

COLECCION
PYMES EN CRECIMIENTO
ATILIO PENNA

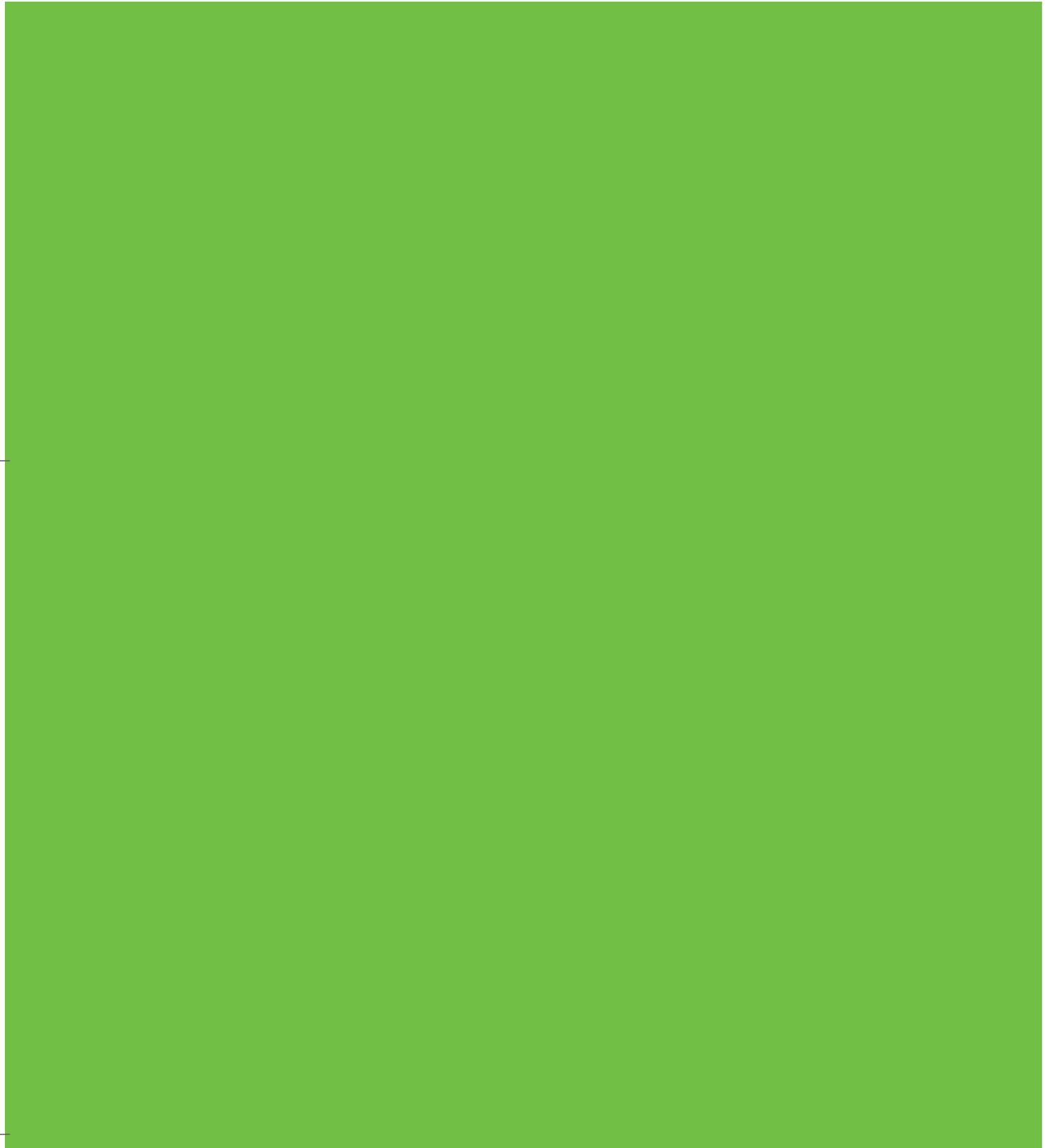
Profesionalizando la PyME

COMO GENERAR UNA PYME PROFESIONAL
Y CONSOLIDAR EL OFICIO DE EMPRESARIO

3A

Cuándo tengo que pensar en
cambiar

- LOS EMPRESARIOS PYME NO VIVEN, SUFREN
- EL EJEMPLO DEL TALLER DE AUTOS
- DAR CONTEXTO
- FOCO SI, FOCO NO



“Una frase que los clientes les repiten muy a menudo a los contadores y a los consultores es: ‘Explíqueme: Si cada mes vendo más ¿dónde está mi plata?’”

Damos inicio al tercer y último libro de la colección con un tema supuestamente superado en las empresas pequeñas y medianas más consolidadas. Sin embargo, este problema, testarudo y agazapado, reaparece una y otra vez: se trata del agobio casi crónico del dueño-gerente general que, incluso ante dificultades de nivel operativo, siente que toda su construcción empresarial se desmorona.

En las próximas páginas vamos a tratar de contribuir a separar sentimiento de realidad y ayudar a mejorar la comprensión de los procesos operativos, comerciales, financieros, económicos, administrativos, patrimoniales y humanos que conforman la vida de las empresas.

LOS EMPRESARIOS PYME NO VIVEN, SUFREN

A menudo los dueños-gerentes generales de empresas pequeñas viven el funcionamiento de sus Pymes como un drama permanente. Casi constantemente parecen estar por caer en el abismo.

Ello lo evidencian a menudo frente a todo el mundo: ante sus clientes, sus proveedores, sus empleados, sus asesores. Incluso sus familiares. Es decir, no es sólo una “estrategia de llanto” para prevenirse de pedidos de aumentos de sueldos, o de condiciones comerciales más duras.

Ocurre que realmente, sinceramente, muchos empresarios Pyme viven su vida laboral con un hondo dramatismo. Y en este caso el adjetivo “hondo” no apunta al gastado lugar común de los malos noticieros televisivos, sino a la angustia profunda, vívida, que sufre el empresario de la pequeña empresa ante cada dificultad.

¿Por qué semejante nivel de angustia en la operación de una empresa, aun en los períodos en que los números de ventas, rentabilidad y participación de mercado están en un buen nivel, o incluso francamente florecientes como nunca antes?

Primero, insistamos con un aspecto que venimos reiterando desde el primer capítulo del Libro 1 de esta colección, el aspecto relacionado con la particular estructura empresarial: la pequeña empresa no tiene sepa-

rados el espacio empresarial propio de la Asociación, que debe afrontar la incertidumbre económica, del ámbito de la Organización, que cubija el trabajo de empleo –también llamado trabajo ejecutivo–, un espacio que asume, exclusivamente, la incertidumbre decisional.

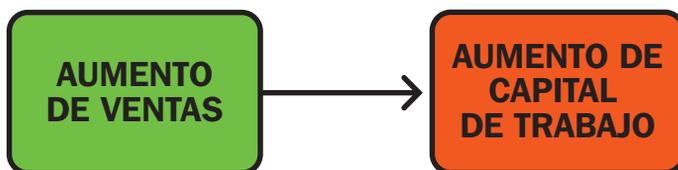
Esta conformación estructural de la Pyme es uno de los motores principales del dramatismo en el que navega el dueño fundador gerente omnipresente cotidianamente.

Veamos el ejemplo de una empresa que fabricaba un producto de consumo final, relativamente suntuario. Se trata de un caso real, con algunos cambios leves para preservar su anonimato.

Los dueños son dos hermanos que ya vendieron una vez la empresa. Sin embargo, volvieron a comprarla algunos años más tarde, porque los compradores extranjeros escaparon despavoridos durante la crisis argentina desatada entre 2001 y 2002.

Estos empresarios viven todo como si fuera una crisis terminal. Valga un primer ejemplo: uno de ellos siempre vivía muy dramáticamente el hecho de que, cada vez que el otro hermano se asociaba con alguien para un negocio, invertía 40 ó 50.000 dólares sin mucho análisis previo.

¿Por qué? Porque estaban creciendo todo el tiempo y él, que manejaba y maneja la caja, con enorme frecuencia se encontraba con que no tenía plata para afrontar el aumento del capital de trabajo ¡Y menos aún para hacer frente a nuevas inversiones!

GRAFICO 1
UNA SECUENCIA SENCILLA

Periódicamente se enojaba con amargura, y como alguna vez –muy pocas– al hermano emprendedor le había ido mal en esas sociedades, entonces él había decretado que el hermano era un peligro.

Sin falta, contabilizaba más los peligros y las malas situaciones que

las buenas. Además, como cuando tenía que pagar las deudas estaba siempre transpirando, tenía un atroz nivel de enojo con el hermano y llegaban a pasar meses sin dirigirse la palabra.

Pero ésta era sólo una parte de la historia. Había, y generalmente hay, otras causas de déficit financiero. Veamos el segundo ejemplo en la misma empresa: después de mucho tiempo de escuchar largos intercambios de reproches, el consultor estratégico de esta firma se entera casualmente de la existencia de 200.000 unidades de productos en stock. ¡A un precio promedio de US\$ 40, tenían más de US\$ 8 millones en inventarios! Ocurría que ambos hermanos daban por totalmente perdido ese stock por considerarlo fuera de moda, y al mismo tiempo, seguían insistiendo durante meses con que no sabían cómo seguir sin capital.

¿Qué había ocurrido, más profundamente, en la dirección de la empresa? Que sus dueños y gerentes se habían encerrado en una noria dramática, y sólo repetían vueltas alrededor de ese libreto, sin ser capaces de levantar la vista y reflexionar.

Posteriormente, a lo largo del tiempo, con trabajo de ellos y de sus gerentes más mucha ayuda externa, ambos fueron discriminando las necesidades financieras operativas (de la Organización) de las necesidades estratégicas, a ser solucionadas por la Asociación.

Paso a paso, la introducción progresiva de planillas de presupuestos y de ejecución financiera, la creación de espacios¹ de planeamiento comercial a un año adelantado, más otros instrumentos para fabricar e importar con horizontes a dos y tres años de anticipación, permitieron, después de un trabajo de más de 36 meses, despegar de las idiosincrasias personales de los hermanos los problemas que no eran debidos a “peligros de carácter”, sino a carencias de gestión. Es decir, había que atender las necesidades del funcionamiento requerido por la naturaleza operacional y financiera de esa empresa.

Este proceso implicó durante los primeros tres años una intervención diferente de los dos hermanos dueños, junto a dos consultores externos (uno de éstos operando en la Asociación y el otro en la Organización).

Así, se crearon seis equipos diferentes de trabajo que funcionaban semanal y quincenalmente, integrados por una selección de los antiguos empleados: el de planeamiento y ejecución comercial; el de depósito y

¿Qué había ocurrido, más profundamente, en la dirección de la empresa? Que sus dueños y gerentes se habían encerrado en una noria dramática, y sólo repetían vueltas alrededor de ese libreto, sin ser capaces de levantar la vista y reflexionar.

1. Para comprender mejor esos nuevos espacios y su funcionamiento recomendamos consultar el Anexo final del Tomo 1: “Herramientas: el dispositivo como instrumento organizacional”.

logística; el de presupuesto y ejecución económica, el de presupuesto y ejecución financiera; el de producción e importación; y el de atención al cliente. Bi o trimestralmente, según el caso, se realizaban reuniones de integración de estos equipos, con los dueños, con el contador externo –que fue cambiando su modalidad anterior y ayudando más en la gestión estratégica– y con el consultor de la Asociación.

Asimismo, una o dos veces al año se realizaban reuniones de planeamiento y programación para enfocar el año siguiente. Se reforzó la estructura legal, la impositiva y la operatoria aduanera tanto en la Organización como en la Asociación.

A esta altura, el lector prevenido y con experiencia ya está haciendo cálculos. Y ha de estar razonando en voz baja: “¡Todo esto salió carísimo!”. Sin embargo, no fue así. Primero, porque los seis equipos de trabajo se formaron sin incorporar gente adicional. En segundo lugar, en varios de los equipos intervenían los mismos empleados. Esta participación en varios equipos de trabajo permitió modificar la forma de trabajar. Además, se mejoró la comunicación y se establecieron relaciones más colaborativas con el trabajo.

Asimismo, las reuniones de los equipos, el uso de la información escrita y el diálogo sin imposiciones fueron factores que contribuyeron a una mejor integración de los distintos sectores de la empresa. Y fue modificando, lenta pero sostenidamente, la forma de trabajo uno a uno² de los dueños.

Además, se fueron transformando las formas de promoción interna de los empleados. Se hicieron más formales las incorporaciones de personal nuevo (sólo por jubilación y renuncia de los anteriores) y las remuneraciones, los premios y las tareas.

En cuanto a los soportes de los consultores, abogados, despachantes de aduana, etcétera, ciertamente implicaron mayor costo que antaño, pero todos fueron contratados en forma externa y part-time, de forma tal que siempre fuera un costo transparente, variable y controlable. E infinitamente menor, por cierto, que el costo de la inmovilización del stock de 200.000 unidades.

A 30 meses de iniciado el proceso, se comenzó a reciclar parte del stock “fuera de moda” y empezó a fluir capital de trabajo arrumbado hacia el capital necesario para cada temporada.

2. Ver tomo 1, gráfico 17, donde se hace referencia al pasaje del trabajo radial o individual, por parte del dueño-gerente general, al trabajo en equipo. Esto permite pasar de pocas duplas, donde siempre participa el dueño, a mayor cantidad de equipos de trabajo, con y sin participación del dueño.

A los 16 meses de iniciado el proceso los “sobrantes” de cada temporada habían disminuido a la mitad de los promedios históricos.

Por fin, en octubre de 2008 los problemas financieros continuaban, pero notablemente acotados. La sensación de agobio y dramatismo ha casi desaparecido, tanto en los dos dueños como en los empleados de la empresa.

Por otra parte, el uso de información escrita para analizar los problemas se ha hecho un hábito en varios de los jefes de la empresa y, si bien las reuniones de equipo de trabajo atraviesan tensiones y dificultades, el clima emocional, al decir de los dueños y empleados, ha mejorado notablemente. La confianza ya no está depositada en las personas en tanto individuos, sino en el trabajo que realizan. Y, en particular, en el trabajo en equipo y la información (ventas, plazos, unidades, atrasos, exportaciones, etcétera) que ahora circula fluidamente.

EL EJEMPLO DEL TALLER DE AUTOS

Veamos otro ejemplo de los problemas en los que se encierran los empresarios Pyme por no poder tomar distancia y mirar su organización desde otro lado.

En este caso, se trata de un empresario del ramo de reparación automotor, quien empieza a plantear a su consultor la necesidad de incorporar a un nuevo empleado para controlar la producción.

Abramos una digresión, para dar contexto, que alumbrará la situación posterior. Al consultor, cuando había ido a visitar la empresa, le había llamado mucho la atención una máquina que estaba tapada. Al verla, el consultor le preguntó al empresario: “¿Por qué no usa esa máquina tapada?”. Y la respuesta fue: “No, no se puede...”. Y el empresario agregó un montón de explicaciones técnicas, que detallaban los motivos por los cuales ese equipo estaba fuera de uso desde hacía más de cuatro años. “Y dígame una cosa”, le preguntó otra vez el consultor, “si yo abriera un taller mecánico en el fondo de mi casa y sólo tuviera esta máquina, ¿podría vivir de ella?”. “Con esa máquina”, le contestó el tallerista, “usted se llenaría de plata”. De modo que el consultor incorpora ese dato muy llamativo: había una máquina de alto costo sin uso. Y no sólo eso: hacía más de 48 meses que estaba tapada con una lona.

Retomando el caso, este empresario le pide al consultor que lo ayude a incorporar a un empleado para hacer control de producción. De común acuerdo convinieron un trabajo especial para esta contratación. Finalmente entró en funciones un responsable de control de producción.

Pasaron un par de meses, el empresario se iba de vacaciones, y le pidió al consultor que en su ausencia se encontrara con el nuevo empleado de control de producción. Y acá aparece lo notable, algo que el consultor desconocía por completo porque el empresario nunca se lo había contado: por este empleado, durante las vacaciones del dueño, el consultor se entera de que un tiempo antes –justamente cuando el empresario insistía tanto en tomar a alguien para controlar la producción–, habían descubierto un uso ilegal de las máquinas del taller, así como un consumo alto de repuestos y otros insumos con consumo fuera de la común... Es decir, alguien dentro de la empresa había estado usando el taller para su propio provecho...

¡Lo notable era que el consultor, por boca del empresario, nunca se iba a enterar! A su retorno de las vacaciones, el siguiente fue el diálogo entre consultor y empresario:

El consultor: *“¡Usted no me contó del robo!”*

El empresario: *“No le conté, es cierto, pero lo que pasa es que no encontré oportunidad...”*

El consultor: *“No le estoy diciendo esto para que usted se defienda conmigo. Pero quiero recordarle que yo estoy para ayudarlo. En su momento entendí que usted estaba en un problema y por eso hice lo que usted me pedía respecto de tomar a una persona en control de producción. Pero recién ahora entiendo que a usted lo habían robado y que por eso estaba tan desesperado... Ocurre que si usted no habla, si usted, aunque no sea adrede, no abre la información completamente y sólo me dice lo que quiere hacer, pero no comparte sus razones más profundas, ¿cómo quiere usted que lo entienda?”*

A partir de este intercambio, surgieron más elementos aún: el empresario recordó otras situaciones de robo. E incluso evocó que la máquina tapada y sin uso no debía su salida de producción sólo a un cambio tec-

nológico, sino también a un enojo muy fuerte que el empresario había tenido en su momento con uno de los operarios que la utilizaba.

DAR CONTEXTO

¿Qué enseñan estas historias? Primero, algo para destacar y pensar: que los empresarios de pequeñas empresas no hablan lo necesario, y expresan poco o nada sobre mucha información importante. Esto ocurre en particular en aquellos que manejan empresas de dos niveles –ellos arriba y todos los demás abajo–, porque al estar todo el día sumergidos en la operación, pierden hasta la capacidad de un registro estable de los hechos.

En rigor, en casi todas las empresas se gasta poco tiempo en una tarea fundamental que tendría que hacer todo jefe o gerente: dar contexto. De haberse cumplido esto último, el empresario hubiera dicho:

“Señor consultor, acabo de descubrir que una máquina y varios insumos fueron usados para provecho de terceros. Y caigo en la cuenta, además, de que las planillas de inventarios no se usan, por lo que yo no tengo controles sobre el uso de insumos y máquinas. Entonces, dado este contexto, le propongo que pensemos en introducir a alguien que controle la producción”.

Ante semejante relato, ante semejante explicación del contexto de la medida propuesta, ¿qué persona en su sano juicio no se hubiera puesto a trabajar para resolver el problema de inmediato? Pero los pequeños empresarios, sobre todo en períodos de crecimiento, muchas veces no se generan a sí mismos y a los que los rodean ese espacio de explicación. Y empujan a los otros a hacer cosas sin explicar el contexto. Al trabajar bajo esta modalidad, se obtura la posibilidad de crear sentido.

