

COLECCION

Pymes en crecimiento

ATILIO PENNA

DE LA ACCION A LA ORGANIZACION

**COMO PASAR DE DUEÑO
DESBORDADO A JEFE PENSANTE**

EDITOR RESPONSABLE

Pablo Maas

AUTOR

Atilio Penna

EDICION Y ENTREVISTAS

Carlos Liascovich

CIRCULACION

Gabriel Bater

MARKETING

Juan Gujis

Verónica Zanaria

DISEÑO Y DIAGRAMACION

másSustancia

EDITOR FOTOGRAFICO

Pablo Zaldo

FOTOGRAFIA

Juan Manuel Berisso

Penna, Atilio Armando
Pymes en crecimiento : de la acción a la organización .
- 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.
v. 1, 152 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-0444-7

1. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Título
CDD 338.47

INDICE

- 5 PROLOGO
- 7 INTRODUCCION

1A

- 9 Quemando los manuales de management
- 11 CREENCIAS: DE LA CIGÜEