



LA TRANSICIÓN HACIA UNA EMPRESA PYME EN EL SECTOR ALIMENTICIO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESAFÍOS PARA LA GESTIÓN

DECIMA TOMÁS FEDERICO
2025
TOMASDECIMA17@GMAIL.COM





Índice

Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	4
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	6
Aplicación	11
Recomendaciones	20
Conclusiones	22
Referencias	23
Apéndice	25



Resumen

Este trabajo invita a recorrer la trayectoria de una organización tucumana que, nacida en la intimidad de una cocina y motivada por una visión de alimentación consciente y libre de conservantes, logra transformarse en un referente regional de snacks saludables con capacidad exportadora. Este caso no es solo la historia de un éxito comercial, sino el relato vivo de una transición crítica: el paso de un emprendimiento apasionado a una PyME estructurada.

Más allá de la expansión de su planta industrial o el aumento en las ventas, el estudio pone el foco en la dimensión humana y en las tensiones invisibles del crecimiento. El análisis profundiza primero en el comportamiento organizacional, observando cómo las dinámicas de los integrantes, los equipos, con sus formas de relacionarse deben reconfigurarse obligatoriamente para soportar las presiones de un mercado exigente. Esta necesaria adaptación de conductas pone en juego la cultura organizacional, desafiando a la empresa a integrar nuevas estructuras de eficiencia sin sacrificar en el proceso ese "ADN" de cercanía, confianza y mística emprendedora que les dio origen.

A través de este trabajo, se identifica una realidad organizacional compleja donde convive la visión del fundador con redes de colaboración espontáneas que sostienen el día a día. Este estudio busca describir el paso de un emprendimiento a PyME, destacando cómo las transformaciones en la cultura y el comportamiento organizacional influyen en la estructura interna, la gestión y los resultados. En definitiva, se intenta ir más allá de los conceptos teóricos para comprender cómo se viven estos cambios en la práctica, e invita al lector a descubrir cómo una empresa local intenta profesionalizarse sin perder esa esencia humana que la hace única.

En última instancia, la investigación revela que la profesionalización no es el enemigo que enfriá la calidez humana, sino la única herramienta capaz de blindarla. El verdadero reto no es solo crecer, sino lograr que la 'mística' emprendedora deje de ser una herencia tácita para convertirse en una identidad institucionalizada que perdure más allá de sus fundadores.

Palabras Clave: cambio organizacional, cultura organizacional, transformación cultural.



Introducción

La creciente demanda de productos saludables, auténticos y con propósito ha dado lugar a historias inspiradoras de innovación en el sector alimentario argentino. En este contexto, varios emprendimientos han emergido desde cocinas o espacios pequeños, impulsados por la convicción de ofrecer alimentos nutritivos, inclusivos y cuidadosamente elaborados.

En el caso de esta empresa muestra cómo esa fuerza creativa puede trascender sus orígenes modestos. En sus primeros pasos, la producción se realiza a pequeña escala, valorando prácticas ambientales sostenibles, seleccionando ingredientes libres de conservantes, y apostando por una nutrición consciente y accesible para diversos perfiles dietéticos—desde celiacos y veganos hasta consumidores que buscan alternativas bajas en azúcares y sin gluten. Con el apoyo institucional y el reconocimiento regional, pronto lograron escalar sus operaciones: construyeron su propia planta industrial y comenzaron a exportar, al tiempo que su impacto local fue destacado por autoridades productivas (INTucumán, 2024; Tucumán Digital, 2024).

Esta evolución plantea un interrogante central: ¿cómo se transforma la cultura organizacional en un proceso de crecimiento? El paso de la producción artesanal y cercana a un modelo más estructurado conlleva tensiones internas, ya que la organización debe responder a exigencias de formalización sin perder la esencia que le otorga identidad en sus inicios. Comprender estas dinámicas resulta clave para explicar por qué algunas empresas logran consolidarse y crecer de manera sostenible, mientras otras se ven amenazadas por la pérdida de cohesión o por dificultades de gestión.

En este marco, el presente proyecto de investigación se propone indagar en las transformaciones culturales que atraviesan las empresas del sector de alimentos saludables al pasar de emprendimientos a estructuras consolidadas. Más que un análisis de procesos productivos, se busca poner en relieve el papel de los valores, las prácticas compartidas y el sentido de pertenencia como factores determinantes para la sostenibilidad y competitividad en un mercado cada vez más exigente.

Situación Problemática

La empresa analizada se encuentra atravesando una etapa decisiva: la transición de un emprendimiento familiar hacia una PyME, lo que vuelve oportuno el estudio de este fenómeno justo ahora, cuando las tensiones del crecimiento se hacen evidentes. En este contexto, resulta fundamental indagar sobre el factor humano, ya que los empleados enfrentan cambios profundos en su día a día, pasando de dinámicas espontáneas y flexibles a la necesidad de adoptar roles más rígidos y estandarizados. Así se centra en comprender cómo impacta esta transformación en el comportamiento organizacional y la cultura, para brindar herramientas y prácticas que ayuden a la organización a una profesionalización de la empresa.



Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los cambios en la estructura organizativa y en la dinámica del equipo que ocurren al pasar de un emprendimiento a una PyME?
2. ¿Cómo se adapta la cultura organizacional original a los requerimientos de crecimiento de la empresa?
3. ¿Qué estrategias o herramientas pueden ayudar a fortalecer la cultura organizacional en esta nueva etapa?

Objetivo General

Describir el paso de un emprendimiento a PyME, destacando cómo las transformaciones en la cultura y el comportamiento organizacional influyen en la estructura interna, la gestión y los resultados.

Objetivos Específicos

1. Reconocer los cambios más importantes que suceden en la estructura y en la forma de trabajo del equipo cuando la empresa pasa de emprendimiento a PyME.
2. Reconocer en qué medida la cultura organizacional original se mantiene o necesita ajustarse para acompañar la etapa de crecimiento.
3. Plantear propuestas y herramientas prácticas que ayuden a consolidar la cultura organizacional en esta nueva etapa de la empresa.

Marco Metodológico

Para el desarrollo de esta investigación se adopta un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso con perspectiva etnográfica. Este abordaje resulta ideal para describir, analizar e interpretar en profundidad la cultura de una organización específica durante su transición de emprendimiento a PyME, permitiendo comprender los patrones de comportamiento, valores y significados compartidos que definen al equipo en su entorno natural (Hernández Sampieri, 2014). La perspectiva etnográfica se alinea directamente con los objetivos planteados, ya que se enfoca en reconocer los cambios en la estructura y las formas de trabajo, así como en analizar cómo la cultura organizacional se mantiene y se transforma con el crecimiento, capturando la visión "desde adentro" de los participantes.

La unidad de análisis está constituida por una empresa que se encuentra en dicha fase de transición. Este caso permite una inmersión profunda para observar los desafíos y adaptaciones que impactan su identidad, eficiencia y clima laboral. Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando participantes clave por su accesibilidad y relevancia para el estudio. Se buscará incluir a fundadores, empleados con antigüedad y personal de incorporación reciente para obtener un panorama completo de la cultura organizacional desde distintas perspectivas.



Para la recolección de datos se combinaron dos técnicas cualitativas principales. En primer lugar, se realizan entrevistas semi-estructuradas para explorar en detalle las narrativas y percepciones individuales sobre la cultura y su evolución. En segundo lugar, se emplea la observación no participante para registrar las prácticas cotidianas y las interacciones reales del equipo, lo que permitirá contrastar el discurso con la acción en el día a día de la empresa.