Porque si el empresario sólo propone acciones, lo que va a tener es gente que acciona, no gente que piensa. La creación de sentido por parte de los jefes para encuadrar la acción posterior –sea este jefe el dueño de la empresa u otra persona–, es lo que permite que el individuo piense por sí mismo a partir de un marco de sentido común entre él y su superior. Pero ocurre que los dueños se acostumbran ellos mismos a accionar todo el tiempo, a estar en operaciones permanentemente.

Los empresarios de pequeñas empresas no hablan lo necesario, y expresan poco o nada sobre mucha información importante.

Si el empresario sólo propone acciones, lo que va a tener es gente que acciona, no gente que piensa.

Muchas veces, en los inicios, era correcto y esperable que hiciera foco, porque tenía que obtener los primeros resultados, dado que estaba empezando con su empresa. Pero con el crecimiento, tarde o temprano, llegará un momento en que ya no alcanzará simplemente con hacer foco, porque ya está frente a otra realidad.

De ahí la propuesta de algunos consultores de entrevistarse con el dueño fuera de la acción, es decir sacando al dueño del ámbito de la empresa. Y de ese modo, recrear en la Pyme lo que en una gran corporación estaría por encima y separado de la acción, es decir, el espacio de los especialistas corporativos, de la dirección y los accionistas.

Esta última es una instancia que apunta a desdoblarse el trabajo del empresario de la Pyme. Es la opción de crearle al gerente general-dueño otro lugar, un espacio que tiene un día y una hora fija a la semana, en un lugar determinado, para poder empezar a hablar, pensar y reflexionar sobre lo que ocurre en el trabajo.

Hay que insistir con algo hasta el cansancio: una cosa es hacer, otra es hablar, otra es pensar y una cuarta es reflexionar sobre la acción pasada, presente y futura. La gente en los ambientes laborales de las Pymes en crecimiento, incluido el dueño, pierde la libertad de reflexionar, muchas veces obtura la de hablar, y suele desarrollar un pensamiento empobrecido, por estar demasiado orientada a la acción.

FOCO SI, FOCO NO

El empresario Pyme muchas veces no ve y no transmite el contexto simplemente porque hace foco en la solución, y no comparte las causas ni las descripciones de los problemas. Al principio del negocio esa modalidad no es incorrecta, porque para que las cosas funcionen tiene pocos recursos y, por lo tanto, tiene que hacer foco y concentrar permanentemente su atención, su esfuerzo y sus recursos como forma de arrancar y hacer funcionar su incipiente empresa.

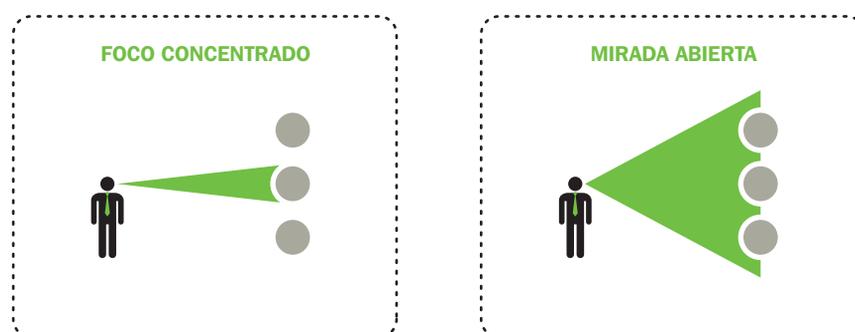
Pero además de la modalidad de funcionamiento con foco, es en este período fundacional cuando se generan las creencias de la empresa y del empresario, que luego se irán transformando paulatinamente en costumbres.

Esto, por fin, dará lugar a la aparición de la cultura organizacional. Esta cultura será no sólo la forma que adquiere el hacer, sino también la forma de comunicarse, de vincularse, de entender, de solucionar –o dejar de solucionar– los problemas y, por sobre todo, irá siendo la manera como se piensa y se entiende el mundo interno y el externo.

El empresario, cuando opera en dos niveles (él como único jefe y

todos los demás respondiendo a él), corre el peligro de encerrarse en una serie de argumentos que lo llevan a una noria. Desde esa repetición, no puede salirse del foco y no puede mirar la realidad con otra mirada más abarcadora que el foco.

GRAFICO 2
DEL FOCO A LA APERTURA



Retomando el ejemplo del taller de autos: el empresario mantenía cubierta y sin uso una máquina durante 48 meses. El mismo equipo que él reconocía al consultor que le permitiría “llenarse de plata” si lo empleara en el fondo de la casa. Sin embargo, el empresario no puede quitarle foco al problema del robo. Toda su energía y sus acciones circulan alrededor de este hecho, en lugar de tratar de recuperar una máquina que le permitiría expandir sus posibilidades productivas.

Al vincular esa situación con su enojo pasado, el empresario comienza a abrir, en su mente, una posible situación de cambio. Muchas veces, en los inicios, era correcto y esperable que hiciera foco, porque tenía que obtener los primeros resultados, dado que estaba empezando con su empresa. Pero con el crecimiento, tarde o temprano, llegará un momento en que ya no alcanzará simplemente con hacer foco, porque ya está frente a otra realidad.

Es habitual que algo que resultó muy útil en un momento dado y que se transformó en una fortaleza muy grande, en otro contexto puede pasar a ser un freno. Así, el apego al funcionamiento histórico puede conducir recta y ciegamente a complicaciones mayores.

En el capítulo dedicado al oficio de empresario volveremos sobre propuestas para mejorar y ayudar a resolver estas situaciones. Pasemos ahora a un instrumento útil para incorporar en todas las Pymes que crecen: la escritura.

Como se verá, se trata de un instrumento al alcance de todos. Sin embargo, la premura y las urgencias de la vida Pyme dificultan y enrarecen su uso.

3B

Escribiendo estaba la ganza

- EL PANADERO Y SU CUADERNO
- LA HISTORIA DE LA ENFERMERIA
Y LOS BENEFICIOS DE ESCRIBIR
- LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)
- UN ESTUDIO EN LA ARGENTINA



“Muchas veces se confunde pequeña empresa con desorden generalizado y organización caótica”.

El propósito del presente capítulo es desarrollar algunas herramientas que han resultado útiles para las Pymes con el fin de resolver y atenuar situaciones como las planteadas en el capítulo anterior.

La primera herramienta básica y fundamental a introducir en casos de crecimiento, aun en situaciones de bajas tasas de aumento de la operación, es quizás sorprendentemente simple: se trata de la escritura.

La escritura es aquí entendida no solamente como un sistema de registro de comunicaciones, procesos, trabajos, interacciones, resultados, saberes, informaciones y datos. Es además un modo de restar emocionalidad (y oralidad) a los habitualmente sobrecargados intercambios verbales de la pequeña empresa en general, y de las Pymes en crecimiento, en particular.

Veamos un ejemplo para luego avanzar en conceptos y propuestas.

EL PANADERO Y SU CUADERNO

El caso es real y se ubica hace ya algunos años. Se trataba de una Pyme de gastronomía, más precisamente del ramo de panadería, confitería y salones de fiesta. Tenía dos locales de elaboración, cuatro bocas de venta y tres salones para eventos. El crecimiento sin pausa había no sólo aumentado la cantidad de personal, los metros cuadrados ocupados, la facturación y las ganancias, sino también, y de manera considerable, los gritos, los reclamos, el malestar y las discusiones.

Diariamente, el consumo de energía humana, particularmente emocional, era enorme. Se dilapidaba principalmente, en discusiones acerca de “me dijiste..”, “te dije”, “no fue lo que te dije”, y sus múltiples variantes.

Los dueños, los jefes y encargados y algunos empleados eran los actores, muchas veces involuntarios, de estas escenas.

El profesional externo que inicialmente había sido llamado para dilucidar “quién tenía razón”, navegaba entre la confusión, la observación y, por qué no, cierta desorientación. No sabía bien por dónde iniciar un proceso que permitiera al menos establecer un orden menos caótico.

Los últimos cinco años habían “consumido” dos jefes de pastelería,

tres de cocina y cuatro encargados de local.

También habían desaparecido rápidamente de escena dos consultores externos y uno de los viejos contadores que acompañaban el proceso desde el inicio. Habían renunciado por no tolerar más las discusiones, no sólo de estos empleados sino también entre el padre, el hijo y dos primos que formaban parte del emprendimiento desde sus orígenes.

El profesional llamado a intervenir había visto que existía prolijidad y buena información escrita con respecto a casi todas las variables de la producción, la venta, los insumos y la caja.

Pero con una salvedad: todo era números. No existía una sola palabra escrita que no fuera la de los balances. Se guardaban registros numéricos de todo: bolsas de harina por día, semana, mes y año; presupuestos solicitados, cerrados y pendientes; cantidades requeridas de harina, manteca y crema para elaborar masas, tortas y facturas; los cubiertos por evento, por mesas; venta en pesos y en kilogramos para el Día de la Madre, Navidad, Pascuas, etcétera. Números y más números que se revisaban muy frecuentemente, pero ni una sola palabra escrita.

Tampoco había reuniones de trabajo que no fueran para dar órdenes, siempre del dueño-gerente general a algún empleado operativo, es decir de uno a uno¹. Y cuando las reuniones agrupaban a varias personas, eran para discutir quién tenía razón acerca de los múltiples malentendidos que diariamente se sucedían.

Por cierto, generalmente esas discusiones no conducían a ningún aprendizaje nuevo. De modo que los problemas se repetían igual, casi literalmente a lo largo de los días, los meses y los años.

Los protagonistas del 90% de esas discusiones eran los dueños –provenientes de la tecnología sustantiva, hábiles ayudantes en su origen, luego devenidos pasteleros y, años después, en dueños–, quienes se enfrentaban con los encargados de los locales, las fábricas y los salones. Muchos de estos últimos también “surgidos de las inferiores”, pero otros ingresados a la empresa con experiencia en el cargo (los que, por cierto, soportaban permanecer en la firma menos tiempo que los históricos).

Así las cosas, luego de varios meses de trabajo conjunto del consultor con los dueños y sin más avances que un mayor conocimiento

1. Ver Tomo 1, gráfico 17.

mutuo y un trato respetuoso instalado en el dispositivo semanal, el consultor inició el siguiente diálogo, ante el enésimo relato de una pelea por el ya tristemente célebre intercambio del tipo “yo te dije... no, vos me dijiste...”:

“Dígame, por favor”, le preguntó el consultor al empresario, “¿no probó alguna vez poner por escrito sus directivas a los encargados?”

El empresario detuvo al punto su acalorado relato y preguntó:

“¿Cómo sería?”

“Compra un cuaderno, sencillo, de esos de espiral de alambre y ahí, consignando la fecha y el destinatario, anota la instrucción”, respondió el consultor.

“Puede ser”, respondió pensativo, aunque no muy convencido, el dueño.

La reunión de la semana siguiente se inició con el cuaderno puesto en primer plano, sobre la mesa de trabajo donde habitualmente se reunían el empresario y el consultor, en la oficina de este último.

“¡Mire!”, expuso el empresario, expresando con entusiasmo el orgullo por la nueva tarea realizada. Mitad orden, mitad pedido, en el particular estilo de comunicarse de este rudo empresario, su propuesta no era otra cosa que la representación de la nueva modalidad de vincularse que había instalado en la empresa.

El consultor recorrió despaciosamente las hojas, repletas con directivas para cada uno de los encargados. Con día y hora, con nombre, apellido y cargo, desgranaba varias páginas de instrucciones diarias, precisas, algunas con recomendaciones y muchas con explicaciones adicionales.

Dos semanas después, y sin mediar directiva alguna, todos los encargados usaban cada uno un cuaderno para consignar novedades.

Las reuniones habituales de dos de los dueños y los encargados se hacían cada uno con su cuaderno. Y las discusiones respecto de las diferencias de lo dicho, lo entredicho y lo ejecutado habían disminuido notablemente.

Tres últimos relatos adicionales sobre este caso.

- 1 Antes de cumplir un mes con los cuadernos en uso y a partir de reflexionar sobre alternativas de mejoras en los negocios, el empresario y el

consultor acordaron un segundo uso para el cuaderno. El primero utilizaría el final del cuaderno –invertido– para escribir allí todas las ideas nuevas, los pensamientos, sus dudas, sus emociones y toda otra circunstancia que no tuviera por destino ser compartida con sus subordinados, ni la acción inmediata.

- 2 Con el tiempo, esos cuadernos, los del empresario y los de los encargados, fueron utilizados además como base para comenzar a formular manuales de procedimientos para los locales, las plantas de producción y los salones. Se instalaron como “cuadernos de bitácora” no sólo de los dueños y los encargados, sino que también fueron adoptados por todos y cada uno de los empleados. Comenzaron los manuales y los cuadernos a servir de base para inducir y capacitar a los empleados nuevos cada vez que se producía una baja y se debía entrenar a los nuevos integrantes de las panaderías.
- 3 Un último resultado, no esperado por el consultor, fue progresivamente apareciendo con el tiempo, los encuentros, las charlas y los cuadernos. El carácter rudo e imperativo de uno de los dueños fue cediendo, en parte, y se fue abriendo a una mejor consideración propia y de sus colaboradores.

LA HISTORIA DE LA ENFERMERIA Y LOS BENEFICIOS DE ESCRIBIR

A lo largo de los múltiples casos de consultoría en Pymes, estos resultados positivos por la introducción de dosis crecientes y progresivas de escritura fueron repitiéndose invariablemente.

¿Por qué este efecto beneficioso de una cuestión aparentemente elemental? Porque la ausencia de parámetros escritos para orientar el comportamiento es fuente fundamental de la cultura “natural” de la Pyme. La escritura, y no sólo los números, implica la posibilidad de construir historia, de realizar análisis y mejoras a lo largo de períodos importantes de tiempo.

El caso de Ceitech relatado en el Tomo II de esta colección, pero también Viridian y Soft Office en el presente volumen, son pruebas palpables de la utilidad de esta técnica accesible y universal.

En el mundo corporativo de las grandes empresas, es habitual que los

ingresados tengan a su disposición manuales, descriptivos de puestos y hasta programas a medida para una mejor formación en el puesto.

En el mundo Pyme, sin embargo, el hábito es exactamente el opuesto. La velocidad, la oralidad y el requerimiento de entrar rápidamente en tarea es la norma. El desempeño a nivel “full” se espera prácticamente desde el primer día.

Una frase habitual escuchada en las Pymes respecto de alguien que todavía no cumplió una semana en el puesto es: “El muchacho nuevo no parece muy despierto, no aparenta ser suficientemente rápido, ¿será capaz para el puesto?”.

La ausencia de formación inicial para una tarea atraviesa no sólo a las Pymes; es mucho más habitual de lo imaginable.

Vale una digresión sobre la evolución de la enfermería. En el año 1209, la orden franciscana se convierte en abanderada del cuidado de los enfermos. Sin embargo, el propio San Francisco escribiría en su testamento: *“Y cuando el Señor me confió el cuidado de los hermanos nadie me enseñó lo que debía hacer”*.

Ello sucedió así a pesar de que los papiros de Ramesseum (1950 a.C.), el Papiro Ebers (1550 a. C.) encontrado también en una tumba de Tebas, el papiro Hearst (1550 a. C.), el Papiro Edwin Smith (1500 a. C.), consignaban técnicas de cuidado de las personas enfermas. Recién hacia el año 1623 de nuestra era se escribió y publicó el primer manual de enfermería titulado “La instrucción de enfermeros”². Así, fueron necesarios 3.573 años (1950 más 1623) para producir el primer manual.

Por suerte en las Pymes los registros escritos se pueden lograr más rápidamente. Bastan algunos meses de cuaderno, mucha voluntad y respeto y, por sobre todas las cosas, no ser excesivamente exigentes. Así comenzarán a surgir manuales e instructivos para las operaciones, los puestos, las tareas, etcétera.

Mantenerlos actualizados será otro proyecto factible pero no sencillo, pues habrá que destinarle tiempo. Un tiempo que siempre compite con la operación. Sin embargo, vale y siempre valdrá el esfuerzo. Porque manteniendo la tarea de escritura en todos los niveles, se realiza un cambio en la organización de la Pyme. Ese cambio, ese proceso de documentar la actividad y de utilizar progresivamente la información escrita y su análisis como base de organización de la tarea lo hemos denomina-

Ese proceso de documentar la actividad y de utilizar progresivamente la información escrita y su análisis como base de organización de la tarea lo hemos denominado Evolución de la Estructura Ejecutiva de la Pyme (EEE).

2. Un mayor detalle de esta historia del relato en la historia de la enfermería puede leerse en Castañeda-Hernández, María Antonieta y Espinosa-Larrañaga, Francisco (2000) El valor trascendental de escribir. Rev Enferm IMSS. México. <http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/DE84AFCE-D5E4-49C4-A6C8-791BC470BDOA/0/20006567.pdf>

do Evolución de la Estructura Ejecutiva de la Pyme (EEE).

Antes de describir los contenidos de esos escritos que ayudan a hacer evolucionar la Organización de la Pyme, compartiremos seis usos distintos de la escritura. Así, veremos los sentidos diferentes de la escritura que, en la vida laboral, pueden ser además utilizados con múltiples sentidos o para varias utilidades o finalidades.

Escribir es:

- 1 Una variedad de comunicación humana que deja huellas documentales perennes;
- 2 Una vía para aclarar la propia mente;
- 3 Una expresión material del pensamiento;
- 4 Una aportación al diálogo multipersonal;
- 5 Una forma de creación intelectual y estética;
- 6 Una manera de validar la expresión.

Los beneficios de la escritura en las Pymes, además de los señalados precedentemente, alcanzan áreas adicionales que son fundamentales. A saber:

- Convenientemente sostenidos en el tiempo, los procesos de escritura y descripción de rutinas, actividades, tareas, manuales, etcétera, servirán como una base excepcionalmente útil para facilitar los procesos de certificación. Porque este instrumento será un crucial proceso facilitador a la hora de mantener o mejorar la calidad de los procesos y productos, como así también para avanzar sobre nuevos mercados, nacionales o extranjeros.
- Para las pequeñas empresas que quieran incursionar en procesos de delegación, la escritura es el prerequisite fundamental para formar y preparar a los mandos intermedios, como así también para mantener adecuados sistemas de control para el dueño y los jefes e instalar la rendición de cuentas entre subordinados y jefes³.
- Para aquellas empresas pequeñas y medianas que proveen habitualmente a grandes compañías, la escritura (y los contratos) serán una base imprescindible, de modo de mantener un vínculo equitativo entre la Pyme y la corporación, sustentable en el tiempo y con mutuo beneficio.

