones, siendo necesario adaptar el estilo según la necesidad.

‘Y mi puesto es polivalente por así decirlo, un poco de trabajo administrativo y también logística de cargas para faena y logística de envió de alimentos’. Entrevista a Esteban (12/2018).

‘Es como que nos dividimos un poco los roles y por ahí hace un poco de todo, aparte de todo esto, él está con lo que es aceites y harina de los sub productos’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

‘Soy medio comodín acá en la planta’. Entrevista a César (11/2018).

‘Entro para ayudar en programación, para programar todo esto de las cámaras, que fue lo que evoluciono ahí en tecnologías y después le fuimos dando tareas y termino haciendo de todo’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Conclusión del mando medio respecto al profesional y las tareas que fue desempeñando en el sector desde su ingreso a trabajar en la empresa.

Atender a los emergentes que se presentan, priorizar urgencias o incorporar alguna actividad no prevista; ejemplifican las circunstancias que rodean la adjudicación de múltiples tareas, al profesional incorporado. Esto puede iniciar un proceso de redefinición en cuanto a las expectativas iniciales, trazadas al comienzo de la relación laboral, cuya explicitación y resultados, no terminan de ser socializados. En los entrevistados, el hecho de asumir tareas que se revelan como prioritarias genera variabilidad a su jornada de trabajo, al mismo tiempo, las definiciones

en cuanto al alcance de rol y expectativas que se depositan en él se tornan ambiguas. Entre sus relatos se identifican expresiones que pueden dar cuenta de esta vivencia:

‘Se abocó en los últimos tiempos a la programación para Administración central y seguimos siendo dos’. Entrevista a Mateo (11/2018).

El fragmento previamente citado, describe a un profesional, que fue asignado para ejecutar tareas que responden a necesidades de otros sectores de la empresa. Es por esto, el entrevistado refiere, la disponibilidad que el profesional tiene para atender a las necesidades emergentes desde Planta de producción, es menor.

‘Debería haber arrancado programando para allá, pero también están las necesidades de acá que no damos abasto, entonces que por ahí se mezcla, hace un poco de programación acá y un poco de programación allá’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Expresión del mando medio consultado a través de la cual intenta dar cuenta de la función de programación del profesional: trabaja en Planta de producción y atiende las necesidades de allí; al mismo tiempo, en otras circunstancias, realiza programación para administración central.

‘Cuando yo arranque había muchas cosas que las hacía un compañero, y él en su momento estaba muy saturado de trabajo, entonces lo fui tomando yo y de a poquito me fueron agregando tareas que él estaba haciendo o que se habían dejado de hacer por falta de personal: las fui tomando yo, fui ubicando cuáles eran las tareas y así se fueron sumando’. Entrevista a Franco (12/2018).

‘Andas por todos los sectores, si hay un problema de mantenimiento, vas a mantenimiento, siempre estás un poco en todo’. Entrevista a Francisco 01/2019).

Palabras de los entrevistados respecto al involucramiento e interacción que tiene desde su rol con los diferentes sectores de la empresa a través de las actividades que se adjudican.

Tabla 15. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas asociadas a la tarea y subcategorías

Categoría	Subcategorías
- Expectativas asociadas a la tarea	Competencias específicas del puesto
	Cualidades generales del puesto
	Capacidad de gestión del equipo
	Bienestar emocional y tareas

Fuente: Elaboración propia

La categoría: Expectativas asociadas a la tarea, profundiza el análisis en relación a lo que espera del profesional incorporado, en un determinado puesto y las actividades concomitantes que asume.

Explicitaciones que ofrecen los mandos medios, en referencia a las mejoras en cuanto al desempeño e implementación de una determinada competencia en su devenir cotidiano; como así también, dar continuidad a la tarea que fue asignada al comienzo de la vinculación. Expresiones que ejemplifican:

‘Lo principal es focalizarnos, por eso en este inicio de año que viene... es focalizarnos en trabajar sobre todo lo que es costos y de la logística que estamos haciendo, para poder con eso apuntar a un montón de mejoras que hay en el medio’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

El fragmento precedente, pone de manifiesto, el mando medio posee como expectativa de rol hacia el profesional incorporado al sector, dar continuidad de forma prioritaria a la tarea que fue asignada al comienzo de la vinculación.

‘Como expectativa, no sé si podrá... es que llegue a concentrarse un poco más en las tareas’. Entrevista a Noemí (11/2018).

‘La expectativa: tendría que ser un poco más concreto en la toma de decisiones, sin tantas dudas, sin tanto, no sé si es duda, es miedo, por eso como dije al principio, que viene mejorando con el transcurrir del tiempo’. Entrevista a Damián (02/2019).

‘Apoyaría que ella se vaya, pero no quisiera ahora. Osea, espero que siga trabajando bien y a conciencia como lo está haciendo ahora y entusiasmada’. Entrevista a Mariano (08/2018).

Una adaptación favorable, aparece como una definición amplia y global, en la que podría incluir las responsabilidades más generales del puesto. Fragmentos que lo ejemplifican:

‘En una primera instancia uno espera que se adapte bien y lo primero que uno empieza a sondear, a ver y percibir es la comunicación que tiene con el productor, la estima que van tomando con él, porque es la cara visible’. Entrevista a Fabián (01/2019).

Podemos diferenciar verbalizaciones en torno a un crecimiento personal desde un área determinada: gestión, liderazgo; como así también, puntualizan expectativas referidas al desempeño de un rol más específico y asociado a la gestión del equipo. Algunas expresiones que avalan:

‘Me gustaría que se involucre un poco más, desde el punto de vista también de la granja, ver un poco más lo macro también, no solamente tripas’. Entrevista a Damián (02/2019).

Expresiones del mando medio: si él debe asumir otra función laboral, el profesional tendría que estar capacitado para desempeñarse como mando medio:

‘El día de mañana yo si me toca hacer otra cosa o se construye otra planta, en una empresa como esta que es siempre emprendedora, el día de mañana hacen dos plantas necesitas dos personas, y para no ser ... para que haya alguien más que pueda cumplir la función, que no se aprende de un día para el otro’. Entrevista a Félix (01/2019).

‘Hoy por hoy técnicamente tiene que seguir creciendo como seguimos todos y esto no para nunca, uno nunca llega a decir bueno ya alcance el crecimiento que necesitaba, porque las cosas van cambiando. Tiene que crecer en la gestión que es lo que se está tratando de formarlo’. Entrevista a Roberto (09/2018).

Referencia del mando medio en relación al profesional y su desarrollo dentro del sector.

Dentro de las expectativas de rol, se individualiza una subcategoría que vincula el bienestar emocional y psicológico del profesional y las tareas que ejecuta; cómo quisiera que se sienta para llevar a cabo las tareas. Referencias que ayudan a comprender:

‘Yo esperararía que siga así: entusiasmada como ahora, que no se me pinche’. Entrevista a Mariano (08/2018).

‘Que se sienta bien para que siga con nosotros, porque arranca acá a las siete y media de la mañana y llega a las nueve de la noche a la casa’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Tabla 16. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas en términos de sucesión y subcategorías

Categoría	Subcategorías
-Expectativas en términos de sucesión	Profesional como sucesor en el rol del mando
	Pasos para llevar a cabo la sucesión
	La sucesión como expresión de deseo

Fuente: Elaboración propia

La categoría: Expectativas en términos de sucesión, nuclea las afirmaciones de los mandos medios, en las que transmiten su interés, sea el profesional incorporado quien lo suceda en el rol de mando y gestión del sector.