Marco Teórico

1. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que analiza cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, así como el impacto de las estructuras y procesos en dicho comportamiento. Su propósito es comprender, predecir y mejorar la conducta humana en contextos organizacionales, contribuyendo a la efectividad y sostenibilidad de las empresas (Newstrom, 2011).

Este enfoque opera en tres niveles. El nivel individual estudia factores como la motivación, las actitudes y la percepción; el nivel grupal se enfoca en la comunicación, el liderazgo y la dinámica de equipos; y el nivel organizacional considera elementos como la cultura, la estructura y los procesos de toma de decisiones (Kreitner & Kinicki, 2013).

En los emprendimientos, el comportamiento organizacional suele reflejar la cercanía con el fundador, la flexibilidad en la toma de decisiones y una fuerte motivación derivada del propósito compartido. Estas características generan un ambiente dinámico y participativo, en el que los colaboradores se sienten parte de un proyecto común (Chiavenato, 2009). Sin embargo, cuando la empresa se convierte en PyME, emergen nuevas dinámicas: la necesidad de jerarquías más claras, la aparición de líderes intermedios, la delegación de responsabilidades y la formalización de los canales de comunicación.

La manera en que las personas internalizan estos cambios resulta decisiva. Si se gestionan adecuadamente, pueden fortalecer la cohesión y la productividad. Por el contrario, si se descuidan, pueden aparecer resistencias, pérdida de motivación y debilitamiento del clima organizacional (Robbins & Judge, 2017). De este modo, el comportamiento organizacional se convierte en una dimensión clave para analizar cómo los cambios estructurales y culturales repercuten en la dinámica cotidiana de las PyMEs.

2. Cultura organizacional

La cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales para comprender cómo funcionan y evolucionan las empresas. Se entiende como un sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan la conducta de los miembros de una organización y le otorgan identidad (Chiavenato, 2009). No se trata únicamente de un conjunto de reglas explícitas, sino de un entramado de significados compartidos que define la forma en que las personas interpretan las situaciones, interactúan entre sí y responden a los desafíos internos y externos.



Para profundizar en el análisis de la cultura organizacional, es fundamental recurrir al enfoque propuesto por Edgar Schein (1988), quien define la cultura como un "modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación interna y externa".

Según este modelo, la cultura no es estática; cumple una función educativa esencial al "enseñar a los nuevos miembros como un modo de poder percibir, pensar y sentir los problemas". Schein estructura la cultura organizacional en tres niveles jerárquicos de profundidad, cuyo fin último es comprender el comportamiento de los trabajadores en la empresa. Estos niveles son:

1. **Nivel 1: Artefactos (Nivel Superior):** Representa el estrato más visible y superficial de la empresa. Este nivel queda perfilado por la estructura y los procesos de la organización, e incluye elementos tangibles como el ambiente físico y las personas que la integran. Aunque son fácilmente observables (como se vio en la descripción de la planta y maquinaria en este estudio), su significado profundo puede ser difícil de interpretar sin conocer los niveles inferiores.
2. **Nivel 2: Valores Adoptados y Declarados (Nivel Intermedio):** Estos quedan conformados por las creencias que son validadas mediante un proceso social compartido por los miembros de la organización. Aquí residen las normas, las estrategias y las filosofías que el grupo afirma seguir.
3. **Nivel 3: Supuestos Básicos (Nivel Profundo):** Constituyen la esencia de la cultura. Recogen aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o integración interna de manera eficaz. Debido a la "fuerza de repetición exitosa", estas soluciones han sido asumidas por los trabajadores de la empresa de forma automática.

Diversos autores coinciden en que la cultura cumple funciones esenciales en la vida de una organización. Entre ellas se destacan la generación de identidad organizacional, la cohesión de los miembros, la estabilidad social y la orientación del comportamiento hacia objetivos comunes (Kreitner & Kinicki, 2013). Estas funciones muestran que la cultura no es un mero complemento, sino un factor determinante del desempeño y la sostenibilidad de las empresas.

Para que la cultura pueda cumplir estas funciones, debe ser enseñada y reforzada constantemente. Kreitner y Kinicki (2010) la describen como el "adhesivo social" que mantiene unidos a los miembros. Este refuerzo opera a través de múltiples mecanismos.

El primero es el proceso de socialización organizacional, un modelo trifásico mediante el cual los nuevos miembros aprenden y se adaptan. Este proceso incluye:

1. Socialización Anticipatoria: Ocurre antes de unirse a la organización, donde el candidato adquiere expectativas.
2. Encuentro: El nuevo empleado contrasta sus expectativas con la realidad de la organización.



3. Cambio y Adquisición: El individuo domina su rol y ajusta sus valores y normas a los del grupo.

Paralelamente, la cultura se mantiene a través de artefactos y prácticas observables. Estos incluyen las historias y mitos sobre los fundadores, los rituales y ceremonias que celebran los valores (como premiaciones), los símbolos materiales (desde la arquitectura hasta la vestimenta) y el lenguaje o jerga interna que fomenta una identidad compartida.

En los emprendimientos, la cultura organizacional suele estar fuertemente vinculada a la visión del fundador. Se caracteriza por la cercanía interpersonal, la flexibilidad y una marcada orientación a la innovación, elementos que favorecen la creatividad y la adaptación rápida a los cambios del entorno (Newstrom, 2011). Sin embargo, cuando la empresa crece y se transforma en una PyME, aparecen nuevas necesidades: la formalización de procesos, la delimitación de funciones y la creación de estructuras jerárquicas. Este tránsito genera tensiones culturales, ya que los valores originales — centrados en la espontaneidad y la innovación— pueden entrar en conflicto con las demandas de control y estandarización propias de un estadio más maduro.

Los modelos tipológicos ayudan a comprender estas dinámicas. El marco de valores en competencia de Cameron y Quinn (2011) distingue entre cuatro tipos de cultura organizacional. La cultura de clan se caracteriza por un ambiente familiar y colaborativo, donde predominan la lealtad, la participación y el compromiso de los miembros. La cultura adhocrática se centra en la innovación, la creatividad y la flexibilidad, promoviendo la experimentación y la adaptación rápida al cambio. La cultura de mercado pone el acento en los resultados, la competitividad y el logro de objetivos, valorando la eficiencia y el rendimiento. Por último, la cultura jerárquica se orienta al orden, la estabilidad y el control, con procesos estandarizados y una clara estructura de autoridad.

Mientras que los emprendimientos tienden a presentar culturas de clan y adhocráticas — caracterizadas por la cercanía interpersonal y la innovación—, las PyMEs consolidadas suelen moverse hacia estilos de mercado y jerárquicos, más orientados a la eficiencia, la competitividad y el control. Esta transición, aunque necesaria para sostener el crecimiento, debe gestionarse con cuidado para no erosionar la identidad que marcó los orígenes de la organización..

3. Cambio organizacional

El crecimiento de un emprendimiento hacia una PyME supone un proceso de cambio organizacional profundo. Dicho cambio no se limita a la ampliación productiva o al aumento de personal, sino que implica una transformación integral de las estructuras, procesos, comportamientos y valores de la organización. Puede definirse como la modificación planificada o emergente de las prácticas y formas de funcionamiento con el fin de adaptarse a nuevas condiciones del entorno y mejorar el desempeño (Chiavenato, 2009). En el contexto de las PyMEs, esta capacidad de gestión del cambio es fundamental para el crecimiento, la adaptabilidad y la sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico.