3. Para profundizar sobre esta temática, recordamos el contenido del Tomo II de esta colección.

LA EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)

Utilizaremos una medida de cuatro rangos para medir la Evolución de la Estructura Ejecutiva: grado nulo o prehistórico, grado bajo, grado medio y grado alto.

Abusando un poco de las siglas, pero para aliviar un poco el texto, a esta evolución de la estructura ejecutiva la llamaremos EEE.

Pretendemos usar dicha clasificación de la EEE para reflejar, de modo sintético, la situación emergente en la Organización a partir de la existencia o no de registros escritos sistemáticos, actuales y pasados.

La existencia de registros escritos es el prerrequisito para la generación de rutinas. Dichas rutinas estarían referidas a las actividades habituales de la Pyme que, sin ser exhaustivos, comprende: 1) de producción, 2) de aprovisionamientos (físicos, tecnológicos, humanos y procedimentales), 3) de niveles de existencias, 4) de necesidades y flujos financieros, 5) de cálculos económicos, 6) de costos, 7) relativas a la conformación y estructuración de puestos, 8) de descriptivos de tareas, 9) de límites de las operaciones por puestos, 10) de entradas y salidas de información por puesto, 11) de recursos y productos necesarios en cada puesto.

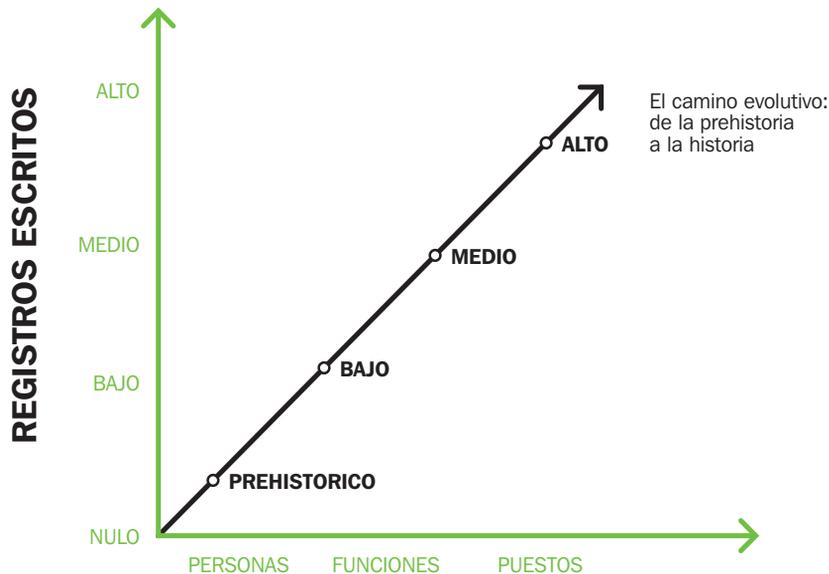
La existencia de los registros escritos y el análisis respecto de su utilización (en cuanto a su frecuencia y sistematicidad) por parte del personal de la estructura ejecutiva, deberá servir de base para determinar hasta qué punto se han desarrollado los circuitos relativos a los once ítems anteriores. En un gráfico de ejes cartesianos, fijaremos un punto sobre el eje de las Y para cuantificar esta variable de registros escritos.

A su vez, a partir de la existencia de los registros escritos sobre los ítems 7 a 11 y de su utilización sistemática, deberá analizarse en qué medida existe el concepto de puesto o cargo, y la conformación de la estructura organizativa a partir de estos. O, en caso contrario, la generación de una estructura ejecutiva organizada a partir de las personas.

Ubicaremos este segundo factor sobre el eje de las X. Un gráfico de los mismos se observa en la siguiente figura:

GRAFICO 3

DOS CAMINOS PARA CONSOLIDAR LA PYME EN CRECIMIENTO



ESTRUCTURACION DE LA TAREA

Sobre el eje Y se consigna la existencia y uso de registros escritos y/o herramientas de gestión respecto de:

- (A) Memoria institucional, cultural y comunicaciones operacionales, gerenciales
- (B) Niveles de stock
- (C) Flujos financieros
- (D) Cálculos económicos y de costos
- (E) Cálculos de aprovisionamiento y uso de recursos humanos, tecnológicos y materiales
- (F) Niveles de actividad por área funcional
- (G) Normas legales vigentes
- (H) Flujogramas y circuitos para la conformación de puestos y/o estructuración de áreas funcionales
- (I) Límites de las operaciones por puestos y por área funcional
- (J) Descriptivos de tareas y operaciones por puestos y áreas funcionales

Sobre el eje X se tendrá en cuenta el avance del proceso de estructuración de las tareas; esto es, el pasaje de vincular la realización de una tarea específica con un integrante determinado de la Pyme, a la relación de las mismas con un puesto específico existente (ya no con un sujeto específico).

Para ello serán necesarios entonces, específicamente, los:

- A** Flujogramas y circuitos para la conformación de puestos y/o estructuración de áreas funcionales.
- B** Límites de las operaciones por puestos y por área funcional.
- C** Descriptivos de tareas y operaciones por puestos, por áreas funcionales y/o por unidades de negocios.

Reservaremos el grado nulo o prehistórico (PH) para aquellas estructuras ejecutivas con escasos registros escritos sistemáticos y poca habitualidad en el uso de los mismos. Y que por ello no conforman rutinas de trabajo con este tipo de apoyo.

Los restantes grados de EEE (bajo, medio y alto) surgirán a partir del análisis de los factores mencionados para cada eje, estableciéndose los puntos de la curva de evolución a partir de cada combinación de puntos (X,Y) para cada situación bajo examen.

Este procedimiento nos permitirá evitar la confusión que existe entre “Pequeña Empresa” y el grado de EEE que posee esa empresa. Adicionalmente, puede permitir comprender con mayor precisión en qué tipo de pequeña empresa se está desarrollando la labor profesional. Y estas empresas podrían fijar, como una de las formas de favorecer el intento de sobrevivir, una política y un plan de desarrollo de su estructura ejecutiva.

Poniendo la lupa en las grandes empresas, éstas saben que necesitan de un alto grado de evolución de su estructura organizativa, no sólo para ser eficientes, sino incluso para sobrevivir.

Numerosas Pymes, sin embargo, asumen la falta de organización o el bajo grado de evolución de su estructura ejecutiva como una característica innata e invariable. Por ello, la determinación del grado de EEE dejaría al descubierto un área, generalmente olvidada, del trabajo empresarial.

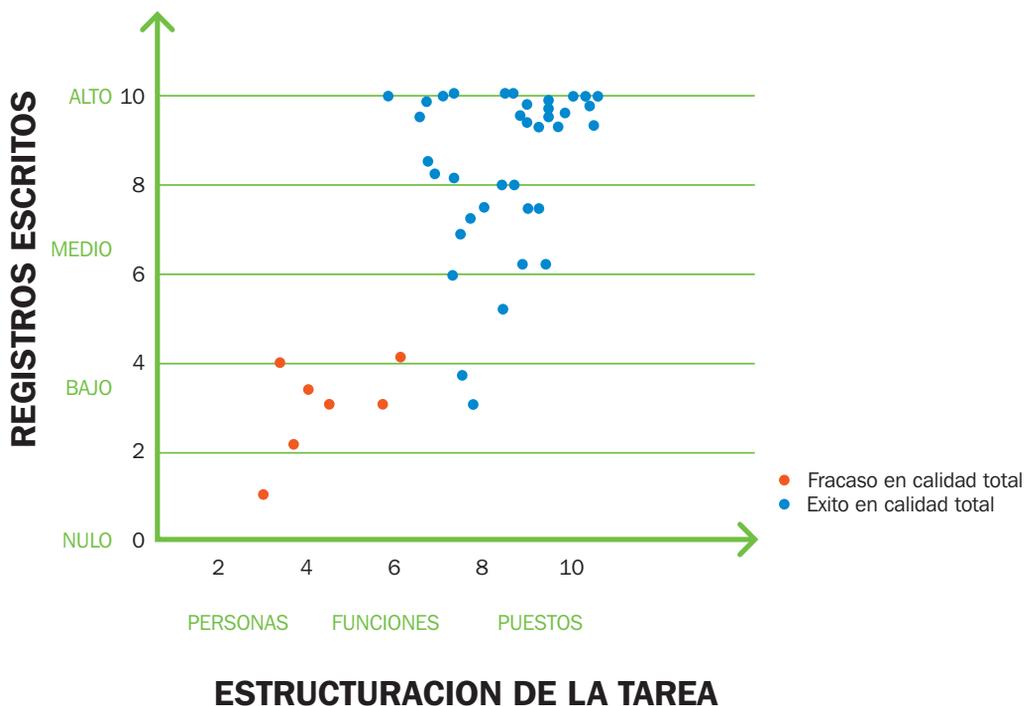
4. Quien quiera profundizar en el tema, puede acceder a Arriaga, Ma. Cristina. *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad en las PyMEs manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado dirigida por el Dr. Atilio Penna. Universidad Nacional de Rosario. Fac. Cs. Ecs. y Estadística. 2002-2004. mcarriaga@mcarriaga.com

UN ESTUDIO EN LA ARGENTINA

A continuación podremos ver gráficamente los resultados de una investigación realizada por la Dra. María Cristina Arriaga⁴, donde se muestra la EEE alcanzada por Pymes de la ciudad de Rosario que aplicaron las Normas ISO 9000 de Calidad Total.

Como se aprecia en el **GRAFICO 4**, las empresas que aplicaron con éxito la gestión de la calidad total se encuentran casi en su totalidad en el cuadrante superior derecho (alto grado de existencia de registros escritos y estructuración de las tareas sobre la base de funciones) y las empresas que fracasaron se encuentran en el cuadrante inferior izquierdo correspondiente a una evolución de la estructura ejecutiva prehistórica, con baja existencia de registros escritos y tareas organizadas sobre la base de personas.

GRAFICO 4
GESTION DE CALIDAD Y EEE



Las empresas del cuadrante inferior derecho no pudieron sostener en el tiempo la gestión de calidad total.

Se probó la necesidad de que la estructura de la organización Pyme evolucione a través de los ejes X e Y hasta el cuadrante superior derecho para poder certificar con éxito la gestión de la calidad total, y sostenerla en el tiempo.

Y se comprobó que para lograr la certificación y sostenerla en el tiempo, la organización debía tener, al menos, tres niveles jerárquicos. Todas estas afirmaciones fueron comprobadas estadísticamente con un grado de confianza del 95%.

A continuación presentamos las Pymes incluidas en esta muestra, la cantidad de personal que trabaja en las mismas, la cantidad de niveles jerárquicos que poseen y el ramo de la industria a la cual pertenecen:

GRAFICO 5
NIVELES, RUBRO Y PERSONAL DE LAS PYMES ESTUDIADAS

EMPRESA N°	CANTIDAD DE NIVELES	RUBRO	CANTIDAD DE PERSONAL
1	4	Electrónica	70
2	3	Solventes, tratamiento de maderas, limpieza	15
3	3	Autopartista	38
4	4	Electrónica	40
5	4	Autopartista	16
6	2	Metalmecánica	10
7	3	Electrónica	40
8	2	Química y petroquímica	38
9	4	Autopartista	120
10	3	Metalmecánica	5
11	4	Electrónica	25
12	3	Metalmecánica	10
13	3	Metalmecánica	71
14	4	Metalmecánica	19
15	3	Metalúrgica	8
16	4	Otros	43

EMPRESA N°	CANTIDAD DE NIVELES	RUBRO	CANTIDAD DE PERSONAL
17	4	Prod. para la construcción	8
18	3	Metalmecánica	25
19	3	Metalúrgica	26
20	4	Otros	120
21	3	Metalmecánica	14
22	3	Metalúrgica	32
23	4	Autopartista	100
24	2	Prod. de caucho	17
25	5	Metalmecánica	52
26	3	Química y petroquímica	17
27	3	Prod. de caucho	20
28	3	Química y petroquímica	200
29	3	Metalmecánica	45
30	4	Prod. de alimentación	16
31	3	Otros	90
32	4	Metalúrgica	36
33	3	Metalúrgica	17
34	3	Metalúrgica	15
35	1	Química y petroquímica	7
36	4	Metalúrgica	25
37	2	Metalúrgica	9
38	3	Metalmecánica	Nc
39	4	Química y petroquímica	Nc
40	3	Metalúrgica	27
41	3	Autopartes	130
42	4	Metalúrgica	180

En el Anexo de Herramientas del presente libro, podrá encontrarse una herramienta de ayuda para hacer avanzar la evolución de la organización de la Pyme. Adicionalmente, el contador, el ingeniero de seguridad e higiene, el abogado o el encargado de sistemas podrán colaborar con el empresario en usos más avanzados de esta herramienta.

3C

Profesionalizar, nombrar un gerente general, planificar la sucesión, vender la empresa, son tareas humanas?

Un empresario argentino, muy mayor, reflexionaba en voz alta junto a sus gerentes: “Muchachos, el cambio generacional no se hace tirando a un viejo por la ventana”.

Esto lo afirmaba después de 50 años de vida empresarial y de haber fundado, operado, gerenciado y ascendido a la dirección de su Pyme. Y con el mérito no menor de haber sobrevivido, con esfuerzo y dignidad, en la Argentina de las crisis recurrentes.

Este hombre de negocios, en rigor, trataba de transmitir a su equipo de colaboradores que la profesionalización que le reclamaban sus gerentes era un proceso difícil, muy complejo, que requería de recursos adicionales y de una duración mucho más larga que la que manifestaban, con entusiasmo, sus empleados¹.

“Si a mí mismo, entender y practicar la bendita dirección, a pesar de mi trayectoria, me está llevando los últimos 10 años, ¿Cómo les hago entender que para este proyecto necesitamos ayuda externa, apoyo interno, mucho trabajo conjunto y, por último, encomendarnos a la Divina Providencia?!”

Este breve pero verídico relato de un proceso en marcha en una mediana empresa argentina, en curso en el incipiente verano 2008/2009 no hace más que reflejar, pálidamente, las vivencias de los empresarios Pymes que abordan procesos de este tipo.

Los ámbitos de profesionalización de la Pyme deben alcanzar tanto al trabajo empresarial como al organizacional; tanto a la Asociación como a la Organización².

COMO INCORPORAR A UN GERENTE GENERAL NO DUEÑO

En el ámbito de la Asociación deben comenzar a constituirse los nuevos órganos para permitir su funcionamiento pleno: consejo directivo, mesa ejecutiva, asamblea de accionistas, controller, especialistas externos de soporte, etcétera³.

A continuación, a partir de un caso de una mediana empresa argentina de servicios que iniciara este proceso a mitad de 2006, veremos sintéticamente cómo se distinguen cada uno de estos órganos y cuáles son sus funciones y atribuciones.

1. Recomendamos la lectura del capítulo 9 de “El desarrollo de la formación directiva” en: Mintzberg, Henry. *Directivos, no MBAs*. Ediciones Deusto. Barcelona, 2005.

2. Para comprender la diferenciación de Asociación y Organización, ver tomo I, capítulo B.

3. Las Pymes que alcanzan este grado de desarrollo comenzarían a construir lo que se está denominando hoy “el ámbito corporativo de la Pyme”. Ver: Burns, P. (2005) *Corporate entrepreneurship*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos. Parte 2.

Este es uno de los primeros pasos para la discriminación entre la Organización y la Asociación en el cual trabajaron los dos dueños fundadores junto a un equipo de profesionales externos para iniciar la estructuración de la asociación de su empresa.

El siguiente listado de propuestas, fruto de dicha tarea, fue compartido y trabajado durante un retiro de dos días con los dueños y el equipo de 12 gerentes de más alto nivel de la empresa.

Compartámoslo punto por punto:

- 1** Se crea un Consejo Directivo (CD) integrado por los socios, tres directores profesionales externos a tiempo parcial y dos gerentes de la organización. Su misión será elaborar, aprobar e implementar el Plan Estratégico que asegure el crecimiento sustentable de largo plazo de la empresa.

1.1. Los integrantes del Primer Consejo Directivo desempeñarán los siguientes roles: Presidente: Socio fundador; Vicepresidente: socio fundador; Secretario: Gerente, Miembros del Consejo: directores externos y gerentes.

Los integrantes del Consejo serán responsables de concebir el Plan Estratégico de mediano y largo plazo y cada miembro tendrá una responsabilidad específica por el cumplimiento de los programas estratégicos que integran el Plan.

1.2. Se crean las distintas áreas funcionales del Consejo Directivo que darán lugar a los respectivos Programas de Trabajo Estratégicos que conformarán el Plan Bianual.

1.3. Las áreas funcionales del CD establecerán vínculos de consejo y coach con las respectivas gerencias funcionales de la organización. Deberán cuidar los procesos de integración conjunta formando equipo con el gerente general y construyendo relaciones de confianza y esperanza.

- 2** Se crea una Mesa Ejecutiva (ME) compuesta por un Presidente y dos miembros. Los mismos serán: uno de los socios fundadores, dos directores externos y un gerente de trayectoria. Todos ellos, además, integrantes del Consejo Directivo. Deberán lograr la ejecutividad del funcionamiento del Consejo Directivo, facilitar la materialización, en tiempo y forma, del Plan y los programas y velarán por la integración productiva

de los jefes, gerentes y empleados de la organización.