Es posible diferenciar, aquellos casos en que es planteado solo como una expresión de deseo, en otros, son capaces de puntualizar una serie de pasos, que culminan en la sucesión. Ejemplificaciones que guardan relación con este indicador:

‘El crecimiento que él tiene por delante le va a implicar hacer cosas de gestión, después cada cual hace las cosas en función de lo que se le va exigiendo, lo que va aprendiendo y lo que le parece también. No hay una manera ideal de hacer las cosas. De última, los resultados después dirán’. Entrevista a Roberto (09/2018).

En la medida que asumen un rol de gestión, el profesional encontrará la forma más adecuada para asumir dicha función.

‘El día de mañana yo si me toca hacer otra cosa o se construye otra planta, en una empresa como esta que es siempre emprendedora, el día de mañana hacen dos plantas necesitas dos personas, y para no ser ... para que haya alguien más que pueda cumplir la función, que no se aprende de un día para el otro”; “...hoy yo me apoyo mucho en las opiniones para tomar las decisiones. Entonces, justamente... yo esperaba tener una persona así en el sector, tenía esa expectativa de poder ir delegándole cada vez mayores responsabilidades y mayores funciones’. Entrevista a Félix (01/2019).

Tabla 17. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: expectativas de búsqueda y subcategorías

Categoría	Subcategorías
- Expectativas de búsqueda	Planteo del desarrollo de carrera
	La búsqueda del profesional y el planteo de expectativas más precisas

Fuente: Elaboración propia

Se puede incorporar en este análisis aquellos indicadores, basados en una expectativa concreta: el profesional busque su desarrollo de carrera.

Para el mando medio, el profesional debería ser capaz de plantearse objetivos de crecimiento y consolidación dentro de la empresa. Esta visión, se entiende como una expectativa que los mandos medios depositan sobre los profesionales, cuyo modo de asumirla trazaría el horizonte de posibilidades respecto al planteo de expectativas más precisas. Ejemplos que se pueden citar:

‘Está en uno, las ganas de uno, de querer ir tomando cosas, de querer ir aprendiendo sobre todas las cosas, de querer involucrarte en las cosas que van surgiendo todos los días, y meterte, escuchar que están hablando de alguna cuestión, y formar parte de esa conversación, aunque estoy hablando en nuestro sector, y por ahí puedes estar parado a

un metro de la puerta, y puedes formar parte de la conversación sin que yo te invite'. Entrevista a Damián (02/2019).

'Es un camino que él se tendría que ir haciendo solo, que yo no lo puedo, que yo lo puedo guiar, o mostrar por donde, pero me paso a mi, que yo fui tomando cosas, que hacia Cristian en su momento, y cosas que fueron surgiendo, me fui involucrando en un montón de cosas, que si no lo hubiese hecho por motus propio, tal vez hoy no estaría acá, si hubiese seguido haciendo los pesajes como lo hacía en su momento, hoy tal vez seguiría haciendo lo mismo, está en uno, las ganas de uno'. Entrevista a Damián (02/2019).

Expresiones de los profesionales donde asumen la importancia de los desafíos, como un modo de crecer y desarrollarse:

'¿Tenía todos los conocimientos?, y seguramente que no, que lo fui adquiriendo, y la responsabilidad te lleva a exigirte más y a investigar'. Entrevista a Francisco (01/2019).

'Tenía que decir: "estoy desocupada, necesito que me den algo"... para que se ofrezcan a dármele'. Entrevista a Adriana (09/2018).

En este último ejemplo, la profesional requiere actividades para realizar en el sector, se encuentra disponible. Situación similar se visualiza en el ejemplo:

'Deberían no sé, reaccionar, porque yo lo he planteado como que tengo tiempo para hacer más cosas, pero no veo cambios, eso pasa, como que siempre esperas y esperas'. Entrevista a Adriana (09/2018).

Aquí el profesional ha planteado a sus mandos medios tener tiempo disponible para asumir otras tareas, sin embargo, no se presentan nuevas actividades a su jornada de trabajo.

Tabla 18. Expectativas de rol hacia el profesional, categorías: percepción desfavorable sobre el profesional y subcategorías

Categoría	Subcategorías
- Percepción desfavorable sobre el profesional	Rasgos de carácter
	Estado de ánimo y emocionalidad
	Competencias específicas del puesto

Fuente: Elaboración propia

La dificultad para trazar expectativas de rol hacia el profesional incorporado, guarda relación con la existencia de una percepción desfavorable sobre éste, de esta forma se define la categoría que a continuación se describe.

El mando medio, individualiza una serie de cualidades que caracterizan el modo en que el profesional asume su rol, es posible, las mismas condicionen el trazado de las expectativas de rol. Los puntos débiles identificados en los profesionales, se esgrimen sobre distintos aspectos o dimensiones de su personalidad, como así también se orientan al ejercicio de su rol.

Condicionantes en cuanto a sus rasgos de carácter: cualidades que el mando medio identifica en el estilo de carácter que el profesional incorporado demuestra en el ejercicio de su rol, la interacción con pares y/o personal a su cargo. Indicadores captados a lo largo de las entrevistas:

‘Tiene un carácter un poco más débil sí, no lo veo solamente yo, puedes hablar con quién vos quieras, me parece a mí, que van a opinar bastante parecido’. Entrevista a Damián (02/2019).

‘Él podría crecer todo lo que él quiera, yo no creo a futuro, que sea muy distinto a lo que es hoy, el carácter un poco lo limita, de tomar decisiones de fondo, de hacer las cosas, de cambiar cosas, de animarse a decir esto no va más, esto no, de decir la última palabra, yo particularmente así no lo veo a futuro’. Entrevista a Damián (02/2019).

‘Es permisivo en algunas cosas, si más dócil, ir a decirle las cosas a la gente de reproductoras, si vos vas y tenes que decirle: esto lo tenemos que hacer hoy si o si’. Entrevista a Damián (02/2019).

La subcategoría: estado de ánimo y emocionalidad, se construye a partir de valoraciones en torno al estado anímico-emocional de los profesionales. Su observancia, para los mandos medios, podría condicionar el despliegue del rol y la posibilidad de asumir funciones más complejas. Referencias identificadas en las entrevistas:

‘Como que se va desinflando, se va quedando sin nafta’. Entrevista a Damián (02/2019).

‘Una de ellas es muy calladita, casi demasiado, a veces la llamé y le pregunté si está bien, si se siente conforme’. Entrevista a Mariela (09/2018).

Visión particular en torno a una competencia requerida por el puesto, es una subcategoría a tener en cuenta; explicitan carencias en torno a la capacidad de planificación y organización de las tareas, preferencia por el trabajar en entornos más estructurados, sobre el despliegue en campo, dificultades de anticipación ante los problemas, son algunas de las competencias que los mandos medios consideran necesario, los profesionales mejoren. Expresiones que sustentan este indicador:

‘De primero era muy duro, bastante terco, y desde lo técnico tenía que crecer mucho todavía. Pensamos que venía con mayor formación’. Entrevista a Roberto (09/2018).

‘Se dispersa mucho, no es que se pone a hablar de otra cosa, pero se va con el tema y tenes que traerlo: “pará, volvamos” ... cuesta encaminarlo’. Entrevista a Noemí (11/2018).

‘Cuando estaba ligado con la gente como que no le gustaba salir de la oficina’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Descripción del mando medio respecto al profesional y las tareas que cotidianamente tiene que realizar: debería identificar más allá de lo descrito en el documento de Word, realizar aquello que debe continuar. Sin embargo, el profesional se condiciona al escrito en el archivo de comunicación.

‘Hay tareas que él ya las tiene, entonces todos los días hace lo urgente y después tiene que seguir con lo que tenga... Pero como que él llega a ver qué pasó, ósea no tiene una planificación de lo que va a hacer y bueno, me cuesta que tome ese ritmo’. Entrevista a Noemí (11/2018).