La literatura distingue entre cambios adaptativos, orientados a responder a necesidades inmediatas, y cambios transformacionales, que afectan de manera integral a la cultura y funcionamiento de la empresa (Newstrom, 2011). La transición de un emprendimiento hacia una PyME suele implicar este



segundo tipo de cambio, ya que la organización debe redefinir su forma de operar y de concebir su identidad.

Uno de los modelos más influyentes para entender el cambio es el de Kurt Lewin, quien lo planteó en tres fases: descongelar, cambiar y recongelar. La etapa de descongelar consiste en cuestionar y debilitar los hábitos, rutinas y estructuras existentes, generando conciencia de la necesidad de transformación. La etapa de cambiar implica introducir nuevas prácticas, actitudes o procesos que sustituyan a los anteriores, momento en el que las personas experimentan aprendizaje y adaptación. Finalmente, la etapa de recongelar busca consolidar y estabilizar esas nuevas formas de funcionamiento, integrándose en la cultura organizacional para evitar que la organización regrese a sus patrones anteriores.

Sin embargo, la implementación del cambio suele enfrentar un obstáculo significativo: la resistencia organizacional. Esta reacción negativa de los miembros puede manifestarse de forma abierta o sutil. Las causas de esta resistencia son variadas, pero comúnmente incluyen el miedo a lo desconocido (temor a perder estatus, habilidades o el empleo), la falta de información clara sobre el propósito y los beneficios del cambio, la desconfianza en el liderazgo y el apego a los hábitos y rutinas existentes.

El modelo de ocho pasos para la gestión del cambio propuesto por Kotter (1996) ofrece una guía detallada para conducir transformaciones organizacionales de manera efectiva. Estos son:

1. Crear un sentido de urgencia: es decir, generar conciencia de la necesidad de cambio frente a amenazas u oportunidades. Esto implica comunicar por qué el cambio es necesario *ahora*, identificando amenazas y oportunidades claras para inspirar a las personas a actuar.
2. Formar una coalición de liderazgo: reuniendo a un grupo con poder y credibilidad para impulsar el proceso. Esta coalición debe incluir líderes influyentes y respetados de diferentes departamentos y niveles, que compartan un compromiso emocional y trabajen como un frente común.
3. Desarrollar una visión y una estrategia clara: que oriente las acciones futuras. La visión debe ser motivadora, comprensible y fácil de comunicar (idealmente en menos de cinco minutos), explicando hacia dónde se dirige la organización y por qué. Debe ser realista y estar alineada con los valores de la empresa.
4. Comunicar esa visión de manera constante y convincente: asegurando que todos los miembros comprendan el rumbo a seguir. Esto requiere usar todos los canales posibles de forma frecuente y que los líderes se conviertan en ejemplos vivos del cambio deseado, hablando de ella de manera persuasiva.
5. Empoderar a los empleados: eliminando barreras y brindando recursos para que puedan actuar en consonancia con la visión. Las barreras pueden ser estructuras organizacionales, procesos inefficientes, o incluso el miedo de las personas. Eliminar estos obstáculos despeja el camino para la innovación y la acción.
6. Generar victorias a corto plazo: es decir, obtener logros visibles y rápidos que motiven a continuar. Estos triunfos deben ser visibles, cuantificables y celebrados públicamente. Actúan como "moléculas de resultados" que energizan a los participantes y refuerzan el compromiso.
7. Consolidar los avances y promover cambios adicionales: evitando retrocesos y profundizando lo aprendido. Tras los primeros éxitos, se debe presionar más para cambiar sistemas y



estructuras que no encajen con la visión. La credibilidad ganada se usa para impulsar cambios más profundos, contratando o promoviendo personal que implemente la visión.

8. Anclar los cambios en la cultura organizacional: integrando las nuevas prácticas y valores para que se conviertan en parte estable de la identidad de la empresa. Esto se logra articulando la conexión entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización e integrando el cambio en los procesos de contratación, evaluación y desarrollo. Kotter advierte que este debe ser el último paso; las nuevas prácticas deben generarse *antes* de modificar los códigos culturales para que no se perciba como una imposición.

En el caso de las PyMEs, gestionar el cambio con éxito implica encontrar un equilibrio entre dos polos: la necesidad de profesionalizarse mediante estructuras más complejas y el deseo de mantener la identidad cultural que marcó los inicios del emprendimiento. Una gestión inadecuada puede derivar en pérdida de cohesión, resistencia de los colaboradores o debilitamiento de la motivación. Por ello, el cambio organizacional debe abordarse no sólo como un proceso técnico, sino también como un proceso humano y cultural que exige sensibilidad, liderazgo y planificación. En suma, la clave del éxito en la transición de una PyME es abordar el cambio no como un evento aislado, sino como una oportunidad estratégica para la mejora continua, gestionada con planificación cuidadosa y comunicación abierta.

4. PyMEs y cultura en el contexto argentino

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen uno de los pilares de la economía argentina. Según datos oficiales, representan más del 99% del total de unidades productivas del país y generan alrededor del 70% del empleo privado formal (SEPyME, 2023). Este peso relativo refleja no solo su importancia económica, sino también su incidencia social, ya que las PyMEs se convierten en actores estratégicos para la cohesión territorial, la innovación y el desarrollo de cadenas de valor locales.

El marco regulatorio vigente define a las PyMEs en función de parámetros como el nivel de facturación anual, la cantidad de empleados y el volumen de activos, estableciendo diferentes categorías: micro, pequeñas y medianas empresas. Esta clasificación es relevante porque no todas las PyMEs enfrentan las mismas problemáticas ni exhiben las mismas dinámicas culturales. Las microempresas, por ejemplo, suelen sostener estructuras familiares e informales, mientras que las medianas tienden a transitar procesos de mayor formalización, profesionalización de la gestión y apertura hacia mercados externos (SEPyME, 2023).

La cultura organizacional en las PyMEs argentinas presenta características particulares que las diferencian tanto de los emprendimientos iniciales como de las grandes compañías. En muchos casos, el liderazgo se encuentra concentrado en los fundadores o en núcleos familiares. Esto genera culturas fuertemente personalizadas, en las que predominan valores como la confianza interpersonal, la cercanía y la flexibilidad (Chiavenato, 2009). Esta impronta puede convertirse en una fortaleza, ya que favorece la cohesión y el compromiso de los colaboradores, pero también en una debilidad, cuando limita la delegación de responsabilidades o genera resistencia a incorporar cambios estructurales (Newstrom, 2011).



Diversos estudios señalan que las PyMEs argentinas que logran consolidar una cultura participativa, basada en la comunicación abierta y la identificación con la misión de la organización, presentan mayores posibilidades de crecimiento sostenible (García, López & Romero, 2020). En cambio, aquellas que no gestionan adecuadamente su cultura, o que la diluyen en el proceso de crecimiento, enfrentan problemas como la rotación elevada de personal, la pérdida de motivación y la dificultad para sostener la competitividad en mercados cada vez más exigentes.