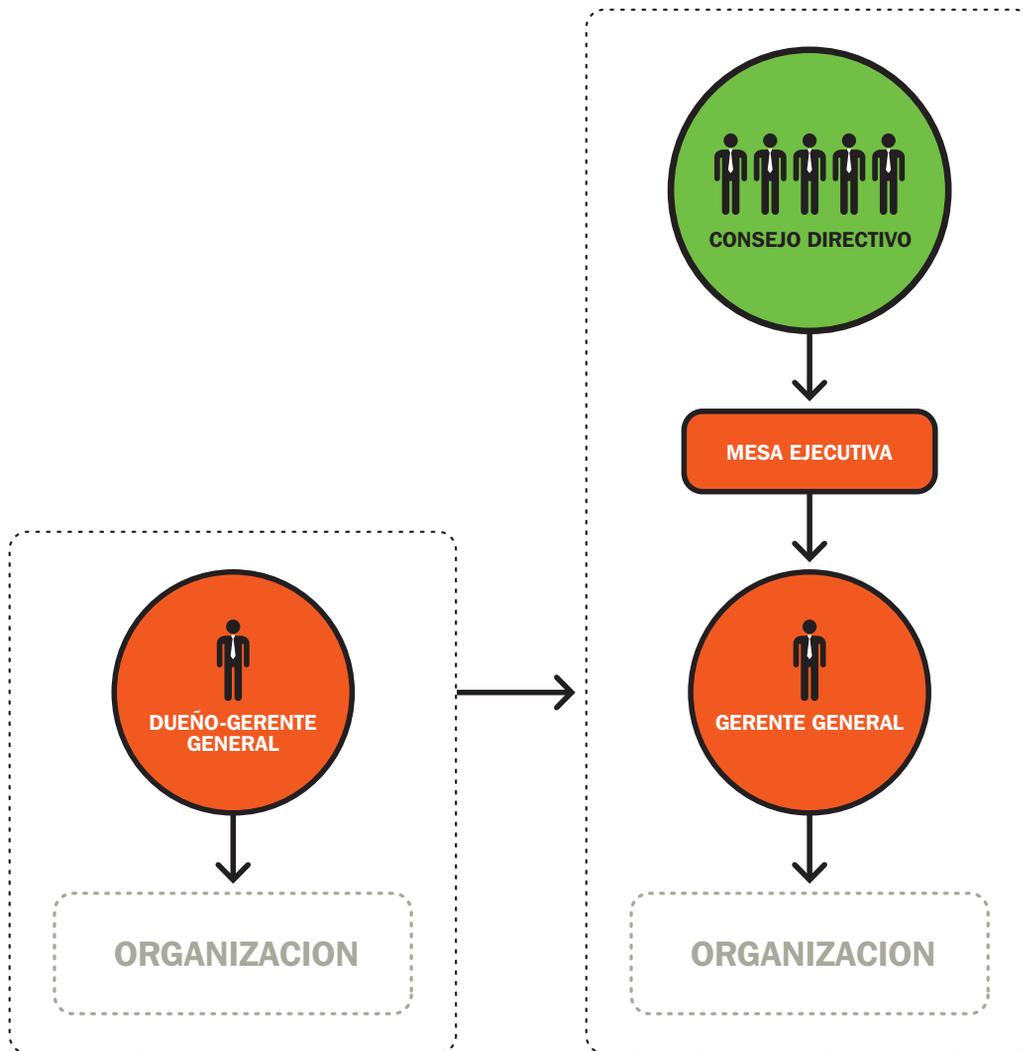
- 3 En los próximos 90 días se redactará y aprobará un borrador de Reglamento del funcionamiento del Consejo Directivo y la Mesa Ejecutiva. El mismo preverá que las disidencias que hubiera en el Consejo Directivo y/o en la Mesa Ejecutiva se resolverán por acuerdo de los presidentes de ambos órganos (CD y ME).
- 4 Contexto de este cambio: La puesta en marcha de esta reformulación empresarial se iniciará con el ajuste del sistema de honorarios para la dirección y las retribuciones de los gerentes y una reestructuración de la conducción gerencial de la Pyme. Se inicia una transición dirigida a enriquecer la conducción estratégica.

La misma incluirá el pasaje de la conducción exclusivamente gerencial de los socios fundadores a una conducción estratégica ejercida por un Consejo Directivo y una Mesa Ejecutiva. Esta conducción estratégica se integrará con la conducción gerencial del equipo de actuales gerentes de la empresa al cual se incorporará en el próximo año un nuevo gerente general, cargo que, por primera vez desde la creación de la compañía, no será ejercido por uno de los dueños fundadores.

Los cambios anteriores pueden visualizarse, sintéticamente, en el

GRAFICO 6:

GRAFICO 6
DE LA CONDUCCION GERENCIAL A LA CONDUCCION ESTRATEGICA



A continuación se pueden visualizar las funciones de estos órganos y su horizonte de planeamiento:

GRAFICO 7

OBJETIVOS, PLANES, PROGRAMAS Y HERRAMIENTAS

HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	DE CORTO PLAZO	DE MEDIANO PLAZO		DE LARGO PLAZO
ORGANO	HASTA UN AÑO	13 MESES HASTA 2 AÑOS	25 MESES HASTA 4 AÑOS	49 MESES HASTA 10 AÑOS
CONSEJO DIRECTIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece la misión y los valores de la Pyme. No más de cuatro o cinco que serán sus columnas vertebrales para la sustentabilidad de largo plazo. 2. Fija y ajusta los vectores estratégicos alineados con la misión y los valores. 3. Funciona en comisiones que velan por la sustentabilidad de largo plazo divididas en ejes temáticos de acción que integran a la Asociación con la Organización. 4. Prospecta y analiza nuevos negocios. 5. Obtiene recursos de capital de riesgo. 6. Gestiona capacidad humana de alta dirección y gerencia. 7. Gestiona endeudamientos de largo plazo. 8. Establece asociaciones para incorporar tecnología directiva y de gestión de los nuevos negocios. 9. Coordina la prueba de nuevos negocios y determina la continuidad o no de los mismos. 			
MESA EJECUTIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formula el presupuesto de ventas, gastos y utilidades. 2. Articula los lineamientos estratégicos, del presupuesto, fijados por el Consejo Directivo con herramientas operativas de control (presupuesto económico-financiero y planes de trabajo). 3. Dirige la estructura organizacional evaluando el desempeño del gerente general y fijando los planes de carrera e incentivos para los gerentes y jefes de alto potencial. 4. Asiste para mejorar la ejecución, con calidad interna y externa, de los planes de trabajo. 5. Rinde cuentas del cumplimiento de sus funciones y, anualmente, presenta informes ante la asamblea de accionistas. 6. Comunica objetivos y metas propuestas y cumplidas a los equipos de trabajo y evalúa la contribución de los directores externos y los gerentes de línea que contribuyen con la Asociación. 7. Acompaña al Consejo Directivo con programas de tareas que apoyan el cumplimiento de las metas fijadas en los vectores estratégicos. 			
DIRECTORES EXTERNOS, PROFESIONALES EXTERNOS Y ASISTENTES PARA EL TRABAJO DE LA PRESIDENCIA, LA MESA EJECUTIVA Y EL CONSEJO DIRECTIVO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda, aconsejando, al director funcional, al gerente general y a los gerentes de línea a mantener los clientes actuales prestando los servicios contratados y/u ofreciendo los productos correspondientes. 2. Ayuda a lograr la rentabilidad establecida como objetivo. 3. Ayuda en la detección de oportunidades en la base de clientes. 4. Colabora para implementar las mejoras conducidas a aumentar los ingresos, disminuir gastos, probar nuevos servicios y/o productos que son requeridos por los clientes y no pertenecen a la cartera actual de servicios de la Pyme. 			

En el camino de estructurar la Asociación, los profesionales que tradicionalmente asistían a los dueños-fundadores y gerente generales, deben integrarse con nuevos profesionales que se incorporan directamente en la Asociación.

No resulta esto una tarea sencilla. Es habitual que los empresarios expresen esta complejidad de variadas formas: “Entre mi contador de todo la vida, el gerente administrativo-financiero y los auditores no sé con quién quedarme. Para colmo, tuvimos que incorporar un nuevo estudio en materia tributaria y otro de comercio exterior”.

Efectivamente, lograr formar un equipo que trabaje colaborativamente en el nivel de la Asociación es uno de los fuertes requerimientos empresariales cuando las Pymes crecen.

No siempre este requerimiento es respondido con éxito. En el **GRAFICO 8** se ve una síntesis de dos encuestas y una productiva reunión de trabajo que integró a más de 130 profesionales de Ciencias Económicas con una antigüedad promedio de más de 15 años en la profesión⁴.

Como está a la vista, no es una tarea sencilla para el empresario ni para los contadores⁵ acompañar productivamente el crecimiento de las Pymes.

“Una parte importante de mi trabajo como consultor es ayudar a ser un puente para que el contador, el abogado y los proveedores externos de sistemas trabajen más colaborativa e integradamente con sus clientes Pymes” afirmaba entre colegas un viejo profesional de vasta experiencia en nuestro país.

Carlos Ramonda, contador y consultor de la zona de Venado Tuerto, Pergamino y el Gran Rosario plantea con mucha solvencia la dificultad de “dar respuesta a la situación que enfrentan los contadores públicos en el desempeño de sus tareas: satisfacer una demanda de servicios profesionales cada vez mayor y más diversificada de parte de sus clientes Pymes y atender las necesidades y requerimientos de su propia organización: su propio estudio profesional”⁶.

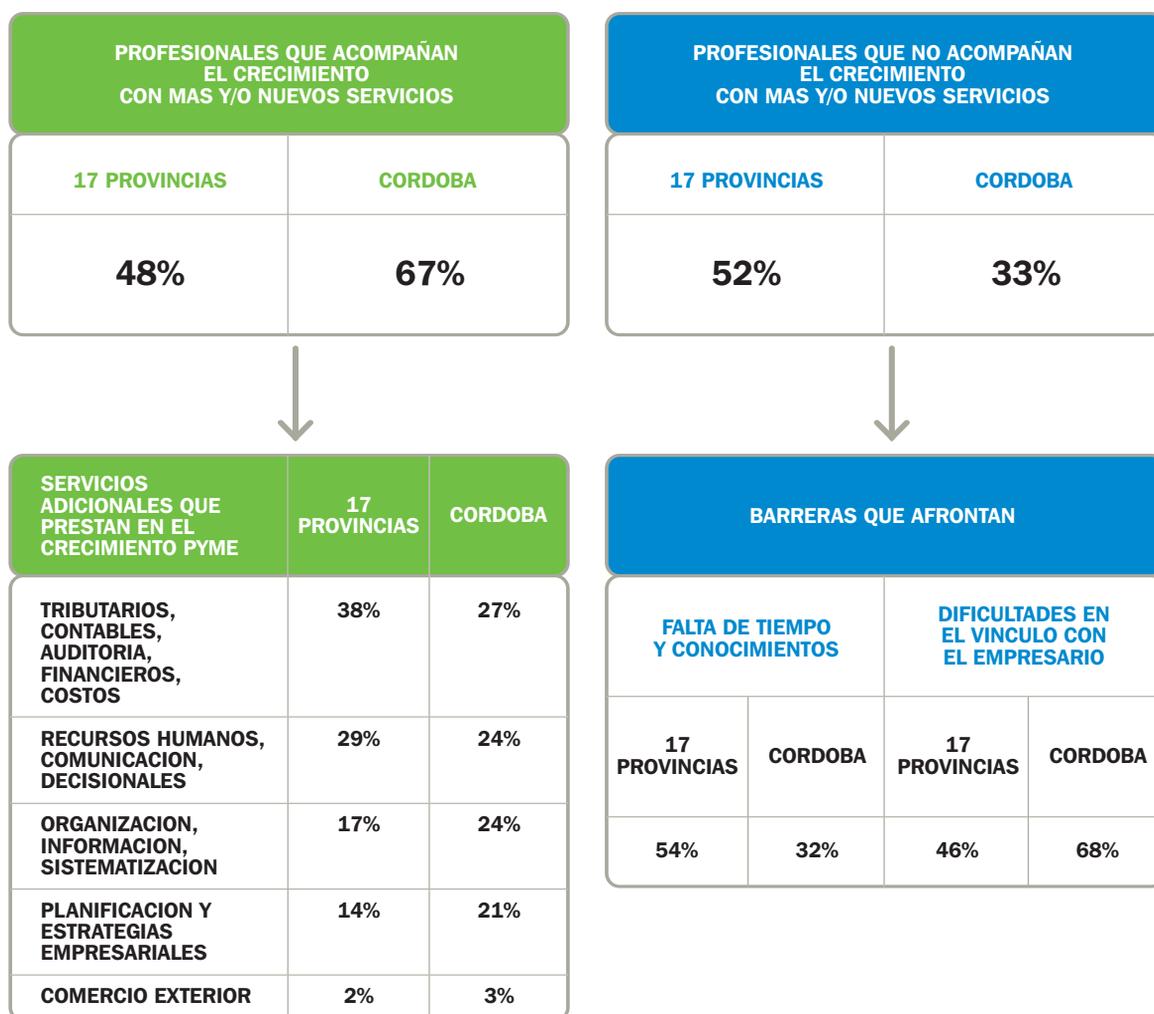
Si bien hemos desarrollado en este punto las dificultades que afrontan los contadores para acompañar el crecimiento de la Pyme, es importante resaltar que son ellos precisamente, junto a los abogados, quienes en mejor situación se encuentran, por sus largas trayectorias junto a los empresarios Pymes, para asistirlos en los procesos de crecimiento.

4. Penna, A. y Arriaga, M. C. (2006) Conclusiones obtenidas a partir del procesamiento de 211 encuestas individuales en Rosario, octubre de 2006: 86 generales y 125 focalizadas respondidas por profesionales de 17 provincias argentinas. El 74% de los mismos contaban con más de 15 años de antigüedad en la profesión.
 Penna, A. (2006) Conclusiones elaboradas a partir del trabajo grupal realizado por 130 profesionales. Trabajaron en 13 equipos de tarea coordinados por un grupo multidisciplinario de 15 colaboradores de seis disciplinas diferentes.
 Penna, A. (2007). Encuestas realizadas a 22 profesionales de la provincia de Córdoba con un promedio de 15 años de antigüedad en el ejercicio de la profesión.

5. Penna, A. (2006) *Incentivando, ampliando y mejorando la atención del mercado laboral: el rol del graduado en Ciencias Económicas como facilitador del crecimiento y supervivencia de la*

GRAFICO 8

LA TAREA DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONOMICAS EN LA PYME



En la última década, se han incorporado ingenieros, licenciados en sistemas, licenciados en administración, psicólogos, sociólogos y ex directivos y gerentes que, no teniendo titulación profesional, desarrollan roles centrales y valiosos colaborando en estas etapas.

El capítulo E del presente libro (Alineamiento) profundiza en esta temática, discriminando según el tamaño de la Pyme los distintos requerimientos y colaboraciones necesarias.

pequeña organización empresarial. Primer Congreso Iberoamericano de Universidades de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

6. Ramonda, Carlos (2008) *El doble rol del contador público independiente: empresario y asesor*. cramonda@arnet.com.ar

PROFESIONALIZANDO LA ORGANIZACION

Abordemos ahora la profesionalización del trabajo de los empleados propio de ámbito de la Organización.

Para ilustrar los cambios que se producen en la Organización a partir de la llamada profesionalización, estimamos importante compartir el siguiente documento⁷. El mismo divide en tres dimensiones diferentes, congruentes y paralelas, el proceso de profesionalización de la gestión de la organización de la Pyme:

7. Este documento es publicado como colaboración del Lic. Alfredo D'Alesio. Es una adaptación del material producido junto con el autor de la presente colección, utilizado durante el proceso de cambio en CEITECH (Consultar el Caso Ceitech en el Tomo II de esta colección).

- 1 Respecto del trabajo de gestión.
- 2 Respecto del uso de la información en el trabajo diario.
- 3 Respecto de los sistemas de control y rendición de cuentas.

Amplíemos ahora de qué se trata cada una de estas dimensiones:

GRAFICO 9

HACIA LA GESTION PROFESIONAL



1. RESPECTO DEL TRABAJO DE GESTION EN LA ORGANIZACION

<p>No interaccionar con otros equipos de trabajo. No dar participación. No delegar.</p> <p>Tener una estructura construida “al andar”. Crear y/o mantener puestos no claramente definidos; ocuparlos con personas cuyas capacidades no necesariamente son las requeridas. Definir puestos únicamente basado en la persona que hoy trabaja en la empresa.</p> <p>No planificar. Actuar y decidir de manera improvisada y siguiendo el día a día. No establecer objetivos y metas.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO, RECURSOS ADICIONALES, CONDUCCION, CAPACIDAD HUMANA, CONDUCCION DESDE LA ASOCIACION</p>	<p>Interacción plena con los equipos de trabajo. Dar participación. Delegar.</p> <p>Diseñar, armar y/o respetar la estructura requerida. Definir claramente los puestos requeridos (más allá de la persona que lo ocupará), y ocuparlos con las personas que posean las capacidades requeridas.</p> <p>Actuar y decidir sobre la base de una planificación anual, trimestral, mensual, semanal y diaria. Establecer objetivos y metas.</p> <p>Operar siempre alineado con las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía. Fijar, cuando sea requerido, políticas, normas y procedimientos específicos del servicio.</p>
--	--	---



<p>Desconocer las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía. No colaborar en ajustar las políticas, normas y procedimientos específicos del servicio.</p> <p>Identificar problemas y quejarse. No evaluar a los subordinados.</p> <p>No realizar los procesos de coaching. No capacitar al personal. No rendir cuentas al superior ni pedir colaboración y ayuda al jefe.</p>	<p>ASISTENCIA NO EJECUTIVA EXTERNA, RESPONSABILIDAD E INTEGRACION GERENCIAL, ¡MIENTRAS TANTO, LA PYME BULLE DE ACTIVIDAD!</p>	<p>Identificar problemas y proponer soluciones de mejora.</p> <p>Evaluar a los subordinados.</p> <p>Realizar los procesos de coaching. Capacitar al personal.</p>
--	--	---

2. RESPECTO DEL USO DE LA INFORMACION EN EL TRABAJO DIARIO

<p>Tomar decisiones sobre la base de información parcializada, incompleta, no confiable, no documentada, etc.</p> <p>Trabajar con costos inaprensibles, no llevar controles de horas, stock, compras, etcétera.</p> <p>Gestionar por sensaciones, impresiones o intuiciones.</p> <p>No disponer de herramientas informáticas adecuadas; implementar exclusivamente un sistema manual.</p> <p>Hablar mucho y escuchar poco. Actuar defensivamente. No dar información clave y precisa.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO, RECURSOS ADICIONALES CONDUCCION, CAPACIDAD HUMANA, CONDUCCION DESDE LA ASOCIACION, ASISTENCIA NO EJECUTIVA EXTERNA, RESPONSABILIDAD E INTEGRACION GERENCIAL, ¡MIENTRAS TANTO, LA PYME BULLE DE ACTIVIDAD!</p>	<p>Tomar decisiones sobre la base de información completa, integrada, confiable y documentada. Disponer de un sistema de información para la toma de decisiones.</p> <p>Trabajar con una estructura de costos clara, precisa y confiable e información de horas, stocks, compras, etc., que permitan costear, planear, reducir, optimizar.</p> <p>Gestionar por indicadores (medir todo lo medible). Analizar.</p> <p>Disponer de herramientas informáticas adecuadas.</p> <p>Escuchar y después hablar (si es necesario). Aceptar las críticas y utilizarlas para no repetir errores. Dar información clave y precisa.</p>
---	---	---



3. RESPECTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

<p>Trabajar sin un presupuesto o no realizar el seguimiento y control del mismo. No rendir cuentas ni pedir que le rindan cuentas.</p> <p>No revisar los informes de gestión mensual y/o no agregar valor a los mismos.</p> <p>No considerar los intereses y necesidades del cliente en relación con este instrumento. No prestar atención a los cambios producidos en el entorno del cliente ni a las oportunidades comerciales.</p> <p>Asignar tareas sin definir: contexto, Asignar tareas sin definir: contexto, plazo, estándar requerido.</p>	<p>REQUIERE:</p> <p>TIEMPO,</p> <p>RECURSOS</p> <p>ADICIONALES,</p> <p>CONDUCCION,</p> <p>CAPACIDAD</p> <p>HUMANA,</p> <p>CONDUCCIÓN</p> <p>DESDE LA</p> <p>ASOCIACION,</p> <p>ASISTENCIA NO</p> <p>EJECUTIVA</p> <p>EXTERNA,</p> <p>RESPONSABI-</p> <p>DAD E INTEGRA-</p> <p>CION GERENCIAL,</p> <p>MIENTRAS</p> <p>TANTO, LA PYME</p> <p>BULLE DE</p> <p>ACTIVIDAD!</p>	<p>Trabajar con un presupuesto. Rendir cuentas y pedir que le rindan cuentas. Revisar los informes de gestión mensual, agregar valor a través del análisis cualitativo y sugerencias de mejora.</p> <p>Considerar los intereses y necesidades del cliente.</p> <p>Monitorear permanentemente los cambios producidos en el entorno del cliente y buscar oportunidades comerciales.</p> <p>Asignar tareas definiendo: contexto, plazo, estándar requerido.</p>
---	---	--

El documento anterior no surgió como fruto de una tarea de escritura. Es una de las síntesis logradas conjuntamente por el empresario, el consultor y los equipos de alta gerencia después de varios años de batallar en procesos de mejora.