En cuanto al impacto de esta percepción desfavorable, es variable. Puede afectar al desenvolvimiento cotidiano en el ejercicio de su rol, desde una mirada más extremista y condicionante, se llega a valorar como un impedimento en cuanto al cumplimiento de las expectativas que el puesto plantea.

Los mando medios explicitan algunas observaciones en el ejercicio del rol por parte de los profesionales, su enunciación se realiza con cierto grado de ambigüedad en cuanto a indicios de desgano, indecisión:

‘Había notado en este último tiempo, como que estaba un poco no caída, pero si como desganada’. Entrevista a Mariano (08/2018).

‘Ella estaba muy indecisa, si quería trabajar en una empresa o trabajar particular. Entonces lo que nosotros le dijimos que vaya y piense’. Entrevista a Mariela (09/2018).

‘Hay momentos que queda medio saturado’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

También se individualizan, referencias más específicas y concretas respecto al desempeño del profesional y falencias identificadas en diversas competencias, como ser:

Comunicación: desatinos al momento de transmitir lo registrado en su trabajo de campo o las intervenciones que definió. Referencias asociadas a este indicador:

‘Hace cosas que yo no me termino enterando, me entero después gente de la granja me termina contando’. Entrevista a Damián (02/2019).

‘Le cuesta contarte todo lo que vio, por ahí viene y te cuenta una partecita y dentro de dos o tres días se acordó de algo que no se acordó y viene y te cuenta devuelta’. Entrevista a Damián (02/2019).

Organización y planificación: falta de claridad para trazar un plan de trabajo y desenvolverse a partir de éste. Como consecuencia, algunas tareas quedan sin concluir. El mando medio se presenta como una figura estructurante de la jornada de trabajo para el profesional. Expresiones que avalan este indicador:

‘A él le cuesta el hecho de tener un listado de cosas que tiene que hacer, más allá de lo yo que le doy... que es lo más urgente. Hay tareas que él ya las tiene, entonces todos los días hace lo urgente y después tiene que seguir con lo que tenga... Pero como que él llega a ver qué pasó, ósea no tiene una planificación de lo que va a hacer y bueno, me cuesta que tome ese ritmo’. Entrevista a Noemí (11/2018).

Seguridad, autonomía: actitudes que denotan dudas y necesidad de acompañamiento a la hora de ejecutar una determinada acción:

‘Por ahí vos ves que está como muy débil... en alguna de decisión de ese tipo, y nosotros de acá es no o sí. Pero sin dudar, eso es lo que a mí me preocupa: la duda’. Entrevista a Damián 02/2019).

Visión global: costaría incorporar en su metodología de trabajo, que pueda detectar todos los indicadores posibles, más allá de lo específico y referente a su formación de base. Tendencia a segmentar los escenarios en que se despliega, dificultad para visualizar el todo.

‘Él como veterinario, yo no soy veterinario, tiene otras formas de ver las cosas, va a mirar un poco más de gallinas, y por ahí, le cuesta un poco ver el resto de las cosas, y nos cuesta a veces hacerle entender, hasta el día de hoy digamos, que cuando vas a ver una granja, Tenes que ver todo en una granja, no es solamente ver si la gallina come con el pico o no, tiene el conjunto hace que el equipo funcione, que si algo de todo eso”; “...a veces va a la granja y ve ciertas cosas y ciertas cosas no’. Entrevista a Damián 02/2019).

Expresiones más determinantes por parte de los mandos medios, en las que valoran su capacidad de adaptación al puesto, es decir: el profesional no cumple con los requerimientos y expectativas del puesto. Los indicadores que dan sustento a este punto:

‘La realidad de que no cumplen con la expectativa técnica es una constante, es muy raro, yo no tengo experiencia de haber tomado personal que el día 1 logré cumplir las

expectativas de lo que es el puesto que se le va a dar. Siempre hay un proceso que a veces demora más o a veces demora menos'. Entrevista a Roberto (09/2018).

'No logramos con Esteban una buena adaptación y buen desempeño en el cargo'. Entrevista a Fabián (01/2019).

Tabla 19. Expectativas de rol hacia el profesional, categoría: carrera y desarrollo del mando medio y subcategorías

Categoría	Subcategorías
- Carrera y desarrollo del mando medio	Ausencia de expectativas de rol
	Definición del rol/delegación

Fuente: Elaboración propia

El trazado de expectativas de rol hacia el profesional, se liga a la carrera y desarrollo del mando medio. Las posibilidades que visualiza para sí mismo en cuanto a su función laboral en el futuro, es proporcional a las posibilidades de desarrollo que visualiza para el profesional.

En tal sentido, la categoría: Carrera y desarrollo del mando medio, reúne las subcategorías donde los entrevistados explicitan las posibilidades hacia el futuro o donde se hace evidente la ausencia de expectativas.

Por un lado, dan cuenta de opciones concretas basadas en la importancia de capacitarse y crecer desde la gestión:

'Me gusta la gestión, quiero especializarme en gestión, pero siento que es un camino a la vez'. Entrevista a Fabián (01/2019).

'Salieron tecnologías nuevas y no tengo un tiempo para mirar tecnologías nuevas, sale de la diaria y si no lo pide la diaria no puedo. Me puse a hacer algunos cursos cuando estuve de licencia, pero en tres o cuatro meses no puedes aprender lo de hace quince años... yo deje de estudiar hace quince años, como fue creciendo todo, si no es por la diaria es como que uno no se capacita y por ahí en mi puesto lo que yo veo, en mí personalmente que me gustaría, es saber un poco más de cosas nuevas'. Entrevista a Noemí (11/2018).

Se esgrimen afirmaciones con menor grado de precisión acerca de las expectativas de rol para sí mismos:

'Siempre ambicionando más'. Entrevista a Fabián (01/2019).

'Es algo que a mí me gusta hacer, me gustan los desafíos, me gusta el campo, me gusta lo que hago, sino no estaría acá'. Entrevista a Damián (02/2019).

Planteos acerca de la posibilidad de crecer, sin explicitar qué tipo de desarrollo o qué se considera un crecimiento.

La identificación de elementos ambiguos y escasamente estructurados en el relato de los mandos entrevistados, nos permiten arribar a esta noción, una ausencia de expectativas hacia el profesional incorporado, tras valorar el desempeño que logra en su puesto actual y en relación al futuro. Expresiones que dan cuenta:

‘Si yo te digo que en el último tiempo, yo le dije Pablo: "yo de vos espero tal cosa"... en algo puntual, te mentiría’. Entrevista a Damián (01/2019).

‘Ser quien toma las decisiones a futuro final, vamos a hacer esto, hoy no lo veo, tal vez me equivoque, pero es lo que siento hoy’. Entrevista a Damián (01/2019).

‘Lo tengo ahí a Franco pero honestamente esta y no está, está en el espacio físico ahí sentado, pero hay momentos que está armando otras cosas’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

‘Lo que yo noto es como que, si ella quisiera un poco más, pero en el caso de nuestro trabajo más como que no se puede. Más en el sentido de ocupar otro puesto, hacer otra cosa’. Entrevista a Mariano (08/2018).

‘Va a llegar hasta ahí salvo que yo me vaya, viste. Y tendrían que proponerla a ella como encargada’. Entrevista a Mariano (08/2018).

Esta ausencia de expectativas responde también, a las posibilidades concretas que el mando medio visualiza: no existirían otros puestos para ocupar u otra actividad en el mismo sector. Dicho marco, reduce el planteamiento de expectativas de rol hacia el profesional.