En el sector alimenticio, estas cuestiones adquieren un matiz particular. La creciente demanda de productos saludables, naturales y sostenibles ha impulsado el surgimiento de emprendimientos que buscan diferenciarse a través de propuestas innovadoras y con fuerte identidad cultural (Kantar, 2022). Estos negocios suelen nacer con un propósito social o ambiental, con valores asociados a la nutrición consciente, el respeto por el medio ambiente y la autenticidad. Dichos valores forman parte de la cultura inicial de la organización y constituyen un activo clave para conectar con consumidores que valoran la coherencia entre discurso y práctica.

No obstante, al crecer y consolidarse como PyMEs, las empresas del sector enfrentan nuevos desafíos: deben escalar su producción, cumplir con estándares de calidad y certificaciones, atender regulaciones estatales y competir con grandes jugadores de la industria alimenticia. Este proceso de formalización puede entrar en tensión con los valores originales de cercanía, innovación y flexibilidad. La cultura organizacional, entonces, se convierte en un factor decisivo: puede ser el motor que sostiene la identidad y la diferenciación, o un obstáculo que genera resistencia y pérdida de cohesión.

La literatura sobre PyMEs familiares también ofrece un aporte significativo para el caso argentino. Muchas de estas empresas combinan la lógica empresarial con la lógica familiar, lo cual puede influir en la toma de decisiones, la sucesión generacional y el estilo de liderazgo. En contextos de crecimiento, estas características pueden convertirse en ventajas —por ejemplo, en términos de compromiso y continuidad—, pero también en limitaciones si se dificulta la profesionalización o se confunden los intereses familiares con los organizacionales (García et al., 2020).

En síntesis, las PyMEs argentinas constituyen un universo heterogéneo, en el que la cultura organizacional cumple un rol central tanto para explicar sus fortalezas como sus vulnerabilidades. En el caso de las empresas de alimentos saludables, la cultura no sólo orienta el funcionamiento interno, sino que también constituye un elemento de diferenciación hacia el mercado. Los consumidores esperan que los valores de sostenibilidad, innovación y salud que promueve el producto estén alineados con la manera en que la empresa gestiona su día a día. Por ello, estudiar cómo las PyMEs del sector alimenticio integran los procesos de formalización con la preservación de su identidad cultural resulta clave para comprender sus posibilidades de consolidación y competitividad en un mercado en expansión.

Aplicación

Para profundizar en el diagnóstico cultural, se han clasificado los hallazgos obtenidos durante la observación participante utilizando el modelo de los tres niveles de cultura de Edgar Schein. Esto permite diferenciar entre lo que es visible en la organización y las dinámicas profundas que realmente guían el comportamiento del equipo.



Nivel 1: Artefactos

- **Ambiente físico y clima sonoro:** Se observa un entorno de trabajo flexible, caracterizado por la presencia de música durante la jornada laboral. Este elemento tangible no es decorativo, sino funcional a la distensión y al ritmo de trabajo, diferenciando a la planta de un entorno industrial rígido tradicional.
- **Ausencia de supervisión formal visible:** A nivel de estructura observable, no existe la figura física de un supervisor dando órdenes directas constantemente. El equipo opera con una fluidez notable sin un esquema de jefatura presente "en el piso" a cada momento.
- **Dinámica de "Liderazgo Informal":** Se observa un comportamiento recurrente donde, ante la duda o la necesidad de coordinación, los empleados no acuden a un manual, sino que se agrupan naturalmente alrededor de ciertos compañeros (líderes informales) que organizan las tareas y cubren ausencias.
- **Rituales de respuesta ante imprevistos:** Ante fallas o retrasos, la conducta observable es la auto-organización inmediata. El equipo reacciona como una unidad cohesiva ("enjambre") para minimizar el impacto sin esperar una orden superior.

Nivel 2: Valores Adoptados y Declarados

- **Respeto y Compañerismo:** Estos no son solo conceptos abstractos, sino normas activas. Los empleados verbalizan y demuestran un respeto inquebrantable entre pares. El valor del "compañerismo" es la justificación consciente que dan para cubrirse entre ellos o ayudarse en tareas que no les corresponden formalmente.
- **Apertura y Escucha:** Existe una valoración explícita de la comunicación bidireccional. Aunque no hay reuniones formales, se valora y se practica la política de "puertas abiertas", donde la dirección escucha las propuestas de los colaboradores.

Nivel 3: Supuestos Básicos Subyacentes

- **"La jerarquía se gana por competencia, no por título":** El equipo asume tácitamente que la autoridad operativa no reside en un organigrama, sino en aquellos que demuestran capacidad y conocimientos (los líderes informales). Este supuesto permite que la operación funcione eficazmente sin mandos medios formales.
- **"La autonomía operativa no contradice a la autoridad estratégica":** Existe un supuesto básico de confianza mutua: la dirección confía en que el equipo resolverá el "cómo" (operación diaria), y el equipo confía en que la dirección define el "qué" (estrategia). No se cuestiona la autoridad del dueño, pero se asume la libertad para ejecutar.
- **"El grupo es una red de seguridad":** Frente a la presión externa (demandas de producción), el grupo opera bajo el supuesto inconsciente de que la supervivencia y el éxito dependen de la solidaridad interna. No esperan soluciones externas; asumen que la solución a los problemas reside en la colaboración espontánea del propio equipo.

Entrevista al Dueño fundador:



El presente análisis temático se elaboró a partir de la entrevista realizada al fundador de la empresa, con el propósito de identificar los principales elementos culturales, organizacionales y de gestión que caracterizan el proceso de crecimiento desde un emprendimiento hacia una PyME. El análisis se estructura en torno a seis temas principales, que emergen del discurso del entrevistado y reflejan tanto las tensiones internas como las estrategias adoptadas para sostener la identidad organizacional durante el proceso de expansión, los cuales son:

1. La cultura fundacional como motor del emprendimiento

El surgimiento de la empresa está profundamente ligado al deseo del fundador de generar su propio destino y construir un espacio donde canalizar su creatividad. La cultura inicial se apoya en valores heredados del ámbito familiar, como el esfuerzo, la honestidad y la educación como medio de progreso. Esta base ética constituye el núcleo de la identidad organizacional, actuando como guía de conducta y referencia moral. Desde los inicios, la empresa se concibe como una extensión de la identidad personal del fundador, y su cultura se expresa en la búsqueda de mejora continua, compromiso y trabajo colaborativo.

2. Los desafíos culturales del crecimiento

El proceso de expansión trae consigo nuevas complejidades vinculadas a la integración de personas con diferentes niveles de compromiso y preparación. El fundador identifica la dificultad de sostener los valores originales en un contexto donde el equipo se amplía y las exigencias aumentan. La informalidad, la falta de compromiso y la baja capacitación se presentan como obstáculos para consolidar una cultura de trabajo sólida. La transición hacia una PyME exige redefinir las formas de liderazgo, las estrategias de comunicación y la manera de transmitir la cultura original a los nuevos integrantes.

3. La profesionalización y los sistemas de gestión

A medida que la empresa crece, la profesionalización se vuelve indispensable. El fundador menciona la necesidad de: "Implementar sistemas cada vez más porque tiene que ser lo mismo producir 1 unidad que 1 millón o 10 millones de unidades". Este impulso hacia la sistematización responde a una estrategia clara: en una primera etapa, se busca centrarse en la eficacia para poder aumentar la capacidad productiva y aprovechar al máximo la maquinaria que la empresa ya posee. Una vez consolidada esta capacidad, el foco se trasladará a la estandarización del trabajo.

Esta transición implica un cambio cultural profundo, pasando de un modelo intuitivo y artesanal a uno más estructurado. Para ello, el fundador identifica la necesidad de adoptar "sistemas que van más allá de nuestra cultura, ejemplo, Just in Time, TPM, KPIs", donde la eficiencia y, eventualmente, la estandarización planificada se vuelven prioritarias.

4. El liderazgo del fundador como transmisor cultural

El liderazgo del fundador constituye el eje de cohesión de la organización. Su estilo de liderazgo, que puede definirse como paternalista y basado en el ejemplo, es directamente visible y se caracteriza por



la presencia constante y la dedicación. Él mismo lo define como "el compromiso antes que nada, la dedicación", y lo ejerce siendo "el primero que llega y el último que se va".

Este enfoque se ejemplifica en su práctica cotidiana: "Ejemplo ayer llegué 6 menos 10 de la mañana... y yo me termino yendo a las ocho y media de la noche". Este modelo, donde se involucra totalmente en todas las áreas, ya sea "producción, ventas o lo que sea", le permite liderar con cercanía. Su estilo de comunicación es, por ende, directo y centralizado en su figura, transmitiendo los valores fundacionales a través de la práctica diaria.

Este modelo de liderazgo ha sido fundamental en la consolidación de la cultura, aunque plantea el desafío central de la transición a PyME: la necesidad de institucionalizar los valores para que no dependan exclusivamente de su figura. La empresa necesita mecanismos que aseguren la continuidad cultural aun en escenarios de delegación y cambio generacional.

5. La preservación de la esencia y la identidad local

El fundador manifiesta una fuerte preocupación por mantener la esencia de la empresa y su identidad tucumana. La pertenencia al territorio y la cercanía con la comunidad son elementos centrales que dan sentido a la actividad productiva.

Esta identidad local no solo funciona como elemento simbólico, sino como una forma de trabajo basada en la humanidad, la cercanía y el compromiso con el entorno. La empresa busca crecer sin perder su autenticidad, conservando los rasgos que la hacen única y reconocible en su contexto.

6. La huella cultural y el legado

El legado que la empresa deja en las personas es una preocupación central: "La huella más allá del trabajo en equipo, ya es esa marca personal distintiva que hace que tenga un diferencial... y que pone la vara alta para aquellos que toman la nueva posta". Se entiende como un proceso de formación y crecimiento personal que trasciende la operación diaria y asegura la continuidad de los valores y la cultura organizacional en el tiempo, refiriéndose a aquella cultura fundacional basada en el esfuerzo, la honestidad, la educación y el compromiso.

El análisis de la entrevista al fundador revela que el proceso de transformación que atraviesa la empresa está profundamente influido por la cultura fundacional, nombrada anteriormente, y los valores personales que dieron origen al emprendimiento. Principios como el esfuerzo, la honestidad, la educación y el compromiso constituyen la base identitaria de la organización y orientan las prácticas cotidianas, transmitidos principalmente a través del ejemplo del fundador.

Durante esta etapa de crecimiento surgen tensiones culturales asociadas a la incorporación de nuevos integrantes y a la necesidad de mantener los valores originales en un contexto organizacional cada vez más complejo. Frente a ello, se reconoce la importancia de avanzar hacia la profesionalización y formalización de la gestión, mediante la implementación de sistemas y métodos que garanticen eficiencia y estandarización sin perder la esencia cultural.

El fundador asume un rol central pero no como el único transmisor de la cultura, apoyado en la cercanía y la dedicación. No obstante, advierte la necesidad de institucionalizar los valores para



asegurar su continuidad más allá de su figura personal, consolidando así una cultura organizacional sostenible en el tiempo.

Entrevista a Empleada administrativa

Mapa cognitivo n° 1:



Fuente: elaboración propia en Illustrator.

En los primeros tiempos de la empresa no existía una división formalizada por departamentos; únicamente se contaba con un área claramente definida: la de producción. Los operarios de esta área se encargaban de las tareas propias del proceso productivo, como preparar materias primas y operar las máquinas. Mientras tanto, el dueño y la entrevistada asumen toda la gestión restante de la empresa, incluyendo compras, ventas y preparación de pedidos. Además, los servicios de recursos humanos y contabilidad eran tercerizados, lo que reforzaba la concentración de funciones estratégicas y administrativas en el dueño y limitaba la estructura interna formal de la organización.

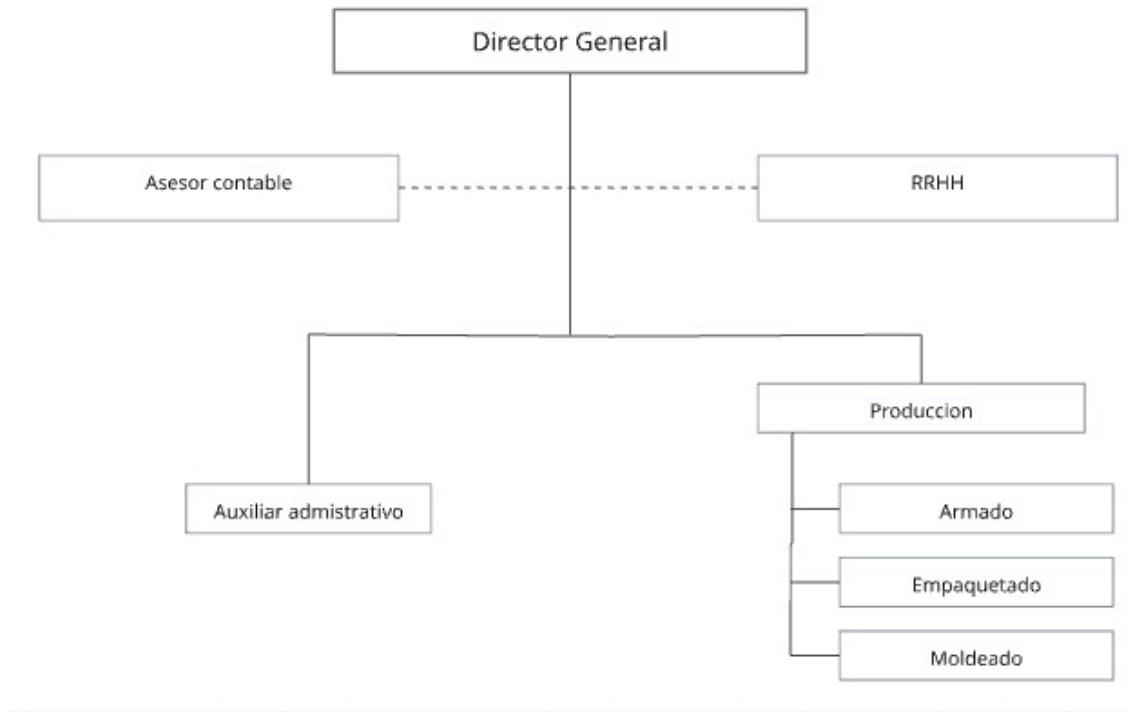
A pesar de esta concentración de roles, ya se percibían valores fundacionales dentro del equipo de producción, como el compañerismo y el respeto, que actuaban como elementos cohesionadores. La comunicación y colaboración se limitaban a las interacciones necesarias para cumplir las tareas asignadas, y la dinámica general del trabajo era funcional pero centralizada.