Confusiones, discusiones muchas veces acaloradas acerca de si reunirse es perder el tiempo; si escribir es burocratizar; si todo hay que comunicarlo, hablarlo y explicarlo, son habituales, esperables y aparecen, recurrentemente, en estos procesos.

Sin embargo, sólo el tiempo, el trabajo, la madurez, el necesario recambio de viejos y nuevos jefes y gerentes permitirá avanzar.

Es importante señalar que, así como no se hace el cambio generacional “tirando a un viejo por la ventana”, tampoco profesionalizar implica solamente agregar graduados con títulos universitarios.

“No podemos seguir subiendo de categoría si seguimos con jugadores de las inferiores”, repetía periódicamente un empresario argentino

que en los últimos 20 años había multiplicado su actividad en más de 50 veces. Sus dolores de espalda recurrentes y sus contracturas de cuello delataban en su cuerpo la expresión de las dificultades de su oficio.

La búsqueda de profesionales graduados como estrategia central de profesionalización había fracasado más de una vez. Mucho de lo que se necesita para trabajar “profesionalmente” en una Pyme se logrará mejor como producto de la transmisión de ciertas prácticas ya estandarizadas en la empresa, que a partir de la inclusión de profesionales graduados externos. Tal como afirma el sociólogo francés Pierre Bourdieu: “La enseñanza de un *metier*, un oficio, un negocio (...) requiere una pedagogía que es completamente distinta de la adecuada para la enseñanza de conocimientos (*savoirs*).

Se transmiten de práctica en práctica, a través de modos prácticos y totales de transmisión fundados en el contacto directo y duradero entre el que enseña y el que aprende (*‘haz lo que yo hago’*)⁸.

El dueño-fundador, gracias a sus años de experiencia, lleva consigo incorporado el oficio. De allí que los procesos de asistencia a estos fundadores, los procesos modernos llamados “coaching”, requieren, para ser efectivos, de gente del *metier*, tengan o no título universitario.

“Nada es más universal ni universalizable que las dificultades. Cada uno encontrará un consuelo considerable al descubrir que muchas de las dificultades que atribuimos a nuestra propia torpeza o incompetencia idiosincrásica son universalmente compartidas (...). Los compañeros de trabajo de la profesión, como se dice en el lenguaje del *metier*, contribuirán con la experiencia colectiva que han acumulado a lo largo de las pruebas y errores del pasado (...). No hay otra manera de dominar los principios fundamentales de una práctica que la de practicarlos junto a un guía o entrenador que nos dé seguridad y tranquilidad, que establezca un ejemplo y nos corrija proponiendo, en la situación, los preceptos aplicados al caso particular que se tiene entre manos.”⁹

8. Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic. *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI editores. Buenos Aires, 2005.

9. Idem.

LA SUCESION Y LA VENTA DE LA EMPRESA

Profesionalizar, reorganizar, vender, delegar, introducir un gerente general son procesos de trabajo que, para adquirir dimensión humana en la Pyme, deben ser realizados con ayuda externa altamente experimenta-

10. Ver Capítulo F.

da. Es decir, gente de ese oficio.

Raúl Marozoff, en la entrevista publicada en el presente libro¹⁰, refiriéndose a la venta de empresas Pymes, lo dice con todas las letras: “Un empresario puede saber conducir muy bien su negocio y su empresa, pero no debería nunca tratar de venderla por sí mismo”.

Podríamos pensar que uno de los actos de profesionalización más difícil para un empresario es vender su primera empresa. Es precisamente la habitualidad, la experiencia repetida la que genera profesión o, en el sentido más profundo del término, oficio. Las tres dimensiones de la profesionalización que mencionáramos para la Organización claramente se alinean y requieren capacidades humanas de mayor nivel, de mayores experiencias, de mayor repertorio de habilidades, y eso no necesariamente guarda relación directa con un diploma universitario¹¹.

Veamos un párrafo significativo, referido a este tema:

“Vendí mi empresa” ...se queda pensando...,”y con ella, mi libertad” respondió un empresario en la consulta. Nunca había podido tocar el monto ganado, fruto de la venta de su empresa. El trabajo con sus sistemas de creencias permitió sacar a la luz el mandato familiar en el que “el dinero que no viene del trabajo manual, es sospechoso”¹².

12. Meschiany, Mabel. *Enfoque transgeneracional*. Revista “Actualidad Psicológica”. Buenos Aires. Septiembre de 2008. Pág. 30-32.

Estas declaraciones develan la profundidad y lo altamente complejo de los procesos que estamos compartiendo.

Adicionalmente, en el ámbito Pyme debemos cargar con los habituales juicios negativos de valor o, mejor dicho, juicios de desvalorización que lo atraviesan, juicios que incluyen a todos los que en ellas trabajan, empezando por su dueño-fundador y gerente general y alcanzando también al último y más reciente de sus empleados¹³. ¿Se escucha con frecuencia que alguien se refiera a la falta de profesionalidad de los empleados de alguna de las grandes corporaciones?

13. Para tomar dimensión sobre la amplitud de la carga negativa de los juicios de desvalor de la Pyme, ver tomo I, capítulo A.

Sin embargo, y a pesar de ello, estos procesos se seguirán enfrentando, sufriendo, desarrollando y culminando muchas veces con éxito dentro del ambiente Pyme. Aunque asuma nombres como mejora permanente, círculos de calidad, etcétera, siempre se estará llamando al mismo perro con distinto nombre.

La advertencia fundamental a realizar respecto de las Pymes es que

en la medida que aumente el volumen de la operación, se complejice su órgano de comando, se incremente el número de jefes y gerentes, se abran nuevas sucursales, se incorporen nuevos productos, se produzcan asociaciones estratégicas, se sumen mercados nacionales o extranjeros, se incorporen nuevas líneas verticales de autoridad, deberá fortalecerse el ámbito de la Asociación, los procesos de trabajo no ejecutivo, la ayuda organizacional externa y la captación de recursos de capital de riesgo y de capacidad humana directiva.

Porque, en caso contrario, se estará produciendo un desequilibrio de la Organización en desmedro de la Asociación, que tarde o temprano afectará el desarrollo de la empresa y/o la calidad de vida del propio empresario¹⁴.

Un último dato revela más información sobre los procesos de venta y sucesión generacional en las Pymes. Menos de 20 cada 100 empresarios Pyme en la Argentina, y sólo el 10% en México, consideran la alternativa de venta como parte de estos procesos.

Más del 78% en la Argentina y el 70% en México piensa la continuidad empresarial de largo plazo o con sus actuales gerentes y asistentes o con sus familiares directos¹⁵.

No queremos terminar este capítulo sin incluir la fuerza humana que tracciona el trabajo organizacional en el sentido inverso a la profesionalización.

EL FACTOR HUMANO DE DESALINEAMIENTO PERMANENTE

“¿A nadie se le cae una idea? ¿Por qué todo depende de mi?”, es una de las frases más repetidas en las consultas de los fundadores de Pymes durante los últimos 30 años en la Argentina.

Es habitual escuchar, tanto de los empleados y gerentes de las grandes empresas como de los empresarios Pyme y sus colaboradores, reclamos, lamentos y exigencias de todo tipo y color emocional acerca de la “ausencia de racionalidad” observable diariamente a través de los múltiples comportamientos presentes en el día a día de la vida laboral.

Sin embargo, esta “ausencia de racionalidad” es, sobre todo, la presencia de una racionalidad limitada o una racionalidad interferida que será

14. Ver capítulo 3E (Alineamiento).

15. Donato, Vicente N., Haedo, Christian M., Novaro, Sara. *Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México*. Septiembre 2003, Washington, DC. <http://www.iadb.org/sds/doc/MIC.V.Donato.WC.pdf>

la base más real a partir de la cual podremos comprender, convivir y dirigir mejor la vida laboral en las organizaciones de empleo.

Si bien este tema es común a todas las empresas, cobra en las Pymes una magnitud más importante debida a las características particulares de la estructura empresarial y organizacional propia del ambiente Pyme.

Más allá de ello, existen una serie de razones, profundamente humanas, que nos acompañan desde los albores de nuestro género humano, que ayuda a comprender las bases de esos comportamientos¹⁶.

16. BION, Wilfred. Experiencias en grupos, Buenos Aires. Ed. Paidós. 1980.

A) Las fuerzas naturales que se oponen a la tarea.

Los grupos desarrollan actitudes que no son conducentes al logro del objetivo propuesto. Se evidencia una poderosa influencia de las emociones.

Muchas veces el grupo parece funcionar como un todo. Al observar a un grupo (y no a sus individuos), ciertos hechos adquieren nuevos significados.

En un conjunto de personas reunidas para efectuar una tarea coexisten dos tipos de tendencias:

- Una dirigida a la realización de las tareas.
- Otra que parece oponerse a ella.

La actividad de trabajo es obstruida por otra actividad más regresiva y primaria.

B) Diccionario básico para entender el alma de los grupos... o lo que sucede a pesar de los dueños-gerentes generales.

Existe una terminología específica para comprender estos funcionamientos grupales que, sintéticamente, comprende:

- Mentalidad grupal.
- Cultura del grupo.
- Supuesto básico.
- Grupo bajo determinado supuesto básico.
- Valencia.
- Comportamientos habituales de los grupos de supuestos básicos.
- Comunicación, temporalidad, acción y pensamiento en los grupos básicos.

- El grupo o equipo de trabajo.
- La difícil convivencia: el grupo de trabajo y el grupo de supuestos básicos.

Veamos qué significa cada uno:

Mentalidad grupal: existe una actividad mental colectiva, que se produce cuando las personas se reúnen en grupo, formada por la opinión, voluntad o deseo unánimes del grupo en un momento dado. Puede estar en conflicto con los deseos, opiniones y pensamientos de los individuos, produciéndoles molestia, enojo u otras reacciones.

Cultura del grupo: es el interjuego entre la mentalidad grupal y los deseos de cada individuo.

La organización que el grupo adopta en un determinado momento surge del conflicto entre la voluntad colectiva anónima e inconsciente, y los deseos y necesidades individuales.

Supuesto básico: las suposiciones básicas están configuradas por emociones intensas de origen primitivo, consideradas básicas por estos motivos.

Estos impulsos, que se caracterizan por lo irracional de su contenido, tienen una fuerza y realidad que se manifiesta en la conducta del grupo.

Las suposiciones básicas son inconscientes, y muchas veces opuestas a las opiniones conscientes y racionales de los miembros que componen el grupo.

Todos los supuestos básicos son estados emocionales tendientes a evitar la frustración inherente al aprendizaje por experiencia; aprendizaje que implica esfuerzo, dolor y contacto con la realidad.

Grupo bajo determinado supuesto básico: se refiere a la particular estructura y organización inconscientemente adoptada por el grupo en función del supuesto básico que está interviniendo en la realización de la tarea.

Existen tres tipos diferentes de estructuración:

Supuesto básico de dependencia: el grupo tiene la convicción que está reunido para que alguien, de quien el grupo depende de forma absoluta, pro-

vea la satisfacción de todas sus necesidades y deseos. El grupo cree en una deidad protectora cuya bondad, potencia y sabiduría no se cuestionan.

Supuesto básico de ataque-fuga: es la convicción grupal de que existe un enemigo y que es necesario atacarlo o huir de él. La única actividad defensiva posible frente al mismo es su destrucción (ataque) o evitación (huida).

Supuesto básico de emparejamiento: es la creencia colectiva de que, cualesquiera sean los problemas y necesidades actuales del grupo, un hecho futuro o un ser no nacido los resolverá. Es una esperanza irracional y primitiva, de tipo mesiánico. Muchas veces la esperanza está puesta en una pareja cuyo hijo, no concebido aún, será el salvador del grupo. Lo importante es la idea de futuro y no la resolución del presente.

Los individuos participan de estos supuestos de forma automática e inevitable. No necesitan para ello ningún entrenamiento especial, ninguna experiencia emocional ni madurez mental. La participación individual en el grupo, no requiere capacidad de cooperación (lo naturalmente requerido por la tarea) sino capacidad de *valencia*.

Valencia: señala la mayor o menor predisposición de una persona para combinarse en la actividad de supuesto básico. La valencia caracteriza el comportamiento de tipo reactivo, automático, diferenciándose, en consecuencia, de la conducta intencional.

© ¿Por qué mi Pyme parece una escuela? O ¿por qué esperan todo de mí?

A continuación, veremos algunos de los comportamientos típicos derivados de la existencia de los procesos anteriores:

- Comportamientos habituales de los grupos de supuestos básicos: Los grupos de supuestos básicos, tienen ciertas formas típicas de organizarse.
- La cultura llamada *grupo de dependencia* se organiza buscando un líder que cumpla con la función de proveer las necesidades del grupo.

El grupo espera que toda la labor sea emprendida por el líder; hay pérdida casi total del juicio crítico y gran pasividad.

El grupo se organiza como escolares que esperan instrucciones,

donde no se cuestiona la bondad del líder.

- La cultura llamada *grupo ataque-fuga* encuentra su líder en personalidades muy particulares. El líder debe dar sustento de que existe un enemigo dentro o fuera del grupo del que es necesario defenderse o huir.
- En la cultura llamada *grupo de emparejamiento*, el liderazgo está relacionado con una pareja que promete un hijo o alguna idea relacionada con el futuro. El líder es algo, una idea, una posibilidad, o alguien que no ha nacido aún. La pareja puede establecerse entre dos integrantes que dialogan, y el resto del grupo estimulará esta relación.

D) ¿Ustedes piensan que tenemos todo el tiempo del mundo? La entrega es para mañana.

Comunicación, temporalidad, acción y pensamiento en los grupos básicos: La tenacidad con la que el grupo se adhiere a estos métodos primitivos se debe a la intensidad de los sentimientos que están en juego y a diversos mecanismos inconscientes, en esa situación.

Existen fuertes hostilidades hacia cualquier estímulo orientado al crecimiento o el desarrollo.

El lenguaje no aparece como una forma de pensamiento, sino de acción. Habitualmente es un lenguaje despojado de su cualidad comunicativa.

Es interesante observar que no incluye la noción de tiempo y, por lo tanto, no tolera la frustración. Existe entonces incapacidad para desarrollar un lenguaje que sirva como preparatorio o estimulante para la acción.

E) ¡Por suerte el mundo productivo es posible!

- El grupo o equipo de trabajo: El grupo de trabajo es un tipo particular de mentalidad grupal que convive en simultáneo con el grupo básico.

El equipo de trabajo requiere de las personas capacidad de *cooperación* y esfuerzo.

Ello no se produce por valencia sino por una madurez cierta y un entrenamiento específico para participar en él. El grupo o equipo de trabajo implica, humanamente, aportar tres factores o elementos esenciales:

- Contacto con la realidad.
- Tolerancia a la frustración.
- Control de las emociones.

El equipo de trabajo implica la utilización de métodos racionales y científicos para la tarea. El líder es aquel capaz de ser eficiente en proporcionar una posibilidad para que dicho proceso se realice.

La tarea, que puede ser dolorosa, promueve crecimiento y maduración en el grupo y en cada una de las personas componentes del equipo.

- La difícil convivencia: el grupo de trabajo y el grupo de supuestos básicos. La coexistencia del grupo de supuesto básico y del grupo de trabajo genera una tensión permanente dentro de los grupos.

La tarea del grupo de trabajo es perturbada, sistemáticamente, por la existencia del grupo de supuesto básico.

Esta tensión dentro del grupo implica una mayor o menor interferencia con la tarea “de trabajo”.

Este problema puede pensarse, y así se lo proponemos, como una tensión permanente entre siete espacios continuos relativos a tipos de conductas, actitudes, comunicación, relación con la realidad y los recursos disponibles.

Cada uno de esos continuos implica que conviven en mayor o menor medida las situaciones básicas y aquellas de trabajo en forma simultánea.

Voltímetro para medir las corrientes positivas y negativas de los equipos de trabajo.