3.4. Incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización en la empresa familiar

Tabla 20. incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización, grupos y subcategorías

Tema y Categoría	Grupos	
4. Incidencia de las tensiones en el proceso de profesionalización	Profesionales	Mandos medios
	Subcategorías	Subcategorías
	Expectativa de mejora dentro de la empresa	Factor comunicacional
	Expectativa de mejoras que exceden al ámbito de la empresa	Chequeo de expectativas

	Factor comunicacional	Afrontamiento de sucesos en el sector
	Afrontamiento de sucesos en el sector	Instancias de feedback
	Instancias de feedback	

Fuente: Elaboración propia

Valorar la incidencia que las tensiones individualizadas tienen sobre el proceso de profesionalización, nos conduce a exponer el surgimiento de expectativas que exceden al puesto. Es una construcción que posibilita integrar diversas expresiones de los profesionales entrevistados, en las que manifiestan aquello que esperan para sí mismo. Se visualiza una diferenciación entre estas:

Expectativas cuyo alcance supone un crecimiento y/o mejora dentro de la empresa: los profesionales manifiestan interés por un crecimiento desde otros roles, cierto distanciamiento respecto a planta de producción, asumir un rol de mando en otro sector de la empresa, tareas de gestión, encontrar movilidad que posibilite aprendizajes y contribuir en la innovación. Considera que en el futuro podría ocupar otro puesto, tendría que ser propuesto por la empresa, trabajar en otras actividades. Referencias que sustentan estas afirmaciones:

‘La parte de producción, dejar de estar con el teléfono al lado, estar trabajando con el teléfono y sale una emergencia y tener que salir’. Entrevista a César (11/2018).

El profesional considera necesario, modificar algunas características que hacen a su devenir cotidiano, para dedicarse plenamente a las tareas que asumió: desarrollo de nuevos sistemas.

‘Jefe de mantenimiento en otra planta, en otro lugar, gestionar un poco más las cosas, más de gestión’. Entrevista a Ramiro (09/2018).

‘Me gustaría más trabajar otros temas: costos, control de producción, algo más con números, ese tipo de cosas’. Entrevista a Francisco (01/2019).

Expectativas que exteriorizan una mejora que excede al ámbito de la empresa: se reúnen indicadores que pueden implicar lograr un crecimiento personal de modo integral, es decir que incorpore otras áreas de su vida. Desplegar su función laboral en la empresa, generó otras expectativas, como, por ejemplo: ejercer de forma independiente. Concretar dichas expectativas, no necesariamente supone, desvincularse de la empresa. Expresiones que ayudan a comprender este indicador:

‘Seguir prosperando en lo que es personal de cada uno, lo que pasa fuera de la empresa también, tener tu casa, tu auto, irte de vacaciones, seguir ampliando la casa, modificando, que se yo, todo lo que es por fuera’. Entrevista a Pablo (01/2019).

‘Yo venía con que nunca iba a ser independiente y ahora quiero’. Entrevista a Camila (02/2019).

Indicadores definidos como visualización a futuro, es el modo en que, profesionales y mandos medios entrevistados, dan cuenta del futuro laboral y los matices que adopta el mismo. Referencias de los mandos medios demuestran interés por formar al profesional en los saberes necesarios para asumir la gestión del sector (en caso que ellos mismos asuman otro rol), propondrían al profesional como referente del sector y trabajar por objetivos. Entre las expresiones que se destacan:

‘El día de mañana yo si me toca hacer otra cosa o se construye otra planta, en una empresa como esta que es siempre emprendedora, el día de mañana hacen dos plantas necesitas dos personas, y para no ser ... para que haya alguien más que pueda cumplir la función, que no se aprende de un día para el otro’. Entrevista a Félix (01/2019).

‘Tendrían que proponerla a ella como encargada’. Entrevista Mariano (08/2018).

Definir el rol del profesional, su alcance y el proceso de desarrollo a seguir desde dicho papel, es un ámbito sobre el que las tensiones también repercuten. Incertidumbres de diversa índole, por ejemplo: qué haría, cómo se llevaría a cabo su desarrollo, qué tareas se asignarían una vez que efectúe las que han dado, son algunas de las vivencias expresadas. El presente laboral no ofrecería una definición lo suficientemente clara en la que sea posible proyectar su futuro. Algunos fragmentos que ayudan a entender:

‘Y sí, generó expectativas de qué rol iba a cumplir yo, qué iba a hacer, qué seguía después de esto, y bueno estamos contentos y esperando a ver qué pasa’. Entrevista a Franco (12/2018).

Las tensiones entre la autopercepción del profesional y las expectativas de rol sostenidas por sus mandos medios, tienen su implicancia sobre el modo en que se materializa el factor comunicacional. Al caracterizar este aspecto desde ambas partes, se registran fallas en el proceso; carencias y desconocimiento de información, necesaria para el despliegue del rol. Existiría falta de información: consultas sobre determinadas cuestiones, y sobre las que hay un desconocimiento y no se sabe qué responder. Bajo la idea "que se puedan hablar más las cosas" se hace manifiesto, la carencia de diálogo entre estos actores. Expresiones que sustentan este indicador:

‘Está fallando un poco la comunicación es como que algo falta de información o a veces vienen y te preguntan sobre un tema de cual uno no está enterado. Y ahí quedas como que mal, porque no podés responder, pero en eso me parece que es lo que está fallando en la comunicación’. Entrevista a Mariela (09/2018).

‘Yo lo que quiero es ir logrando, un mejor equipo de trabajo, mejor grupo, más comunicación, mejor comunicación, que haya más confianza, que se puedan hablar más las cosas’. Entrevista a Francisco (01/2019).

El diálogo entre mando medio y profesional, para transmitir o chequear las expectativas que se van construyendo a partir de asumir un rol determinado, puede adoptar un formato directo, en el que se exploran explícitamente; o por intermedio de una pregunta informal, mientras ejecutan una tarea en conjunto, por ejemplo, diciendo:

‘En la informalidad uno va viendo... va consultando, mientras miramos una cuenta o miramos esto o miramos el resumen de un depósito viendo decir: "¿Cómo vas?"; "¿Cómo ves?"; "¿Cómo te encontras?"; "¿Estás gusto o no?’. Entrevista a Osvaldo (12/2018).

Los acontecimientos del sector y su afrontamiento, es uno de los indicadores que los profesionales atienden a fin de valorar su desempeño en el puesto; y lo que esperan de él en esa función, referencia de esto:

‘Cuando siento que le erre en alguna y hay opiniones encontradas, alguna discusión con Fabián o algún proveedor disconforme. Son muchas variables, te vas formando de una opinión, de ahí vas sacando tus conclusiones de cuál es tu desempeño y qué es lo que esperan los demás de vos’. Entrevista a Esteban (12/2018).

Un factor significativo a integrar en este análisis, es la importancia que reviste una instancia de retroalimentación o feedback sobre el profesional en su rol, rasgo que enfatizan los entrevistados como un medio para mejorar en términos relacionales, como así también, desde su función. Es posible, los interrogantes expresados precedentemente, podrían encontrar su respuesta en espacios de retroalimentación entre el profesional y su mando medio. Las cualidades que consideran importantes en esta instancia: comunicación franca y sincera, ofrecer información completa que ayude a mejorar en el desempeño de su rol. Referencias que se destacan en las entrevistas:

‘No hay una reunión para decir las cosas y donde pongamos las cosas sobre la mesa y ver cómo podemos mejorar aún más lo que tenemos, ¿Me entendés? Ósea decir: "yo soy Pablo... yo tengo este y este problema... qué opinan ustedes?"... ósea cómo lo puedo mejorar, cómo lo puedo cambiar, o ¿hay algo que les moleste de mí, que yo pueda cambiar

para mejorar los lazos, la relación?... ósea eso veo es lo que por ahí es necesario'.
Entrevista a Pablo (02/2019).

En el fragmento anteriormente citado, el profesional menciona una necesidad concreta en su sector: crear un espacio para plantear abiertamente lo que sucede. Dicho espacio, sería una oportunidad de mejora.

Dentro de las mejoras propuestas, generar un momento en que se pueda hablar de forma sincera el personal de sector, con el fin de obtener un mejor desenvolvimiento e interacción entre los integrantes del equipo, referencias del profesional entrevistado que avalan este indicador:

'Yo siempre pensé digamos por ahí que algo que se podría mejorar un poco, basándome en la situación actual, o de tiempo cercano, basándome en lo que veo, en lo que escucho y todo, por ahí pienso que una de las cosas que podría sumar al sector, por ejemplo es, un poco más de reuniones quizás entre todos, por ahí me refiero, digamos a los mando superiores, los cabecillas, por así decirte, por ahí reuniones y reuniones donde no se hable exclusivamente a cosas referidas a algo puntual, no cómo organizar la semana en algo laboral, sino reuniones para decir, qué sé yo... por ejemplo, siempre dije que algo que sería muy positivo, es que Damián nos reúna a todos y nos pida: ¿ustedes que ven mal de mí?, hay algo que yo pueda cambiar, para que mejore la situación, ven algo mal, ven algo que puede variar, y lo mismo de nuestra parte digamos si, que por ahí es algo que no se hace digamos'. Entrevista a Pablo (02/2019).

Conclusión

Las tensiones entre la autopercepción del profesional en cuanto a su rol en la empresa familiar y las expectativas de rol que el mando medio sostiene sobre éste, demuestran cierto grado de distanciamiento entre lo que cada actor percibe desde su lugar y perspectiva; la falta de explicitación de sus registros y expectativas en la medida que la relación laboral se construye y sostiene.

Se individualizaron numerosas tensiones, entre ellas: referente a la expectativa en torno al puesto que el profesional incorporado ocupa. Para éste último, su interés por encontrar mayores responsabilidades y que se conceda más participación, comunicándose de forma concreta, es un aspecto significativo. Por su parte, los mandos medios, valoran importante y adhieren a una visión en la que el profesional busque activamente, demuestre interés y se implique en tareas y situaciones emergentes del sector. Rasgos estimados entre los mandos medios: búsqueda activa e involucramiento por parte del profesional, para realizar su aporte. Como consecuencia de este desencuentro, se suscitan otras tensiones, como, por ejemplo: registros de aburrimiento y hastío entre los profesionales al afrontar diariamente las actividades; los mandos medios por su parte, captan cambios de actitud, modificaciones en cuanto al nivel de energía: al comenzar una actividad el despliegue podría ser de mayor energía.

Esta percepción podría guardar una asociación con lo visualizado frente a otra tensión: el desarrollo del profesional entre un presente estable en el sector. Trabajan en un ambiente lo suficientemente estructurado y estable; actividades definidas y con bajo grado de variabilidad. Frente a este escenario, los profesionales no lograrían visualizar plenamente sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Por su parte, los mandos medios implementan una metodología de trabajo, donde el asignar y distribuir las tareas, se materializa a partir de las necesidades y emergentes; atender y brindar soluciones a las cuestiones que en el día a día se suscitan.

En cuanto al registro emocional que profesionales entrevistados refieren sobre las tareas: surgimiento de aburrimiento o hastío, el mismo puede condensar distintos significados, los cuales en su mayoría se suscitan al exponerse diariamente a las tareas, con bajo nivel de variabilidad, desafío y novedad; también puede ser un registro que se muestra al concluir el trabajo y no disponer de otra actividad. Las figuras de mandos medios captan, con el transcurrir del tiempo, cambios en cuanto al nivel de energía que los profesionales invierten sobre las tareas, cierta disminución.

Se puntualiza una tensión a partir de las expectativas hacia el profesional, orientadas a la gestión de los equipos de trabajo; y, por otro lado, el cansancio del rol interpersonal. Profesionales explicitan su agotamiento frente a la dimensión interpersonal, a diferencia de los aspectos disciplinares o técnicos. Tras concluir una jornada de trabajo, se individualiza una sensación de sobrecarga; continuar envuelto en situaciones vividas con el personal a lo largo del día. Los

mandos medios, sostienen expectativas de rol hacia el profesional que se orientan a la gestión de equipos de trabajo: el profesional sea el sucesor en términos de mando. Es de esperar, el ejercicio de un rol de gestión, por parte de los profesionales incorporados, posibilitará encontrar la forma más adecuada de asumir dicho papel, conocer su estilo de gestión a partir de un espacio en el que canalicen sus registros y vivencias, que favorezcan su adaptación.

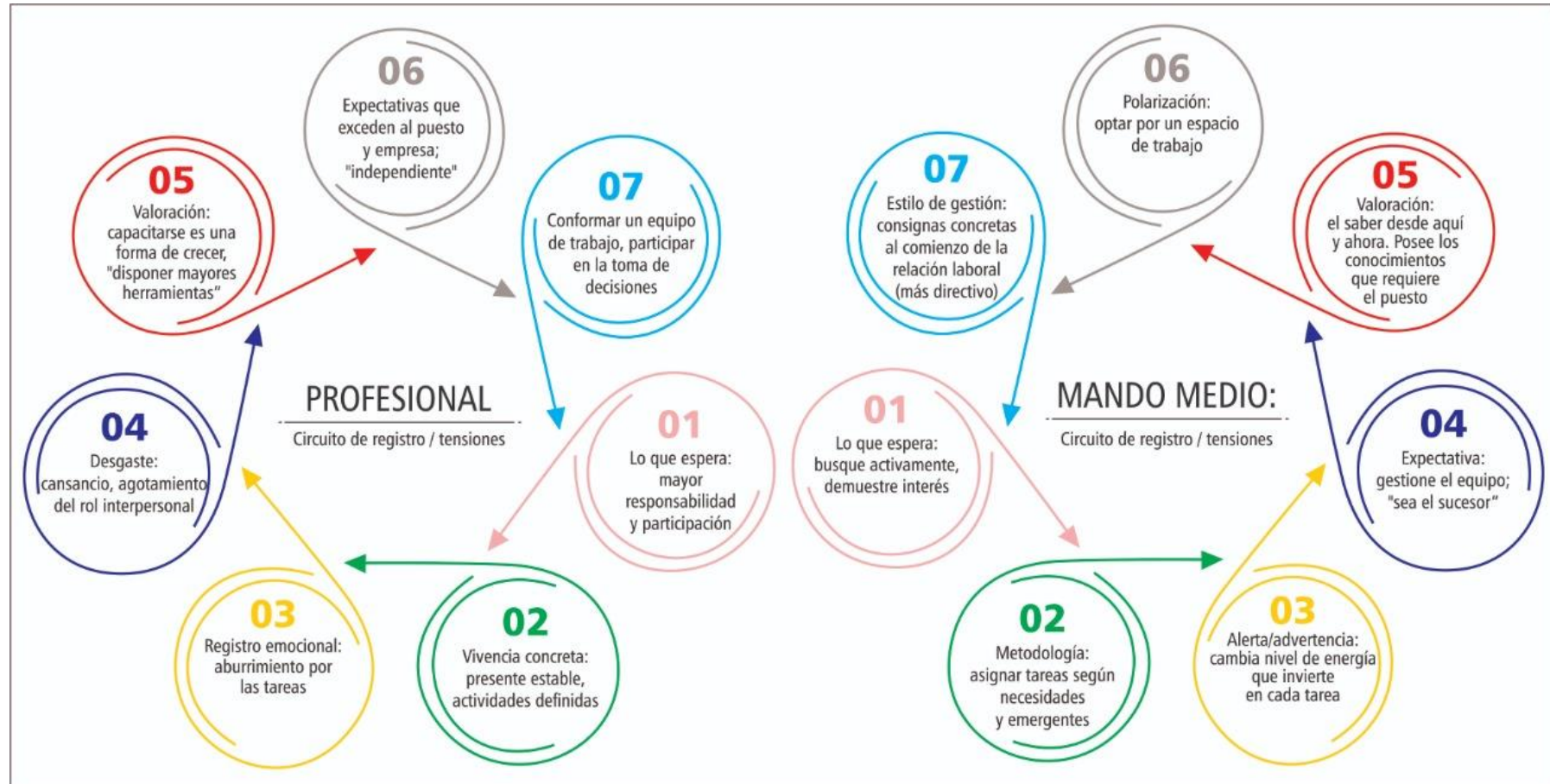
Capacitarse, recibir formación en algún aspecto específico, para los profesionales entrevistados, es un modo de crecer; disponer más herramientas y alcanzar mayor expertiz dentro de su área de incumbencia y saber. En cuanto a este tema, los mandos medios realizan una valoración que se liga al aquí y ahora, desde las funciones y responsabilidades que el profesional despliega. Manifiestan, posee los conocimientos necesarios y en algunos casos, los saberes exceden o superan a los requerimientos del puesto.