El liderazgo era claramente vertical: el dueño se percibía como “el único jefe” y todas las decisiones estratégicas y asignaciones de tareas emanaba de su figura. Esta centralización garantiza la eficiencia operativa, pero limitaba la autonomía de los trabajadores y la interacción entre los distintos roles de



la empresa. A modo de ilustración se presenta el organigrama que tenía la empresa antes de la transición:

Organigrama n°1:



Fuente: Elaboración propia

Con el tiempo, la empresa experimentó un proceso de evolución tanto estructural como cultural. La introducción de mejoras físicas, como el rediseño de la planta de producción y la incorporación de nuevas maquinarias, optimizó los procesos y eliminó barreras que dificultaban la interacción. Estas transformaciones crearon un entorno propicio para el desarrollo de dinámicas colaborativas más amplias.

En este contexto, el equipo comenzó a mostrar mayor predisposición y autonomía. La entrevistada destacó que “ahora hay mucha más predisposición de parte de los chicos”, evidenciando un aumento en la proactividad y la colaboración espontánea. La combinación de un entorno más adecuado y una actitud más participativa disolvió gradualmente la estructura segmentada inicial, facilitando la división de tareas y promoviendo un modelo de trabajo más integrado.

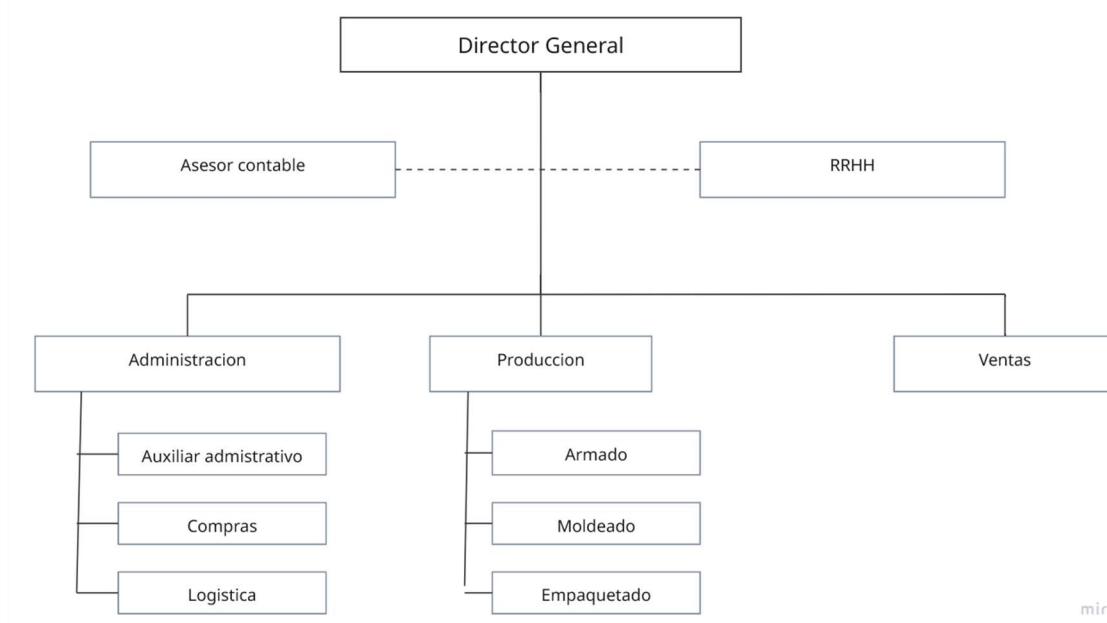
Hoy, la empresa se percibe como un organismo cohesivo. La antigua segmentación ha sido reemplazada por “un equipo donde todos trabajamos en conjunto”. Este modelo se sostiene sobre tres pilares fundamentales:



- **Clima laboral positivo y flexible:** La organización ha adoptado un ambiente menos estructurado, fomentando la confianza y la colaboración natural. Elementos como trabajar con música y fortalecer los vínculos personales contribuyen a un entorno de cooperación espontánea. Esto es beneficioso porque reduce la fricción diaria, aumenta la moral del equipo y permite que la sinergia ocurra sin necesidad de una supervisión constante.
- **Fortalecimiento de los valores fundacionales:** Los principios de compañerismo y respeto, presentes desde los primeros tiempos, no solo se han mantenido sino que se han consolidado como pilares de la cultura organizacional. El beneficio de esto es que dichos valores actúan como un "pegamiento" social que cohesiona al equipo frente a los desafíos del crecimiento y la incertidumbre. La entrevistada enfatiza que estos valores siguen siendo esenciales y recomienda preservarlos ante el crecimiento futuro de la empresa.
- **Paradoja del liderazgo:** Si bien formalmente el dueño mantiene la autoridad y define la dirección estratégica, en la práctica el equipo ha desarrollado autonomía y participación, generando la percepción de que "ya no hay un líder y todos opinan por igual". Este modelo híbrido combina un liderazgo vertical para la estrategia con un liderazgo horizontal en la operación diaria. Esto resulta altamente beneficioso, ya que permite a la empresa mantener una dirección estratégica clara (control) sin ahogar la proactividad y la agilidad en la operación diaria (autonomía), logrando un equilibrio clave para la PyME.

En síntesis, la trayectoria de la empresa ilustra una evolución organizacional orgánica, donde la cultura no solo acompañó el crecimiento, sino que lo lideró. La transformación de una actitud colectiva fue suficiente para rediseñar la forma de trabajar, pasando de la fragmentación funcional a una sinergia colaborativa que hoy define su identidad. Hoy en día el organigrama organizacional se ve así:

Organigrama n°2:





Fuente: Elaboración propia

Entrevista a Empleada de producción

El siguiente análisis temático se realizó a una empleada del área de producción, quien si bien no tiene un puesto de mando medio, es una líder informal dentro del equipo de trabajo. El análisis se estructura en torno a siete temas principales, que emergen del discurso de la entrevistada y reflejan cómo fue la transición que se atravesó, como se transmitió la cultura y los valores organizacionales.

1. Transformaciones estructurales y operativas

La entrevistada identifica que los principales cambios derivados del crecimiento de la empresa no se dieron tanto en los procesos de trabajo, sino en el equipamiento y la infraestructura productiva. Destaca la incorporación de nueva maquinaria y el incremento de personal, lo que permitió una mayor capacidad y rapidez de producción.

Sin embargo, esta expansión aún se percibe incompleta, destaca que “faltan terminar cambios para hacerse”, lo que sugiere es que la transición está todavía en curso hacia una estructura más formal y estable de PyME.

2. Coordinación y dinámica del trabajo en equipo

En cuanto a la organización interna, la entrevistada relata que la coordinación del trabajo se sigue basando en dinámicas informales construidas por el grupo original, que no hubo cambios o modificaciones a lo que se realizaba antes. La incorporación de nuevos integrantes se da de manera gradual y guiada, asignándoles tareas más simples al inicio para que ganen autonomía y luego sean rotados según sus capacidades.

Esto evidencia que la transmisión del conocimiento y la cultura de trabajo se da principalmente de forma práctica y por socialización directa, más que a través de procedimientos formales o manuales, ya que no se cuenta con estas.

3. Desafíos de la transición

El desafío más relevante que identifica es mantener la productividad y responder al aumento de la demanda sin perder la cohesión del equipo. Habla de la necesidad de “sostener la cantidad de producción” y de mejorar hasta alcanzar la máxima productividad del equipo. Este fragmento refleja una autoexigencia colectiva, típica de culturas organizacionales donde el crecimiento se apoya más en el compromiso personal que en la planificación estructural.