(F) Veamos a continuación los siete continuos existentes y sus límites para cada grupo:

GRAFICO 10

EVALUACION DE LOS SUPUESTOS BASICOS

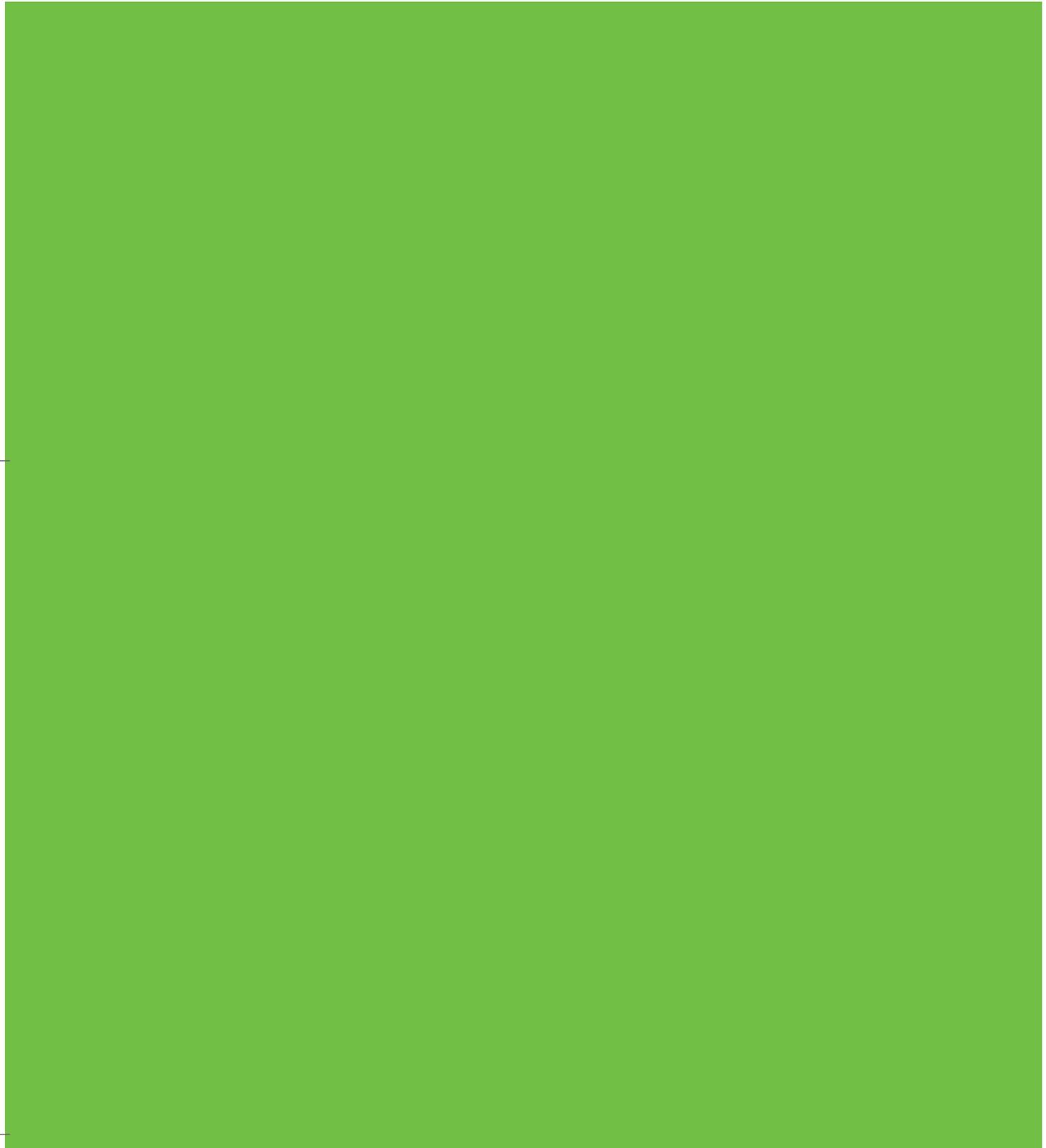
GRUPO DE TRABAJO	¿EN QUE NIVEL SE ENCUENTRAN EN SU PYME?	GRUPO DE SUPUESTO BASICO
Realidad	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Fantasia omnipotente y mágica
Sistema abierto	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Sistema cerrado ignorante de la realidad externa
Todos son conscientes de que deben aprender y desarrollar sus habilidades	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Todos son inconscientes de que forman parte de ese supuesto básico
Tarea a cumplir	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Emociones intensas, primitivas, a calmar
Tolerancia a la frustración	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Intolerancia a la frustración
Crecimiento y desarrollo	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Estancamiento y regresión
Cooperación y colaboración	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	Valencia



3E

Alineando la PyME

- **LOS TRES ALINEAMIENTOS**
- **ALINEANDO A LA PYME QUE CRECE**
- **ALINEANDO A LA PYME CON DELEGACION**
- **DECISIONES IMPORTANTES**

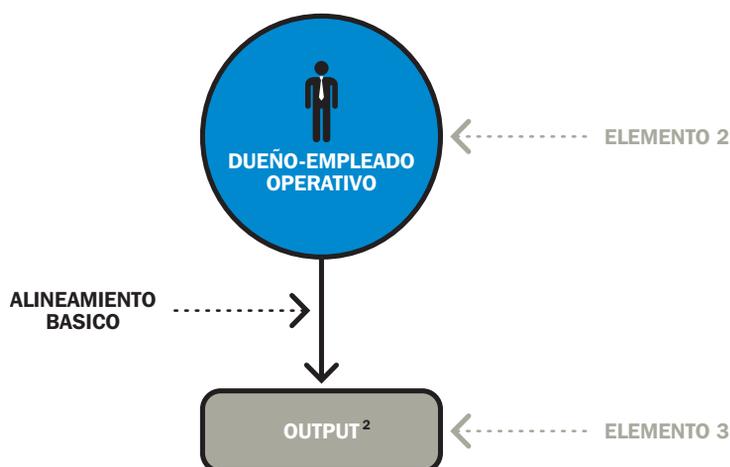


LOS TRES ALINEAMIENTOS

El primer alineamiento de la Pyme tiende a producirse casi “naturalmente”, cuando el fundador de tecnología sustantiva crea un emprendimiento y se dedica, en su doble rol de operador de la tecnología sustantiva y gerente general, a poner en marcha el emprendimiento. Llamaremos alineamiento básico o elemental al producido en esta conformación de la pequeña empresa, que puede ser no sólo durante el período de puesta en marcha, sino también válido para un largo período posterior que permita sostenerse en el tiempo. Veamos el gráfico que lo representa:

1. Recordemos el Tomo I de esta colección, página. 30: tecnología sustantiva es el conjunto de saberes, habilidades y procedimientos de la actividad laboral principal del fundador, dueño y gerente general de la pequeña empresa. Por ejemplo, un médico que atiende su clínica; un mecánico que atiende su taller, etcétera

GRAFICO 11
ALINEAMIENTO BASICO



Al estar el propio dueño-gerente general–empleado operativo realizando los servicios o productos de su emprendimiento, el foco o alineamiento se produce “naturalmente”. Es decir, se realiza automáticamente, sin gran necesidad de un pensamiento orientador que verifique que los tres elementos –elemento 1: dueño gerente general; elemento 2: dueño empleado operativo; elemento 3: output– estén alineados y concentrados en la tarea, dada la alta concentración que los dos primeros elementos tienen entre sí. El fundador como empleado operativo con su concentración y muchas veces con sus propias manos está realizando y

2. Con output nos referimos a los productos y/o servicios que se producen, se comercializan o prestan en el emprendimiento.

entregando el output. De esta manera, el fuerte foco del alineamiento básico (elemento 2 con elemento 3) simplifica la tarea del alineamiento de los tres elementos). Sería asimilable a un árbol al que, tras haber desarrollado un fuerte tronco soportado por buenas raíces, le creciera luego sin mucho esfuerzo una pequeña copa.

Este automatismo en la obtención del foco requiere, sin embargo, una dosis de pensamiento para conducir el proceso. Porque en caso contrario, lo “natural” y automático no se producirá y se presentarán excepciones.

Veamos algunos ejemplos:

- A** El maestro mayor de obras, devenido en pequeño empresario de la construcción, que en lugar de balancear su tiempo entre levantar paredes y proveerse de los materiales, realizara un análisis demasiado exhaustivo de comparación de precios. Bajo la apariencia de búsqueda de reducción de costos de materiales, estaría quitando presencia, dedicación y cabeza a la obra propiamente dicha. Por lo tanto, la obra no avanzará lo suficiente.
- B** Similar situación a la anterior presentará un profesional externo de cualquier disciplina –un contador o un abogado, por ejemplo– que, dedicado al asesoramiento de empresas, destinara porciones excesivas de su tiempo y sus capacidades ocupados en tareas de autoformación, en tareas administrativas o en las múltiples tareas de gestión de su propia empresa. Pero todo ello irá en desmedro del tiempo y las capacidades dedicadas a la atención de los clientes.

En ambos casos, el constructor y el asesor, irán desarrollando y aquilatando habilidades y conocimientos nacidos de la experiencia a un ritmo mucho menor que el posible. El simple decurso del tiempo hará que, con los años, la capacidad lograda por ambos sea notablemente inferior, fruto de este desalineamiento.

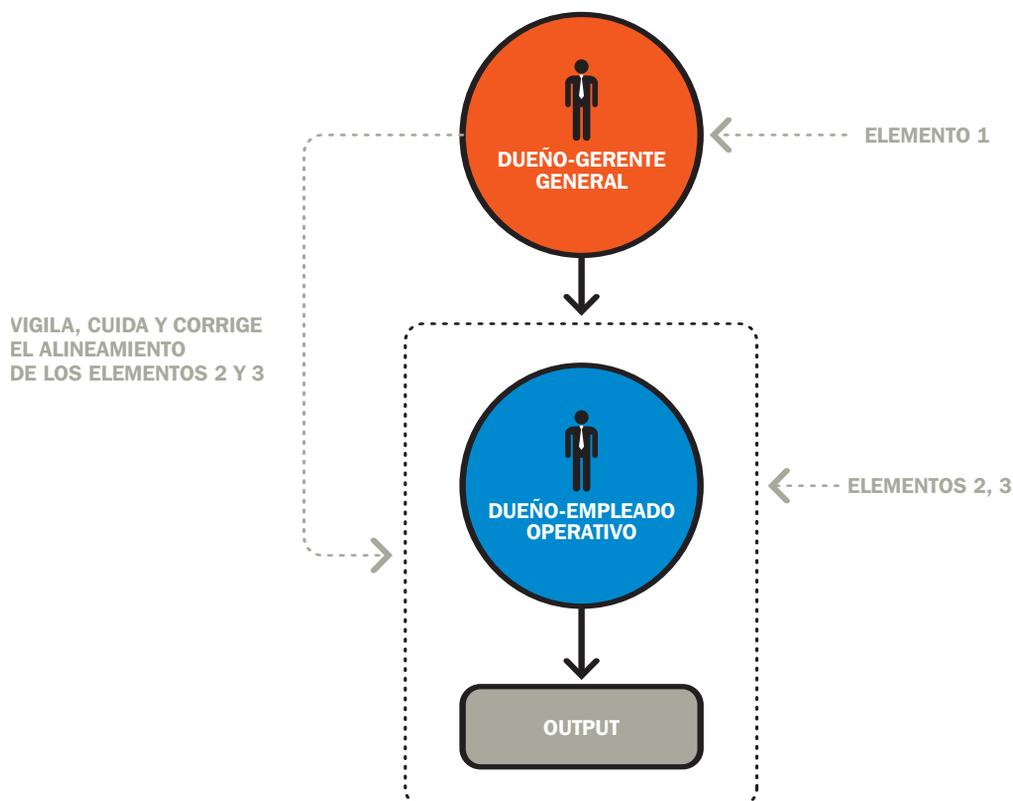
Hemos preferido mostrar el des-alineamiento en casos de estructura organizacional nula o cercana a cero para ejemplificar con claridad que la función de alineamiento es siempre necesaria. Porque la posibilidad de perder el rumbo, sin que ello sea debido a condiciones de mercado, financieras, tecnológicas, etc., es inherente al trabajo empresario, está en su esencia, incluyendo en esto al trabajo por cuenta propia.

Para atender y cuidar que no se produzca el desalineamiento y para realinear cada vez que ello sucede, deberemos saber que ésa es la tarea del dueño gerente general: cuidar el alineamiento de los elementos 2 y 3.

Al alineamiento que produce el gerente general de los elementos 2 y 3 lo denominaremos “alineamiento operacional, de conducción, operativo o de la acción”. Este alineamiento es el mínimo que demanda todo empresario, trabajador por cuenta propia o profesional independiente, aun trabajando sin organización, y que implica adicionar pensamiento y reflexión a la acción pura. Apuntaría al requisito de pasar de “jefe desbordado a jefe pensante” como se vio en el tomo 1.

Veámoslo en el siguiente gráfico:

GRAFICO 12 ALINEAMIENTO OPERACIONAL



Entonces, ¿existe otro alineamiento?

Efectivamente. Porque el dueño-gerente general necesita un segundo acompañamiento que permita que esa dosis de pensamiento que alinea la acción, o los elementos 2 y 3, sea complementada con un tipo de pensamiento propio de quien no está dentro de la acción; es decir, de alguien que no está incluido en la acción. Llamaremos a esta operación “alineamiento estratégico o de dirección”.

En el caso de la pequeña empresa ese alineamiento es el que provee el dueño director desde su función de director de la Asociación. Veámoslo en el **GRAFICO 13**.

Al estar fuera de la acción, el dueño-director no sólo vigila y corrige el alineamiento de 1 con 2 y 3, sino que además hará estas tareas teniendo en su mente presente al menos dos informaciones más: por un lado, estará atento a las condiciones y los cambios contextuales. Y por otra parte, tendrá en cuenta las evoluciones y sincronías de los elementos 1, 2 y 3 y sus vínculos.

El director-dueño (que por cierto es el mismo sujeto que interpreta el rol de dueño-empleado operativo, sólo que en otro rol), como parte de este direccionamiento, impedirá que tanto el maestro mayor de obras como el consultor, en su rol operativo, convengan al gerente general respecto de no dedicar suficientes recursos, tiempo o capacidad a analizar los números del emprendimiento. O de no llevar registros escritos de la operación que realizan.

¿Por qué piden esto los operativos? Porque al no mediar registros escritos o mediciones con parámetros físicos u observables (cantidad de materiales usados; horas de servicios prestadas, etcétera) el gerente general quedaría prisionero de sus impresiones, sus gustos y sus deseos, pero no de datos ciertos, para evaluar tanto el servicio sustantivo como aquellas otras áreas necesarias para la marcha del emprendimiento (comercial, administración u otros).

Así, el alineamiento directivo ayudará al gerente general a integrar las distintas funciones del emprendimiento, de forma tal que se produzcan las menores asimetrías interfuncionales (entre producción, comercial, organización, recursos humanos) y las menores asincronías posibles (faltantes o sobrantes de recursos en stock, capacidades humanas insuficientes o excesivas, incumplimiento con clientes, etc.).

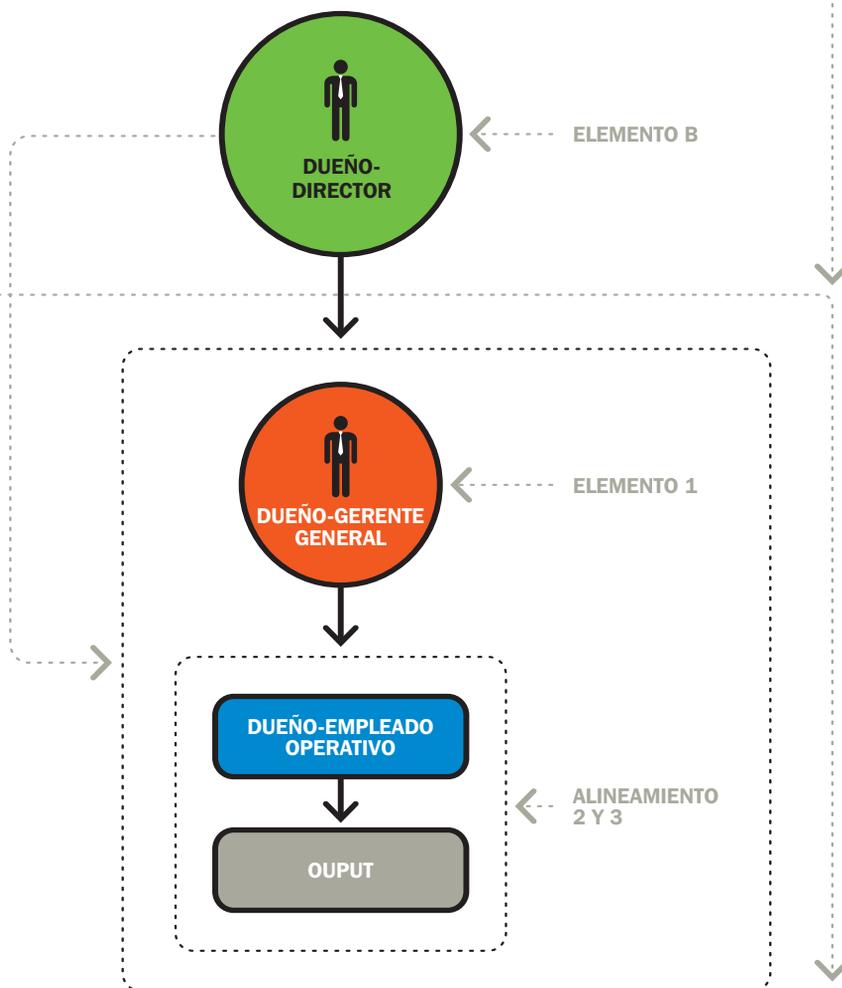
GRAFICO 13

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

ASOCIACION

ORGANIZACION

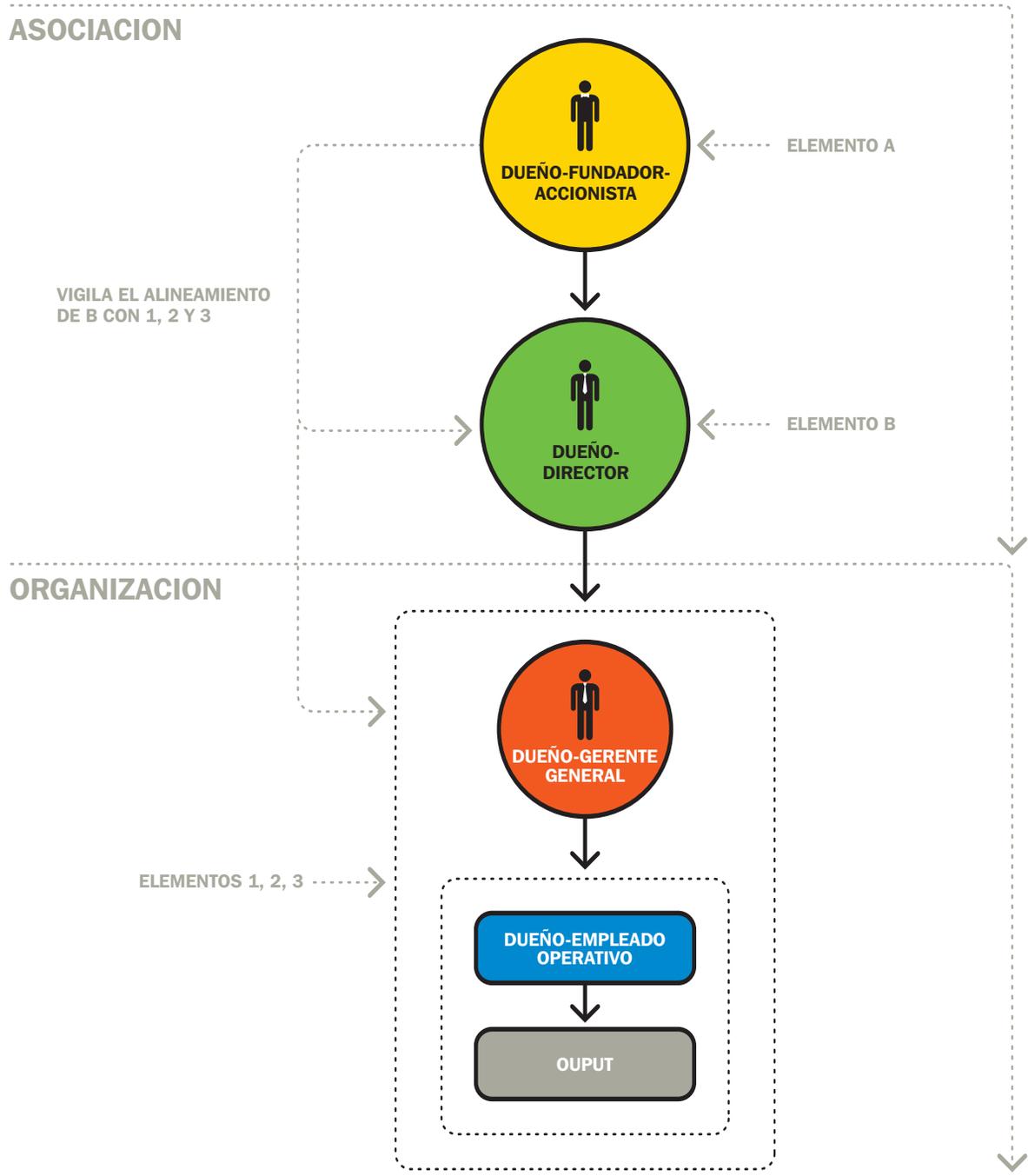
CUIDA EL ALINEAMIENTO
DEL ELEMENTO 1
RESPECTO DE LA DUPLA 2 Y 3



Finalmente existe un último alineamiento que llamaremos “empresarial, patrimonial, del accionariado o de sustentabilidad de largo plazo” y es el que está ligado al desarrollo y/o la existencia misma del emprendimiento.