Se integra una tensión en esta conclusión, en cuanto al surgimiento de expectativas en el profesional que exceden al puesto y empresa. En el marco de los entrevistados, se encuentran noveles profesionales, quienes se insertan en el mercado laboral, a partir del rol que asumen en la empresa. El cúmulo de vivencias y significados que experimenta al asumir una nueva cualidad: la construcción de su identidad laboral, supone un proceso a través del cual, desde ese acercamiento a la realidad concreta, inicia una etapa de autoconocimiento respecto a sí mismo y áreas de interés. En este grupo de profesionales se individualizan inquietudes asociadas a ejercer su profesión de modo independiente; la introducción de este proyecto, no contempla (al menos explícitamente) el hecho de desvincularse de la empresa. Las figuras de mandos, captan esta inquietud y realizan una interpretación: ejercer de forma autónoma o ser un trabajar en relación de dependencia. Significación que deriva en la polarización de esta vivencia o proceso del profesional; lo que lleva a adoptar una postura con estas características. Para lograr su resolución es necesario tomar una decisión, optar por uno u otro espacio/modalidad laboral.

Una última tensión se visualiza, entre las cualidades que espera de un mando medio, el profesional y los rasgos que encuentra en su estilo y gestión del sector. Es una tensión a partir de aquello que el profesional espera encontrar en su mando y, de alguna manera, tendría su influjo en su despliegue y contribuye a la autopercepción de su rol, en el sentido que los profesionales exteriorizan la necesidad de conformar un equipo de trabajo junto a su mando, siendo participe de la toma de decisión; estilos de gestión en los que exista mayor índice de participación y colaboración. Desde la figura de mando medio, se asume un estilo de gestión posiblemente más directivo, explicitación de consignas concretas y directivas, fundamentalmente en el comienzo de la relación laboral.

En las tensiones descritas precedentemente, se puede trazar un efecto o impacto recursivo. Individualizar una de ellas, puede ser predisponente o habilitar el surgimiento de una tensión subsiguiente. Puede favorecer la comprensión de estas tensiones y el fenómeno de la recursividad, realizar su representación, la cual se expone a partir del gráfico 9.

Gráfico 9. Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional y cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios



Fuente: Elaboración propia

Es conveniente incorporar en esta conclusión, los rasgos indicadores que derivan en la individualización de cada tensión. Así, desde los profesionales entrevistados un objetivo de investigación, es conocer su autopercepción en cuanto al rol que asumen en la empresa objeto de investigación. Los rasgos que se destacan como hallazgos, son los definidos bajo una autopercepción favorable; se trata de un registro emocional de bienestar y comodidad frente a las tareas, la experiencia de relación con su mando medio es favorable y se basa en la existencia de intercambios desde la escucha mutua; experimentan la confianza suficiente para expresar sus registros y vivencias. Esta autopercepción se retroalimenta desde el bienestar con el rol que desempeñan y tareas confiadas; perciben que realizan un aporte a la empresa. Se reconoce un período de adaptación al puesto. Estos indicadores, minimizan la posibilidad del surgimiento de tensiones.

Una autopercepción desfavorable de los profesionales hacia su rol, denota una inconsistencia entre las responsabilidades propias del rol que asume el profesional y el registro emocional que internamente experimentan. Son capaces de tomar las responsabilidades propias del rol que despliega, pero al mismo tiempo, la resonancia emocional no sería de satisfacción; por diferentes motivos el profesional, continúa ejecutando el rol. Expresiones acerca de: aburrimiento; sentir que no es tenido en cuenta ante la puesta en marcha de proyectos novedosos o expansiones; sensación de no llevar a cabo procesos de aprendizaje. Existiría una relación de mutua implicancia entre el registro de aburrimiento y la disminución de procesos de aprendizaje como consecuencia de afrontar situaciones novedosas.

La oportunidad de continuar formándose, participar de capacitaciones y congresos, es un aspecto que contribuye a evitar la sensación de estancamiento. Esto es valorado por los profesionales, por cuanto colabora con los aprendizajes formales y técnicos. Aquellos profesionales que advierten una carencia en estos términos, se amplifica el registro. Estos indicadores que se reúnen bajo la categoría autopercepción desfavorable, derivan en la adopción de una actitud de descreimiento consigo mismo y la visión de no cumplir con las expectativas que se depositan en él.

Sobrellevar presiones es un modo de reunir diversos indicadores suscitados en el marco de la autopercepción de los profesionales en cuanto a su rol; individualizan una actitud de tolerar apremios, presiones y un ritmo de trabajo que requiere dinamismo y capacidad de respuesta ante los requerimientos. Su origen se ubica a partir de las distintas realidades personales y familiares, como así también, las características del escenario de producción, sus tiempos y ritmos.

Un denominador común captado como autopercepción del rol que despliegan, es la distribución de tareas a partir de emergentes y prioridades, por momentos, esto puede llevar a que el rol del profesional se torne cambiante y con menor grado de estructuración. Algunos rasgos que adopta

este proceso: asignación de tareas de forma espontánea según las necesidades emergentes; optar por una actividad u otra ante la superposición.

Es importante mencionar en esta conclusión, lo que hemos definido como factores desmotivantes; son aquellos elementos o circunstancias que quitan o restan interés sobre las acciones o actividades que los profesionales entrevistados realizan. Estos factores tienen su incidencia, sobre el compromiso y contrato psicológico, en último término. Adquieren relevancia sobre distintas dimensiones, como ser: a nivel vincular, se observan actitudes de cerramiento, distancia o vivencia de desprotección en el proceso de entrenamiento. Otra dimensión en la que afectan, son los referidos a la definición del rol o función, surgimiento de observación o puntualizaciones respecto a su desenvolvimiento diario; individualizan la falta de delegación por parte de los mandos medios y en algunos casos, esto es extensivo a los equipos de trabajo; una vivencia que guarda relación con esta dimensión, las tareas carecen de novedad o desafío; se perciben a sí mismos realizando la misma actividad.

Describen el sector de trabajo con cierto grado de monotonía y estabilidad en cuanto a las tareas a realizar. La estructura que el sector plantea, no dispondría de posibilidades de crecimiento, al menos no son visualizadas. Al momento de incorporarse, los profesionales reciben instrucción para asumir diferentes actividades; predomina un registro de expansión y crecimiento. Sin embargo, en determinado momento, el proceso de enseñanza se detiene y queda adherido a las mismas actividades.