4. Valores que se mantienen

La entrevistada resalta como valores centrales del grupo el respeto, el compañerismo y la ayuda mutua. Estos aparecen como pilares culturales que sostienen la identidad del equipo y dan continuidad a los valores fundacionales a pesar del crecimiento.



El “mirar también por el otro” refleja una ética relacional, donde la solidaridad y el trabajo conjunto siguen siendo fundamentales a pesar del crecimiento.

5. Aspectos culturales que se adaptan

Si bien señala que no hubo un cambio en el modelo de trabajo, su respuesta deja entrever una falta de reflexión institucional sobre la necesidad de ajustar prácticas y estructuras a la nueva etapa de crecimiento.

Esto podría interpretarse como un rezago cultural, donde la empresa crece en tamaño y producción, pero la cultura organizacional y los modos de gestión aún se mantienen con rasgos de emprendimiento.

6. Transmisión de la cultura a nuevos miembros

Comenta que asume un rol activo como transmisora de la cultura organizacional, enseñando los puestos y fomentando la comunicación. Su forma de transmitir los valores es vivencial y cotidiana, basada en el ejemplo y la interacción directa.

Este tipo de transición mantiene viva la cultura original, pero también puede generar dificultades a medida que la empresa crece y la cantidad de personas supera la capacidad de socialización directa,

7. Fortalecimiento del sentido de equipo

En la última parte, expresa preocupación por el desánimo del equipo y sugiere la necesidad de implementar actividades integradoras o incentivos no monetarios que fortalezcan la motivación. Propone acciones como encuentros o espacios compartidos que ayuden a reconstruir la cohesión y el sentido de pertenencia. Esto muestra conciencia sobre el impacto emocional del crecimiento: más producción y presión, pero menor conexión grupal. La líder percibe cierta distancia entre la empresa y el equipo operativo, y reclama una mayor implicación de la dirección en lo relacional, no sólo en lo productivo.

La entrevista muestra una empresa que atraviesa este proceso de transición, en el cual los principales cambios se observan en la incorporación de maquinaria y personal, más que en los procesos o en la forma de organización. A pesar del crecimiento, la coordinación del trabajo sigue apoyándose en las dinámicas informales construidas por el grupo original, donde cumple un rol central en la transmisión de la cultura y la enseñanza a los nuevos integrantes.

El equipo mantiene valores fundacionales como el respeto, el compañerismo y la ayuda mutua, que continúan siendo el sostén del grupo. Sin embargo, la entrevistada percibe ciertos signos de desánimo y reconoce la necesidad de generar espacios de integración y motivación para fortalecer el sentido de pertenencia.

Si bien el crecimiento permitió aumentar la capacidad productiva, no se acompañó aun con una adaptación cultural o estructura formal. La empresa conserva prácticas propias de un emprendimiento original, lo que genera tensiones entre las exigencias de una producción más amplia y la necesidad de cuidar el vínculo humano que caracterizó sus inicios.



En conjunto, la entrevista evidencia que el desafío actual pasa por profundizar la organización interna sin perder los valores que dieron origen a la empresa, y por reconstruir la cohesión del equipo en esta nueva etapa de expansión.

Recomendaciones

Basado en el análisis de la investigación, se proponen las siguientes acciones concretas:

Implementación de una Reunión Quincenal de Alineamiento Integral

Se recomienda establecer una única reunión quincenal (cada 15 días) que funcione como el "pulso" de la organización con los integrantes del equipo de producción. El objetivo de esta reunión es fusionar la ejecución operativa con la inspiración y la dirección estratégica, creando un espacio regular y predecible donde la organización responda a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Dónde estamos? (Alineamiento operativo)
2. ¿Hacia dónde vamos? (Alineamiento estratégico)
3. ¿Cómo queremos llegar? (Alineamiento cultural)

El flujo de la reunión estaría diseñado para ir desde lo concreto hacia lo estratégico y cultural, logrando los siguientes objetivos:

- Sincronización operativa: Se busca fomentar la transparencia y la agilidad operativa. La conversación se centrará en revisar lo sucedido en las últimas dos semanas y en identificar abiertamente los "bloqueos" o problemas que están frenando a los equipos. El objetivo no es resolverlos en la reunión, sino visibilizarlo.
- Conexión Estratégica: Se busca asegurar que la operación diaria no pierda el foco a largo plazo. El fundador conectaría los resultados y desafíos actuales con la visión de la empresa. El objetivo es que cada miembro recuerde el "por qué" de su trabajo.
- Refuerzo Cultural: Se busca "bajar" la cultura de lo abstracto a lo concreto, en lugar de simplemente repetir los valores. Se reconocería públicamente a personas o equipos que hayan actuado de una manera que refleje la cultura deseada, celebrando así el "cómo" se logran los resultados.

Con esta acción se espera lograr que, cada 15 días, los miembros de la organización salgan de la reunión sabiendo qué es lo prioritario, por qué es importante y cómo se espera que se comporten para lograrlo.

Formalización del Rol de "Coordinador de Producción" como Referente de Área

Como segunda recomendación, se propone formalizar la figura de un "Coordinador de Producción". El objetivo no es crear un nuevo nivel de jerarquía formal (jefatura), sino establecer una especificación formal para un rol de liderazgo funcional y técnico que sirva como nexo clave entre la dirección y el equipo de producción. Este rol no implica una jerarquía de gestión de personal, sino el reconocimiento de un referente clave.



El propósito es dar un marco de acción claro y responsabilidades específicas al Coordinador de Producción, quien actuará como un facilitador y referente operativo.

- Canal de Comunicación Formal: Ser el canal principal para expresar las prioridades de la dirección al equipo y elevar las necesidades, ideas o bloqueos del equipo de manera estructurada.
- Coordinación Operativa: Organizar la planificación diaria/semanal de las tareas de producción y asegurar que se cumplan las prioridades.
- Gestión del Clima (Funcional): Detectar necesidades del equipo (recursos, herramientas, bienestar) y mediar en fricciones de primer nivel o ruidos de comunicación.

Jornada de Alineamiento Cultural

Para asegurar que la cultura de la empresa sea vivida de manera coherente, se propone una jornada de integración centrada en alinear los tres departamentos que hoy hay: Dirección, Administración y Producción.

El foco de esta jornada no es resolver problemas operativos o estratégicos, sino alinear y unificar la interpretación de los valores y la cultura de la empresa.

- Objetivos específicos de la jornada:
 - Unificar la percepción de los valores de la empresa, asegurando que el Liderazgo, Administración y Producción los interpreten de la misma manera en el contexto de sus tareas diarias.
 - Exponer y analizar las "brechas culturales": aquellos comportamientos o fricciones diarias que contradicen la cultura deseada.
 - Co-crear un conjunto de comportamientos esperados que reflejen la cultura deseada en la práctica.
- La idea central es sacar a los tres grupos de su rutina y enfrentarlos, en un entorno colaborativo y moderado, a situaciones donde la cultura se pone a prueba. El encuentro debe facilitar un diálogo honesto sobre cómo los valores se viven (o no se viven) en la interacción diaria entre la dirección, las oficinas y la planta. Se busca que, en lugar de discutir *procesos*, discutan *comportamientos* y el impacto de estos en el clima laboral y en los resultados.