Es aquel que vigila el alineamiento del director con la tríada de elementos 1, 2 y 3. Lo graficamos a continuación:

GRAFICO 14
ALINEAMIENTO EMPRESARIAL



Los ejemplos de alineamiento empresarial requerido en los casos analizados serían los siguientes:

- A** El dueño fundador accionista es quien decidirá si el consultor (otra vez: se trata de la misma persona, pero cumpliendo otro rol), aun sin ayudantes, “necesita” una oficina más lujosa que la actual;
- B** O determinará si el maestro mayor de obras “necesita” cambiar su camioneta por otra más moderna.

El ejemplo más habitual es el caso de los médicos sobre-invertidos en tecnología de última generación; pero también lo puede ser el gráfico con máquinas de seis colores para atender una demanda que bien puede realizar con una de menor valor y cuatro colores. (Claramente, en ambos casos, el rol operativo derrotó al rol accionista, porque el “amor” o deslumbramiento por la tecnología sustantiva pudo más que el criterio de rentabilidad).

Seguramente el lector encontrará múltiples ejemplos en la línea de los emprendedores de tecnología sustantiva, sean estos constructores, consultores, médicos, gráficos, etcétera.

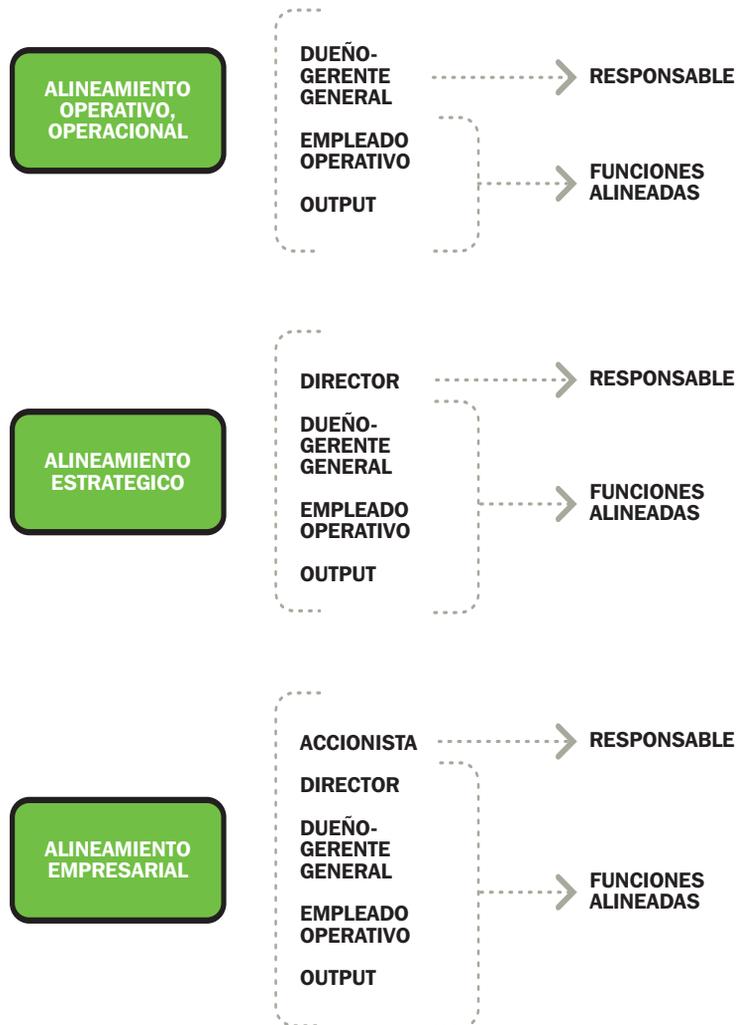
De este modo, el alineamiento de la Pyme quedará conformado por un alineamiento total compuesto por tres alineamientos que van integrándose progresiva y sucesivamente. Veámoslo en el **GRAFICO 15**.

La integración de los alineamientos se logra de forma tal que el alineamiento superior integra el inferior en planos progresivamente más abstractos. Sin embargo, deben incluirse en dicho proceso de integración formas que faciliten un mejor contacto con los elementos integrados en el proceso anterior.

Por ejemplo, al realizar el alineamiento estratégico, deberá procederse de una manera más abstracta; a través de indicadores, de informes, etcétera. Ello no excluye la posibilidad de la observación y el contacto directo. Pero a diferencia de los comienzos, dicho contacto deberá realizarse con un tiempo distinto, de formas menos operativas y sin las premuras propias de la acción.

Así, el alineamiento estratégico integrará al operativo, y el alineamiento empresarial procederá a integrarlos a ambos.

GRAFICO 15
ALINEAMIENTO TOTAL



Un gráfico que sintetiza el funcionamiento de los tres alineamientos explicitados mostraría lo siguiente:

GRAFICO 16

LA RELACION ENTRE LOS TRES ALINEAMIENTOS



ALINEANDO A LA PYME QUE CRECE

La pequeña empresa, operando en comando directo³, logra que el dueño, trabajando mayoritariamente en su puesto de empleado operativo, esté focalizado en la prestación del servicio (output). Y además ese dueño podrá usar las capacidades humanas y el resto de los recursos en juego (espacio, materiales, financieros, etc.) de una manera, por lo general, altamente eficiente. Si ello no es así el emprendimiento naufragará o, a lo sumo, servirá exclusivamente para la supervivencia del fundador.

El alineamiento requerido, en estos casos, será mayoritariamente el operacional, con dosis ínfimas de alineamiento estratégico y empresarial.

Pero en la medida en que se produzcan incorporaciones de empleados, este requerimiento de alineamiento operacional seguirá siendo el primordial hasta tanto se agote la fase y comience a requerirse dosis crecientes de alineamiento estratégico. Por ejemplo a causa de haberse incorporado dosis crecientes de personal, el lanzamiento de una segunda línea de productos o la apertura de una segunda sucursal. Y periódicamente y en baja escala, unas horas al mes, un par de días al año, será requerido el alineamiento estratégico.

3. Ver tomo 1; pág. 51.

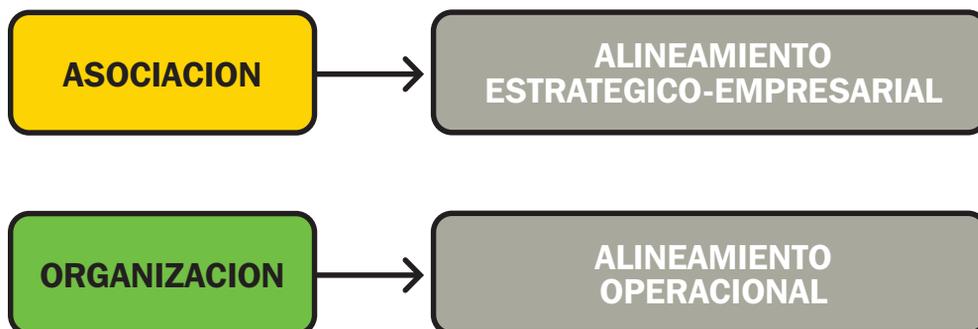
Por fin, excepcionalmente, será necesario el alineamiento empresarial, que estará ligado al incremento del capital de riesgo. Este será generalmente propio, o producto de un endeudamiento en altas proporciones.

Sin embargo, en este estadio de la pequeña empresa, el alineamiento estratégico y el empresarial suelen estar indiscriminados, fundidos en uno solo y diferenciarse muy raramente.

¿Quiénes podrían servir como consejeros en este momento? Un contador externo, un familiar ajeno al emprendimiento pero involucrado patrimonialmente y con experiencias empresariales, serían los indicados para ayudar al empresario Pyme en esta tarea de alineamiento estratégico-empresarial.

Resumiendo: en las organizaciones Pymes sin delegación ni jefes intermedios, el alineamiento podría actuar con sólo dos estadios: el operacional y el estratégico-empresarial. Sin embargo, siempre deberán distinguirse, diferenciarse y discriminarse uno de otro: el estratégico del empresarial.

En síntesis, y utilizando los conceptos que hemos desarrollado en el Tomo I, aun la pequeña empresa necesita siempre de los dos ámbitos:

GRAFICO 17**LOS DOS ALINEAMIENTOS EN PYMES SIN DELEGACION**

Los ejemplos de estos alineamientos son los que hemos desarrollado para el caso del constructor y el profesional independiente o consultor.

¿Qué ocurre con el crecimiento de la pequeña empresa que implique

incorporar más empleados operativos, sumar pequeñas inversiones en maquinaria o instrumentos para realizar la operación, o agrandar algunos metros el espacio disponible? Este podrá realizarse, en los primeros años, sin reforzar el alineamiento estratégico, pero requerirá mayores dosis de alineamiento operacional.

Esta necesidad deberá ser atendida con el trabajo del empresario junto al profesional externo (el contador; el abogado; el experto en sistemas o administración) en el armado de sistemas sencillos de información. Esta información deberá ser provista y operada con base escrita, de modo que permita mantener, por ejemplo: un control de ingresos y egresos de caja, insumos y productos, horas trabajadas, horas extras, volumen físico de la producción, rotación del personal, ausencias, accidentes, llegadas tarde, conflictos, necesidades de capacitación, problemas de desempeño, reclamos de los clientes, atrasos o cumplimientos de las entregas, clientes atendidos, resultados económicos periódicos, etc.

La continuidad de estos registros constituirá la historia de días, semanas, meses, temporadas y años, conformando la mejor base de información para detectar desvíos⁴.

Toda esta información, volcada convenientemente en planillas que incorporen distintos períodos, deberá permitir la observación directa y el trabajo de análisis del dueño y del profesional externo como parte integrante del proceso de tareas que implican el alineamiento operacional.

De esta forma, a la experiencia propia de la tarea habitual, se sumará la tarea de análisis de datos ciertos y objetivos, que permitan tomar una perspectiva y una segunda visión necesaria para realizar el alineamiento operacional.

Así se logrará la base necesaria para abordar decisiones que permitan corregir los des-alineamientos producidos e implementar procesos tales como: incluir o desvincular empleados, cambiar proveedores, resolver atrasos en las cobranzas, actualizar precios y salarios, etcétera.

¿Por qué insistimos tanto en esta función de alineamiento estratégico? Porque es muy habitual que el día a día sostenido a lo largo de meses y años produzca un desalineamiento operacional, que de no revisarse, se transforma en crítico. Aun en contextos de economía estable y más aún en economías inflacionarias, es muy común encontrar que el simple transcurso del tiempo no produce mejoras económicas progresi-

4. El capítulo B del presente libro, dedicado a la evolución de la estructura ejecutiva, permite profundizar en estos conceptos.

vas para la Pyme, sino costos crecientes y pérdida de rentabilidad. El alineamiento estratégico es la función que deberá impedir este tipo de desvío o corregir el mismo cuando se produzca.

ALINEANDO A LA PYME CON DELEGACION

La instalación de la delegación en la pequeña empresa implica un cambio estructural en el alineamiento: tanto el operacional como el estratégico sufrirán transformaciones y cambios profundos en su esencia⁵.

La aparición de una línea intermedia de jefes entre el dueño-gerente general y la operación implica que progresiva, paulatina y crecientemente, el rol de empleado operativo del dueño irá desapareciendo para dedicarse cada vez más al gerenciamiento de la nueva línea de jefes y a la creciente demanda de dirección que requiere la empresa para mantenerse alineada.

La pequeña empresa con delegación, tal como fuera vista en el Tomo II de esta colección, ha pasado por un proceso de cambio estructural: la llamada “travesía del desierto” que obligó al fundador y sus seguidores de siempre (sus empleados históricos) a “surfear bajo el agua”⁶. La aparición de varias sucursales, el lanzamiento de bienes, servicios o productos adicionales a los originales, el abordaje de nuevos clientes en otras geografías, nacionales o extranjeras, sólo pudo ser posible gracias a una complejización creciente de la Organización.

Ahora, los dos alineamientos que antes de instalar la delegación en la empresa eran eficaces⁷, requerirán una adecuación. Porque habrá que dar respuestas al cambio, no sólo en el volumen de la operación, sino también en la complejidad exponencial de la Organización y del órgano de comando.

El alineamiento operacional deberá estructurarse en dos funciones:

- 1** El alineamiento que permite que el nivel operativo y el output funcionen correctamente. Éste será el alineamiento de la operación pura o alineamiento de la primera línea y su responsable será la línea de jefes.
- 2** La función que alinea a estos jefes con el gerente general y que reside en la cabeza de este último. El gerente general es el responsable de esta tarea. Este eslabón del alineamiento lo denominaremos: “alineamiento gerencial”.

5. Ver el capítulo B del Tomo II de esta colección.

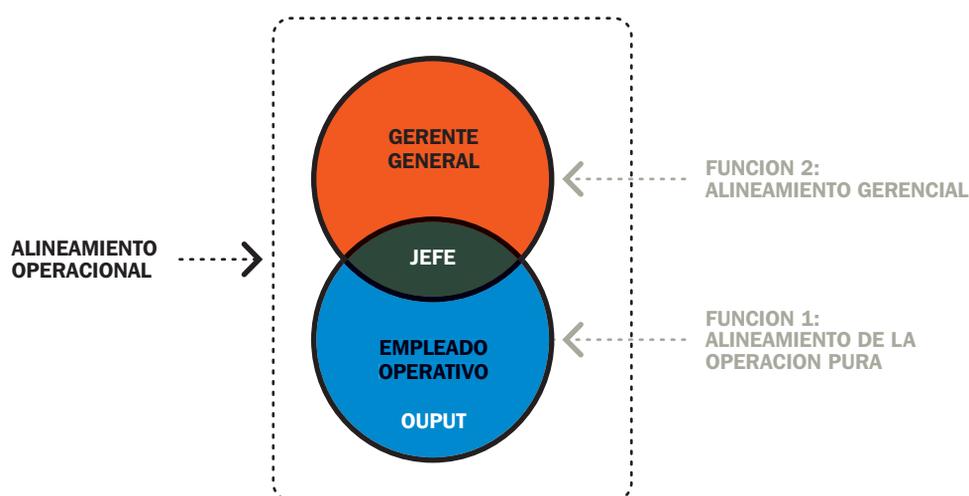
6. Ver el capítulo A del Tomo II.

7. Ver punto II a.

Veamos una gráfica de las dos funciones que integran el alineamiento operacional:

GRAFICO 18

ALINEAMIENTO OPERACIONAL DE LA PYME CON DELEGACION



Sin embargo, esto no será suficiente para mantener a la Pyme alineada. Deberá también, como respuesta a haber incorporado la delegación, reestructurar el alineamiento estratégico. Ya no podrá continuar siendo un alineamiento indiscriminado del empresario. Deberán operarse y realizarse cada uno por separado.

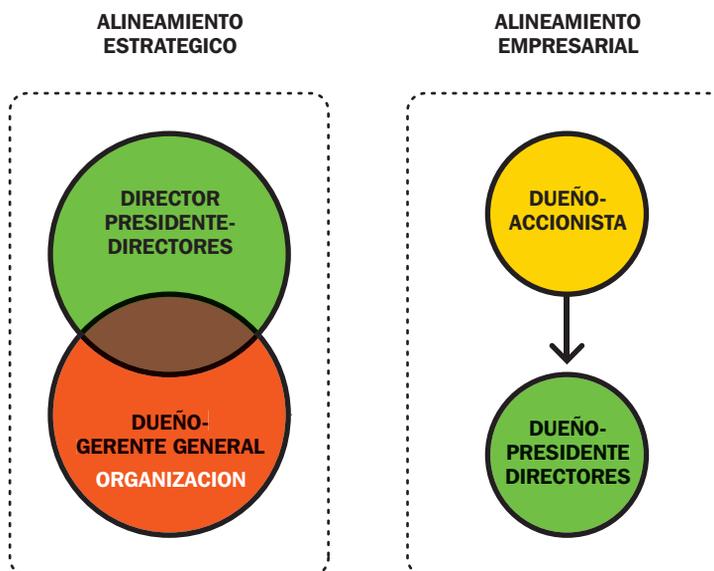
Así, a la complejidad creciente de la Organización y al crecimiento del tamaño de la Organización, deberá responderse con un refuerzo en la tarea de la Asociación. Para ello, el alineamiento estratégico deberá, a su turno, producir una reformulación a partir de construir dos ámbitos con tareas e integrantes diferentes.

De esta forma tendremos el alineamiento estratégico propiamente dicho por un lado y el alineamiento empresarial, por otro.

Gráficamente podemos verlo de la siguiente manera:

GRAFICO 19

DOS ALINEAMIENTOS: ESTRATEGICO Y EMPRESARIAL



La aparición discriminada del alineamiento empresarial requiere además que el alineamiento estratégico no resida únicamente en el dueño-presidente, sino que la función de dirección sea complementada con otros directores externos no involucrados en la operación.

Sin embargo la Pyme con delegación que opera con mayor volumen, no puede aún afrontar los costos de un directorio real, como el que habitualmente conforman las grandes corporaciones. Por lo tanto, esta función deberá ser ejercida por profesionales externos a tiempo parcial, o por empresarios retirados (ya sea por edad o por haber vendido sus empresas).

De este modo, la existencia de un equipo de dirección que integra a profesionales externos y que vigila el alineamiento estratégico, es la única salvaguarda para que el dueño-gerente general pueda tener "espacio mental" disponible (no "tomado" por su pertenencia al equipo gerencial compuesto por él y sus jefes subordinados). Y es también un resguardo para el dueño-gerente general tomado, ya no por su equipo de jefes, sino también por el resto de la Organización.