En esta conclusión, es importante incluir las expectativas de rol hacia los profesionales incorporados. Se las definen, como un conjunto de acciones o comportamientos que los mandos medios esperan que los profesionales incorporados desplieguen y apliquen de forma concreta en el ejercicio del rol asignado. Se las puede conocer, a partir de las especificaciones de lo que debería hacer o demostrar en su comportamiento laboral. Se construyen y sostienen desde el puesto que el profesional ocupa y en términos del rol que el mando medio despliega.

La función asignada al profesional tras su incorporación, marca el inicio en la elaboración de las expectativas de rol. En primer término, asume una función de auxiliar del sector, en esta instancia no individualizan rasgos distintivos en su rol. A partir del desenvolvimiento que logra, traza el camino a seguir. Con el devenir y los acontecimientos diarios, las tareas que asume el profesional incorporado, pueden ser variadas: cumple un rol polivalente. Rasgos que definen este estilo: atender los emergentes, priorizar urgencias, incorporar actividades no previstas. Este escenario, inicia un proceso de redefinición de las expectativas originales, cuya explicitación y alcance no terminan de ser socializados.

Entre las expectativas de rol, podemos establecer una distinción: por un lado, las explicitaciones que ofrecen los mandos medios, en referencia a lo que esperan de los profesionales incorporados a un puesto determinado y actividades inherentes. Se trata de mejoras en cuanto al desempeño en una competencia o definiciones más amplias que remiten a los aspectos más

globales de su función. Por otra parte, se individualizan una serie de representaciones entre mandos medios, en cuanto a expectativas de rol desde el bienestar emocional y psicológico, respecto a cómo quisiera que se sienta el profesional incorporado para llevar a cabo las tareas.

En tercer lugar, un grupo de expectativas en la que demuestran interés, sea el profesional incorporado quien lo suceda en el rol de mando y gestión del sector. En algunos casos, se plantea con una expresión de deseo, mientras que, en otras referencias se puntualizan una serie de pasos que derivan en la posibilidad de sucesión.

El reconocimiento de expectativas que el profesional busque su desarrollo de carrera, demuestra que el mando medio, quisiera que el profesional pueda plantearse objetivos de crecimiento y consolidación dentro de la empresa y en la medida que asume esto, se traza el horizonte de posibilidades respecto al planteo de expectativas más precisas.

El diseño de expectativas de rol hacia el profesional, se liga a la carrera y desarrollo del mando medio. Las posibilidades que visualiza por sí mismo el mando medio, en cuanto a su función laboral en el futuro, es proporcional a las posibilidades de desarrollo que vislumbra para el profesional.

Cabe destacar, la diferencia para delinear expectativas de rol hacia el profesional incorporado, guarda relación con la existencia de una percepción desfavorable sobre este. Puntos débiles individualizados en los profesionales, se esgrimen sobre diferentes aspectos o dimensiones de la personalidad, como así también respecto al ejercicio de su rol. Entre ellos: condicionantes en cuanto a los rasgos de carácter en la interacción con pares y/o personal a su cargo; valoraciones en cuanto a su estado anímico-emocional; construir una visión particular en cuanto a una competencia requerida para el puesto, como ser: carencias en cuanto a la capacidad de planificación y organización de las tareas, comunicación, seguridad y autonomía, visión global, entre otras competencias.

La captación de elementos ambiguos y escasamente estructurados en los relatos de los mandos medios, permite visualizar lo que hemos llamado una ausencia de expectativas para el profesional incorporado; esto responde a las posibilidades concretas que el mando medio visualiza en función del desempeño que logra: no existiría otro puesto o actividad en el mismo sector, lo cual reduce el planteamiento de expectativas.

Para finalizar, resulta de interés valorar los alcances de la presente investigación. En primer término, posibilita conocer y comprender las vivencias y registros a partir de la incorporación de los profesionales a la empresa familiar en estudio; emociones experimentadas en torno a las tareas y funciones que despliegan. Desde la autopercepción que son capaces de dar cuenta, se comienzan a trazar las tensiones entre estos registros y las expectativas de rol que los mandos medios sostienen respecto al profesional incorporado. A pesar de las tensiones visualizadas, la relación laboral y el contrato psicológico continua entre los actores.

La complejidad que reviste el objeto de estudio de la presente investigación, nos permite concluir, dichos hallazgos, representan un aporte al estudio de las empresas familiares y los procesos de profesionalización.

Dentro del proceso metodológico, la implementación del programa Atlas Ti, se convirtió en un recurso organizador del material suscitado en las entrevistas.

Es importante destacar, las limitaciones con las que tropieza este estudio. En primer término, los profesionales incorporados en los últimos 5 años, actualmente son personal directo de la empresa. Dicha muestra, no integra a profesionales que trabajan bajo una modalidad de contratación part-time, y asesoría externa. Al mismo tiempo, no se toma en cuenta a los profesionales que en estos 5 años se incorporaron como empleados y luego se desvincularon.

La variable temporal, el corte transversal de estudiar este fenómeno en los últimos 5 años, no incorpora los rasgos que asumen las tensiones entre los actores involucrados, desde otro recorte temporal y qué cualidades presenta esta problemática.

Por último, los rasgos que definen la cultura que la empresa familiar posee y su historia, es una variable significativa, cuya influencia sobre el fenómeno, no fue profundizado.

El presente estudio, puede ser de aliciente para futuros procesos de investigación, comprender las cualidades que asume la temática diferenciando sectores de la empresa: producción, administración, sistemas de información. Otra vía de investigación, es relacionar la temática con la variable comunicación. Otra línea de investigación que se puede desprender desde el presente estudio, el diseño de un plan de intervención que ofrezca estrategias orientadas a la superación de estas tensiones, basado en una metodología de investigación – acción.

Referencia bibliográfica

- Atlas.Ti, (1993). Atlas Proyect (1989-1992) Technical Univerity of Berlín. Director: Muhr, Thomas. (http://usuarios.iponet.es/casinada/19_atlas.htm).
- Bateson, Gregory (1972). Pasos hacia una ecología de la mente: colección de ensayos en antropología, psiquiatría, evolución y epistemología. Ballantine Books.
- Belausteguigoitia, I. (2012) Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. (3ra. ed.) México: McGraw-Hill.
- Bem, D. J. (1972). Teoría de la autopercepción. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 6, pp. 1-62). Nueva York: Academic Press.
- Brojt, D. (2009) La empresa con destino. Cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana. Buenos Aires: Granica.
- Brojt, D. (2010) La empresa con destino. Cómo y por qué profesionalizar una empresa pequeña o mediana. Buenos Aires: Granica.
- Bronfenbrenner, U. (1987). La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados. Barcelona: Ed. Paidós.
- Eco, U. (2000). Cómo se hace una tesis. (24ª. ed.) México: Ed. Gedisa
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2001). Cambiar el juego. Las transformaciones organizacionales de primer, segundo y tercer tipo. Oxford University Press: México.
- Gerrig & Zimbardo (2005). Psicología y vida. 17ed. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. (4º ed.) México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.V.
- Horne, B. (1957) Un ensayo social agrario. La Colonia San José, Entre Ríos. 1857/1957. Buenos Aires: Ed. Leviatán.
- Huy, Q. (2001) In praise of middle managers. Harvard business review. 79. 72-9, 160.
- Huy, Quy. (2010). Paul Osterman: The Truth about Middle Managers: Who They Are, How They Work, and Why They Matter. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART.* 55. 167-169. 10.2189/asqu.2010.55.1.167.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1995) Psicología social de las organizaciones. México: Ed. Trillas.
- Leach, P. (1993). La empresa familiar. Barcelona: Ed. Granica.