Implementación de un Programa de Alineación Cultural y Refuerzo Estructural

Se propone el diseño e implementación de un programa de intervención formativa, concebido como el mecanismo formal para gestionar la evolución cultural de la empresa. El objetivo general es asegurar que el crecimiento de la estructura no diluya la identidad de la organización, sino que la refuerce.

Esta intervención, preferiblemente en formato de taller, debe articularse sobre tres pilares fundamentales:

1. Refuerzo y Formalización del ADN (Visión, Misión y Valores): Este pilar busca unificar la compresión de la identidad de la empresa. No se trata simplemente de comunicar la Visión, Misión y Valores



(VMV), sino de discutirlos y analizarlos colectivamente. El objetivo es pasar de una cultura "implícita" (lo que los fundadores saben y sienten) a una cultura "explícita" y compartida por todos los miembros. Esto genera un lenguaje común y un propósito compartido que trasciende las tareas departamentales.

2. Comprensión de la Nueva Estructura y sus Flujos: El segundo pilar utiliza el organigrama como una herramienta pedagógica. Más allá de definir jerarquías, el objetivo es explicar la lógica funcional de la nueva estructura. Esto incluye:

- Clarificar las responsabilidades centrales de cada área (Producción, Administración, RRHH, Asesoría Contable).
- Explicar la interdependencia entre los departamentos (ej. cómo el trabajo de Moldeado y Armado impacta en Empaqueado).
- Definir los canales de comunicación formales, lo cual es vital para evitar la burocracia innecesaria y mantener la agilidad.

3. Traducción de Valores a Comportamientos Prácticos: La pregunta que responde es: "¿Cómo se vive este valor en mi puesto de trabajo?". Se debe trabajar con los equipos para definir comportamientos observables y esperados que reflejen los valores.

Esto permitirá a la organización gestionar activamente su cultura en lugar de dejarla a la deriva. Facilitará una mayor alineación con la estrategia del Director General, reducirá la ambigüedad de roles, mejorará la coordinación interdepartamental y, crucialmente, establecerá una base cultural sólida para la integración (onboarding) de futuros empleados.

Conclusiones

La presente investigación permite mostrar que la transición de un emprendimiento a una PyME en el sector alimenticio no constituye un mero ajuste técnico o productivo, sino que representa un desafío fundamentalmente humano. El estudio de caso evidencia que el crecimiento de la estructura física y la capacidad exportadora, si bien son indicadores de éxito comercial, generan tensiones internas que ponen a prueba la identidad de la organización.

Al observar la realidad cotidiana de la empresa, se detecta una dinámica híbrida y singular: mientras la dirección estratégica se mantiene centralizada en la figura del fundador, la operatividad diaria fluye gracias a una red de colaboración horizontal y a referentes naturales que, ante la falta de procesos formalizados, sostienen la actividad mediante la autoorganización. Estas formas de actuar y relacionarse se encuentran profundamente marcadas por un "ADN" fundacional —basado en el respeto y el esfuerzo— que funciona como el principal adhesivo del grupo. Sin embargo, este equilibrio es frágil, ya que se apoya más en la inercia de los vínculos afectivos previos que en una gestión deliberada. La dependencia de la transmisión "vivencial" de los valores y la ausencia de roles intermedios están generando brechas de comunicación y signos de desánimo, lo que exige transformar esa identidad implícita en reglas de juego claras para evitar que se diluya con la llegada de nuevo personal.



Finalmente, este trabajo confirma que la profesionalización de la gestión no debe interpretarse como una burocratización que elimine la calidez del entorno laboral, sino como una herramienta necesaria para protegerla. Las recomendaciones planteadas buscan justamente formalizar espacios de encuentro y liderazgo funcional para que la eficiencia productiva no erosione el sentido de pertenencia.

En definitiva, el éxito de esta transición dependerá de la capacidad de la empresa para institucionalizar sus valores, logrando que la "mística" emprendedora se consolide en una identidad sólida, capaz de trascender la presencia física de sus fundadores.

Referencias

- Aguilar Valdez, L. C. (s.f.). *Modelo de Schein*. Colegio Universitario de Humanidades.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- García, A., López, M., & Romero, P. (2020). *Gestión de la cultura organizacional en PyMEs familiares: Un estudio empírico*. [Nota: Verificar título exacto según tu fuente original, ya que es una cita específica].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- IDEP Tucumán. (2024). *Noticias y reportes de actividad productiva*. Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán.
- Kantar. (2022). *Consumer Insights 2022: Salud, inmunidad y acceso en el consumo argentino*. Kantar Division Insights.



Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Comportamiento organizacional* (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME). (2023). *Informe de análisis sobre PyMEs, emprendedores y economía del conocimiento entre 2007 y 2023*. Ministerio de Economía de la Nación.

Tucumán Digital. (2024, 15 de marzo). *El crecimiento del sector de alimentos saludables en la provincia*. Tucumán Digital Noticias.



Apéndice

Entrevista a Compañera de área

- ¿Cuándo empezaste a trabajar acá, ¿cómo se organizaban en el día a día y cómo se distribuían las tareas?
- ¿Cómo describirías el trabajo en equipo en esos primeros tiempos, cuando eran menos personas?
- ¿Qué diferencias notas en la forma de organizar el trabajo y de repartir las tareas entre todos?
- Pensando en los primeros tiempos, ¿qué valores, costumbres o maneras de trabajar sentís que mejor representaban a la empresa?
- ¿Qué partes de esa cultura inicial se mantuvieron y cuáles cambiaron o se transformaron?
- ¿Qué prácticas, actividades o formas de trabajar ayudan hoy a mantener un buen clima y una cultura positiva dentro del equipo?
- ¿Qué recomendarías que la empresa nunca pierda de su cultura original, aunque siga creciendo?

Entrevista al dueño fundador

- Para empezar, ¿cuál fue el sueño que dio origen a la empresa y qué valores fueron la base innegociable desde el primer día?
- ¿Cuál dirías que es el desafío cultural más grande que han enfrentado a causa del crecimiento del equipo?
- ¿Cómo le describirías la cultura de la empresa a un amigo y qué es lo que hace que trabajar acá sea especial o diferente?
- Mirando hacia el futuro, ¿qué es “eso” de la cultura original que sentís que la empresa no debe perder, sin importar cuánto más crezca?
- Y pensando al revés, ¿qué aspecto de la forma de trabajar actual crees que necesita cambiar o evolucionar para que la empresa pueda seguir creciendo bien?
- Desde tu rol como fundador, ¿qué haces en el día a día para mantener viva y “contagiar” la esencia de la empresa al equipo?
- ¿qué huella te gustaría que la empresa dejé en las personas que trabajan o trabajaron acá?

Entrevista a empleada de producción:

- Cuando empezaste a trabajar en la empresa, ¿qué cambios notas ahora que la empresa creció y se consolidó como PyME?
- ¿Cómo cambió la forma de coordinar las tareas y de trabajar en equipo a medida que se incorporaron más personas?
- Desde tu experiencia, ¿qué fue lo más desafiante del proceso de atravesar esta transición?
- ¿Qué valores o formas de trabajar se mantienen en el equipo?
- ¿Qué aspectos de la cultura o del modo de trabajo tuvieron que adaptarse para acompañar el crecimiento de la empresa?



- ¿Cómo transmitís vos, cultura o los valores de la empresa a personas nuevas que se incorporan al equipo?
- ¿Qué cosas crees que podrían hacerse para fortalecer el sentido de equipo y mantener la cultura original en esta nueva etapa de la empresa?