Vale aclarar algo en este punto. No se trata del establecimiento de riva-

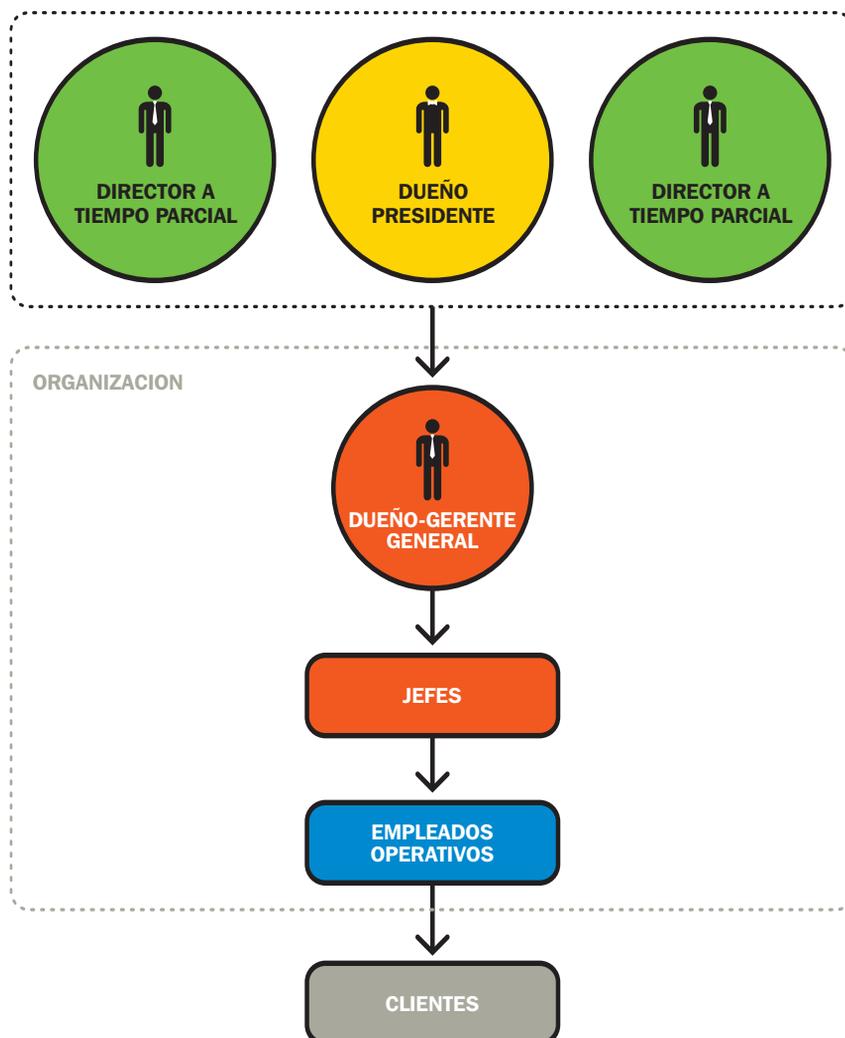
lidades del tipo “dirección vs gerentes y empleados”, sino del ejercicio de la función directiva como auxilio y sostén del largo plazo y de la vida empresarial, más allá de los avatares de la organización y el mercado.

Veamos un gráfico que muestre el ámbito del directorio ampliado que posibilita el ejercicio de la función de alineamiento estratégico:

8. Ver la herramienta “Los dispositivos como herramienta organizacional” del tomo 1 de la colección.

GRAFICO 20

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PYME CON DELEGACION⁸



Esta función de alineamiento estratégico, así diseñada, es la encargada de ayudar al presidente-dueño a tomar la decisión de abrir o cerrar una sucursal; de activar o desactivar una línea de productos; de suprimir niveles en la Organización; de reestructurar un área operativa, etcétera.

¿Por qué insistimos tanto en este aspecto? Porque es altamente frecuente que una Pyme que ha tercerizado una función conserve los antiguos empleados que hacían la ahora tercerizada (e inexistente) función. ¿Y a qué se dedican? A todo aquello que la inventiva humana pueda originar. Como excepción, alguien propone reformular o cerrar su propio sector, sucursal o proceso. Pero esto no sucede casi nunca.

Porque la autoreforma, la auto-modificación no es de la esencia de la Organización, y mucho menos lo es en la Pyme. Estos procesos deben ser realizados y asumidos como responsabilidad de la Asociación. Es la dirección y el accionariado, en definitiva, quienes realizan la tarea empresaria. Son ellos quienes deben realizar esos ajustes para alinear lo des-alineado.

Así, decisiones trascendentes como el cierre de una sucursal, su venta parcial o total; la venta de toda la empresa o una porción mayor o menor de la misma; la apertura del capital a terceros (familiares o no); la instalación de un gerente general profesional; son todas alternativas y decisiones que más tarde o más temprano el dueño-fundador deberá comenzar a considerar.

Por ello, es fundamental que el empresario sepa en qué ámbito; en qué función; con qué información; con qué asesoramiento y con la intervención de quiénes deberá comenzar a trabajar para llevar adelante esas tareas. Pero lamentablemente, en muchos casos; la gran mayoría; muchas de estas decisiones son pensadas y consideradas por el empresario Pyme sentado y trabajando en el puesto de gerente general.

DECISIONES IMPORTANTES

El alineamiento de visión, misiones y valores que atraviesa verticalmente desde los accionistas pasando por los directores, los gerentes, los empleados y que logra a su vez una aceptable integración positiva con los proveedores y clientes, puede ser pensado como el objetivo del sistema mayor que deberá contemplar la integración de estos procesos junto

con los tres alineamientos descriptos: el operacional, el estratégico y el empresarial.

Pero el tamaño adquirido por la empresa mediana requiere ya no sólo realizar tareas de re-estructuración del ámbito de trabajo ejecutivo, como las que describiéramos en el libro II para instaurar la delegación, sino estructurar la Asociación.

¿Y qué significa estructurar la Asociación? Significa iniciar un proceso que implica trabajar en tres dimensiones:

- 1 Dimensión 1: dotarla de recursos adicionales de capital de riesgo;
- 2 Dimensión 2: crear los órganos de la Asociación tales como: el Consejo directivo, la Mesa ejecutiva, el staff de asesores externos y controller. Deberá, posteriormente, estructurar el funcionamiento de los mismos y diseñar las relaciones de trabajo empresarial entre estos órganos y entre ellos y la Organización.
- 3 Dimensión 3: incorporar las capacidades humanas con suficiente experiencia en trabajo empresarial que estén alineadas en misión, visión y valores con los accionistas y la Organización.

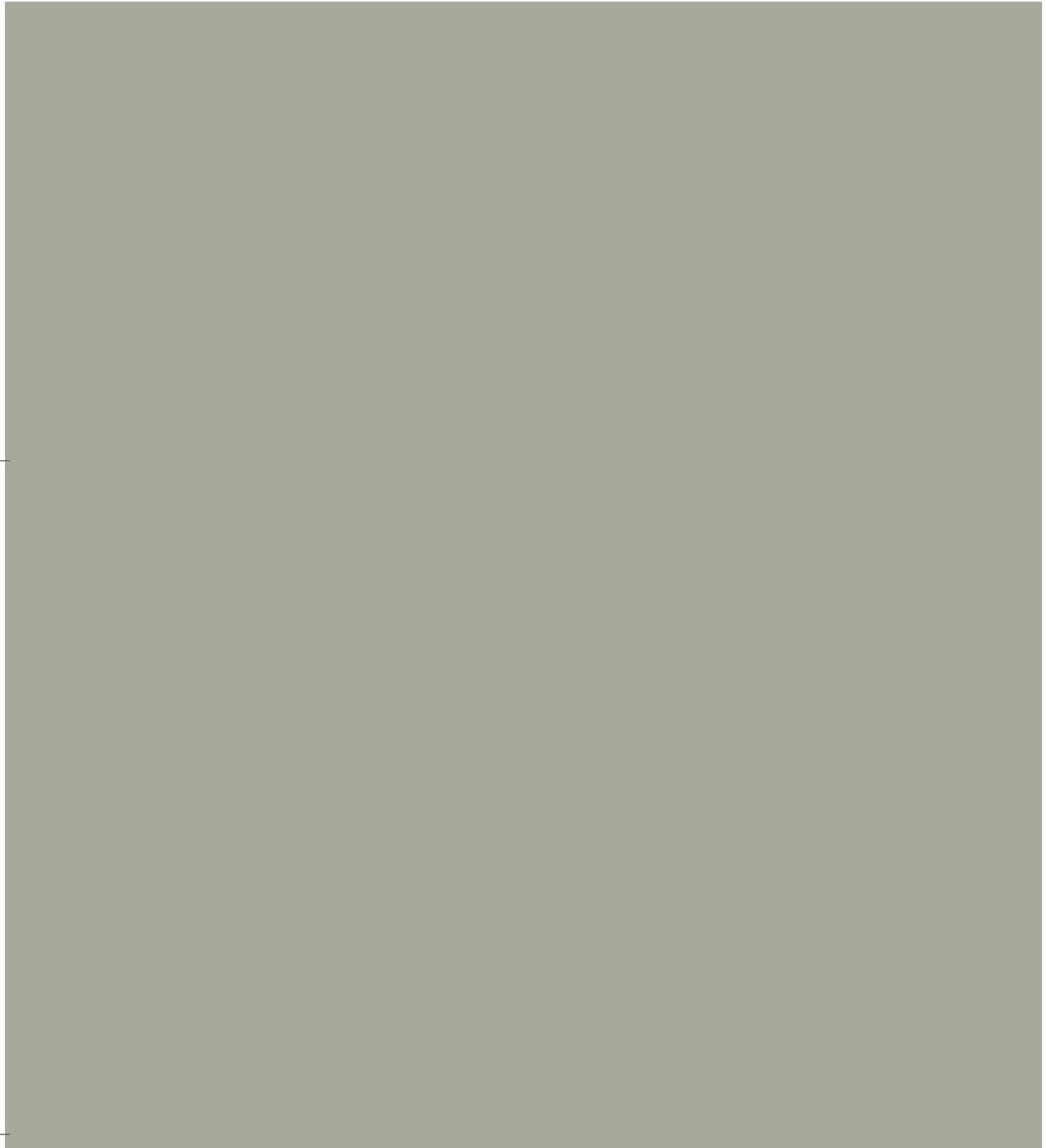
A modo de ejemplo del tipo de empresa a la cual nos estamos refiriendo como empresa mediana y dadas las características de la Argentina y los tamaños del mercado, estamos hablando de una empresa con dos líneas de jefatura entre el gerente general–dueño y la operación, que opera no menos de tres unidades de negocios diferentes, con una distribución geográfica desarrollada en varias localidades o provincias o, eventualmente, exportando parte de su producción o servicio.

Para finalizar destacaremos que toda pequeña empresa que haya llegado a un tamaño mediano fruto de la expansión de su producción y volumen de actividad y que, paralelamente, haya ampliado su organización de forma de contar en su estructura un grupo de no menos de 20 a 25 jefes y gerentes incluyendo al dueño, necesitará, para poder ser eficazmente conducida, realizar un proceso de desarrollo de la Asociación de forma tal que se contrabalancee el tamaño de la Organización. Porque en caso contrario, pasará a ser conducida desde la Organización en desmedro de la conducción empresarial.



Anexo

Herramientas: diagnóstico
acerca del grado de avance y
profesionalización



Para determinar el grado de evolución de la estructura ejecutiva de su empresa en un cuatrimestre determinado, deberá calificar del 1 al 10, según la existencia o carencia, o lo que se indique en cada caso, los siguientes elementos. Además, en la última columna, se indica con quién se debe consultar dentro de la Organización

GRAFICO 25
COMO EVALUAR LA EEE

ELEMENTOS	GRADUACION DE LA BASE DE ESTRUCTURACION DE LA TAREA Y DE LA EXISTENCIA Y USO DE REGISTROS ESCRITOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION	CON QUIENES CONSULTAR
1. FLUJOGRAMAS Y CIRCUITOS PARA LA CONFORMACION DE PUESTOS Y/O ESTRUCTURACION DE AREAS FUNCIONALES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
2. LIMITES DE LAS OPERACIONES POR PUESTOS Y POR AREA FUNCIONAL	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
3. DESCRIPTIVOS DE TAREAS Y OPERACIONES POR PUESTOS Y AREAS FUNCIONALES	Basada en personas Basada en funciones Basada en puestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos los empleados
4. MEMORIA INSTITUCIONAL Y CULTURAL	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fundadores
5. NIVELES DE STOCK	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo
6. FLUJOS FINANCIEROS	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo

ELEMENTOS	GRADUACION DE LA BASE DE ESTRUCTURACION DE LA TAREA Y DE LA EXISTENCIA Y USO DE REGISTROS ESCRITOS Y HERRAMIENTAS DE GESTION	CON QUIENES CONSULTAR
7. CALCULOS ECONOMICOS Y DE COSTOS	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Contador, empleado administrativo
8. CALCULOS DE APROVISIONAMIENTO Y USO DE RECURSOS HUMANOS, TECNOLOGICOS Y MATERIALES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encargados de área
9. NIVELES DE REGISTROS DE ACTIVIDAD POR AREA FUNCIONAL: COMERCIAL, PRODUCCION, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS	Basada en personas Basada en funciones Basada en puestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos los empleados
10. NORMAS LEGALES VIGENTES	Nulo Precarios Funcionando Actualizados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Abogados

ATENCION

En cada empresa deberán abrirse, dividirse y ampliarse los 10 elementos anteriores en tantos y tan específicos como sea mejor para cada una. Por ejemplo, en el rubro “Registro de niveles de stock”, podrán considerarse los registros de productos terminados, productos semielaborados, materias primas, componentes, etcétera.

BIBLIOGRAFIA

- ABARBANEL, ALLAIRE Y OTROS (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie empresarial. Fondo Editorial Legis.
- ARRIAGA, María Cristina (2004) *Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad a las Pymes manufactureras de Rosario*. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Rosario. Contacto en mcarriaga@mcarriaga.com
- BELKER, L. Y TOPCHIK, G. (2007) *Gerente por primera vez*. Grupo Nelson. Nashville, Estados Unidos.
- BION, Wilfred (1980) *Experiencias en grupos*, Ed. Paidós. Buenos Aires.
- BOURDIEU, Pierre y WACQUANT, Loic (2005) *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI editores. Buenos Aires.
- BUCKY, Flynn (1992) *Stratified Systems Theory and Its Implications for Entrepreneurship*, Festschrift for Elliot Jaques. Cason Hall y Co.
- BURNS, P. (2005) *Corporate entrepreneurship*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos.
- CALDAS, Miguel Pinto (2004) *¿Por qué el management de Latinoamérica "compra" modelos importados?* Exponenciar, Buenos Aires.
- CAREY, D. Y OGDEN, D. (2001) *La sucesión del director ejecutivo*. Oxford University Press. México.
- CARLAND, K.W. ; HOY, F.; BOULTON, W.R.; y CARLAND, J.A. (1984) *Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization*. Academy of Management Review 9.
- CHURCHILL, Neil y LEWIS, Virginia. (Mayo/Junio 1983) *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review 61.
- CLERI, C. (2007) *El libro de las pymes*. Granica. Buenos Aires.
- DONATO, VICENTE N., HAEDO, CHRISTIAN M., NOVARO, SARA. (Septiembre 2003) *Observatorio Latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México*. Washington, D.C.
<http://www.iadb.org/sds/doc/MIC.V.Donato.WC.pdf>
- DRUCKER, Peter (1989) *The New Realities*, Nueva York, Harper & Row.
- DRUCKER, Peter (1992) *La gerencia de empresas*. Hermes, México.
- ELLEN DE ROOIJ (1996) *Una breve investigación sobre la expectativa de vida promedio de las empresas en un cierto número de países*, Stratix Consulting

Group, Ámsterdam.

GERBER, MICHAEL E. (1997) *El mito del empresario. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*. Editorial Paidós, Barcelona.

GEUS, ARIE DE (1998) *La empresa viviente*. Granica. Buenos Aires.

HERRERO MITJANS, S. (2005) *La comunicación incomunicada*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

JAQUES, Elliot y CLEMENT, Stephen (1976) *Executive Leadership*. Cason Hall & Co. Publishers.

JAQUES, Elliott. *La organización requerida*. Granica. 2000.

LENCIONI, Patrick (2004) *Reuniones que matan*. Empresa Activa

LEWIN, Kurt. "La teoría del campo y la experimentación en psicología social", en *La teoría del campo en las ciencias Sociales*, Buenos Aires, Paidós.

((1952)1978)

MARISTANY, Jaime. *Cómo son y cómo quieren ser los managers argentinos*. Clarín, 5 de febrero de 2006.

MESCHIANY, Mabel *Enfoque transgeneracional*. Revista Actualidad Psicológica. Buenos Aires. Septiembre de 2008.

MINTZBERG, Henry (2005) *Directivos, no MBAs*. Ediciones Deusto. Barcelona.

PENNA, ATILIO. Y SCHLEMENSON, ALDO (1992) *Habilidades requeridas para el desarrollo empresarial de pequeñas y medianas empresas. Dimensiones del rol empresario*. En: *Organización y dirección de la pyme*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Santa Fe.

PENNA, ATILIO A. (2000) *Comprendiendo la naturaleza del trabajo en la pequeña empresa*. The First USASBE/SBIDA Annual National Conference. San Antonio. Estados Unidos.

PENNA, ATILIO A. Y SOLYMOSSY, EMERIC (2001) *Crecimiento sustentable de la pequeña empresa: Una teoría de la transición organizacional*. The Second USASBE/SBIDA Annual Conference. Orlando, Florida.
<http://www.sbaer.uca.edu/Newsletter/issues/2001/111301.html>

PENNA, ATILIO (2007) "A method for Training the CEOs of Small Growing Entrepreneurial Organizations". Parte II, Capítulo 4 en: *Executive Guide. Organization Design, Levels of Work and Human Capability*. Global Organization Design Society, Toronto, Canadá.

PENNA, ATILIO (2007) *Un campo laboral disponible: los servicios profesionales requeridos por las pymes en crecimiento*. Disponible en: Federación Argentina de Profesionales en Ciencias Económicas y en los Consejos de Profesionales en Ciencias Económicas provinciales.

PIORUN, D. (2001) *Liderando proyectos*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

RAMONDA, Carlos (2008) *El doble rol del contador público independiente: empresario & asesor*. Contacto en cramonda@arnet.com.ar

SCHWASS, J. (2005) *Wise growth strategies in leading family businesses*. Palgrave MacMillan. Estados Unidos.

WEBER, MAX (1997) *El sentido de la neutralidad valorativa de las ciencias sociológicas y económicas* en el libro *Ensayos sobre Metodología Sociológica*, Ed. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

WEBER, MAX (2002) *Economía y sociedad*. Fondo De Cultura Económica. México.