- Martínez Echezárraga, J. (2010) Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito. Buenos Aires: Granica.
- Martínez, J. (2006) Dirección de empresas familiares: Reto al destino. Ediciones, Editorial Emprenden.
- Mintzberg, H. (1979) The structuring of organizations. USA: Prentice-Hall.
- Monistrol Ruano, O. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa (II). [Versión electrónica]. Revista Científica de Enfermería. Año 2007, 1- Nº 29.
- Montoya Corrales, C. A. (2011). Mandos medios. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26),153-154. [fecha de Consulta 11 de junio de 2020]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1513/151322415001>.
- Morales Dominguez F., Moya Morales M., Gaviria Stewart E. & Cuadrado Guirado I., (2007). Psicología social. Madrid: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE ESPAÑA, SAU.
- Morin, E. (1977). El método I. La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Ed. Cátedra.
- Press, E. (2015) Emociones en empresas de familia. Buenos Aires: Granica.
- Roth, S. (2016). The middle management-new awareness needed in the current information society?, EIKV-Schriftenreihe zum Wissens- und Wertemanagement, No. 14, European Institute for Knowledge & Value Management (EIKV), Rameldange.
- Rueda Galvis, Javier Francisco (2011). LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1), [fecha de Consulta 14 de Junio de 2020]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935477001>
- Serebrinsky, H. (2009). Un viaje circular. De la psicología social pichoniana a la teoría sistémica. Buenos Aires: Ed. De los cuatro vientos.
- Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda. Edición. Madrid: Ed. Morata, S.L.
- Strauss y Corbin (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Colombia: . Editorial Universidad de Antioquia.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Cualitativa. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. & Borgan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Ed. Paidós.

Urrea Arbeláez, J. (2012). Gobernabilidad de la empresa de familia. Revista Universidad EAFIT, 39(129), 39-49. Recuperado a partir de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/921>

Van Thienen, P. (2018). Empresa & Familia. Buenos Aires: Ed. Distal.

Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de los Sistemas. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

Watzlawick, P.; Bavelas Beavin, J. & Jackson, D. (1997). Teoría de la Comunicación Humana. Undécima Edición. Barcelona: Editorial Herder.

Sitios electrónicos

Davis, J. A. (2007, Noviembre 14). Entrevista: "Algunas veces, la empresa necesita que el primer ejecutivo no sea, un miembro de la familia". Innovación y Empresa. Recuperado de <http://www.wharton.niversia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1434>

Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, D., & Huepe, P. (2015). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. Horizontes Empresariales, 10(2), 9-24. Consultado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2016>

Muñoz Justicia, J. (2005, Noviembre) Atlas. Ti. Recuperado de <file:///C:/Users/Elena/Downloads/Atlas5.pdf>

Pandit, N. R. The Creation Of Theory: A Recent Application Of The Grounded Theory Method. The Qualitative Report, Volume 2, Number 4, December, 1996. Recuperado de <Http://Www.Nova.Edu./Ssss/QR/QR2-4/Pandit.Html>. Traducción: Dr. Juan Carlos Paradiso.

Rueda Galvis, J. F. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. Visión de futuro, 15(1) Recuperado en 12 de enero de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000100001&lng=es&tlng=es.

Tàpies, J. Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. Universia Business Review, Cuarto Trimestre 2011, Issn: 1698-5117. 12-25. Recuperado de <http://blog.iese.edu/in-family-business/files/2013/10/9-Tapies-2011-universia-Business-Review.pdf>

World Wide Web (Business Dictionary) www.businessdictionary.com. Consultado el día 26 de febrero de 2018, 16:08 pm.

World Wide Web (*Diccionario de la Lengua Española: Real Academia Española*): Recuperado de www.rae.es. Consultado en diversos momentos de la elaboración del trabajo.

Tesis e investigaciones

- Arismendi Salazar, D., Chelech Ojeda, Z. (2007) Estudio de las variables que determinan el éxito en las empresas familiares en el sector comercio, construcción y pesca, de las comunas de Punta Arenas y Puerto Natales. Tesis para optar al título de Contador auditor. Universidad de Magallanes, Facultad de Ciencias Económicas y Ciencias Jurídicas. Punta Arenas. Chile.
- Basco, R. (2005) Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Tesis para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid, facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. Madrid. España.
- Díaz, M. J. (2010) Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis para optar al grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Madrid. España.
- Rus Guasch, J. A. (2006) Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Tesis para optar al grado de Doctor. Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Psicología Social. Barcelona. España.

Anexo

A. Preguntas a incluir en la entrevista semi-dirigida con profesionales

Fecha:

Nombre:

Puesto:

Antigüedad:

Preguntas abiertas; iniciales:

- Podría describir cómo es un día habitualmente en su jornada de trabajo (actividades, sectores con los que interactúa, canales de información implementados, a quién reporta la información)

Preguntas orientadas a los interrogantes de la investigación:

- ¿Cómo podría describir su propio rol?
- ¿Qué nivel de satisfacción experimenta en relación con su función?; ¿Cómo se siente con la misma?
- ¿Qué espera su mando medio de su función laboral?; ¿Cómo podría describir la relación con su mando medio?
- ¿Podrías ofrecer algún ejemplo o situación que ilustre cómo es la interacción con tu mando medio?
- ¿Qué pensaba de él, al comienzo de la relación laboral?; ¿Qué piensa ahora? ¿A qué le atribuirías el cambio?
- Si se identifica un cambio en cuanto a la visión de su mando medio: ¿Qué impacto ha tenido ese cambio en el resto del equipo?

Preguntas de cierre de la entrevista:

- ¿Cómo se siente respecto a la función que tiene dentro de la empresa?
- ¿Qué se podría mejorar dentro de tu sector?; ¿De qué forma esta mejora afectaría a tu función?

B. Preguntas a incluir en la entrevista semi-dirigida con mandos medios

Fecha:

Nombre:

Puesto:

Antigüedad:

Preguntas abiertas, iniciales:

- Podría describir cómo es un día habitualmente en su jornada de trabajo (actividades, sectores con los que interactúa, canales de información implementados, a quién reporta la información)

Preguntas orientadas a los interrogantes de la investigación:

- ¿Cómo se siente coordinando las tareas de su sector?
- ¿La incorporación de un profesional modificó la forma en que se asumían y cumplimentaban las tareas que antes eran realizadas por personal idóneo?; ¿De qué forma?
- ¿La incorporación de un profesional modificó la dinámica interaccional del equipo?; ¿De qué forma?
- ¿Qué rol cumple el profesional?
- ¿Qué expectativas posee en relación al profesional y la función que despliega? ¿Cómo transmite dichas expectativas?
- ¿Cómo podría describir su propio rol?; ¿Qué nivel de satisfacción experimenta en relación con su función?
- ¿Cómo podría describir la relación con el profesional a cargo?; ¿Qué tipos de interacciones tiene con el mismo?
- ¿Qué pensaba de él, al comienzo de la relación laboral?; ¿Qué piensa ahora?

Preguntas de cierre de la entrevista

- ¿Qué se podría mejorar dentro de tu sector?; ¿De qué forma esta mejora afectaría a tu función?; ¿Y al equipo de trabajo

C. Consentimiento informado

Entre Ríos,

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación:

La presente investigación es conducida por Lic. María Elena Micheloud, de la Universidad de Belgrano. Se trata de una tesis para acceder al título de Magister en Psicología Empresarial y Organizacional, estudia las “Tensiones existentes entre la autopercepción del profesional en cuanto al rol que desempeña en la empresa familiar, y las expectativas de rol sostenidas por los mandos medios”.

Desde ya, agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Lic. María Elena Micheloud. Me han indicado también que la colaboración es a través de una entrevista personal, lo cual tomará aproximadamente 60 minutos. La misma será grabada a través de un soporte técnico, para luego transcribirse. Cumplido este paso, las grabaciones se destruirán.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada, sin el debido consentimiento, para ningún otro propósito fuera de los planteado en el presente estudio. He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

.....

Firma, aclaración y D.N.I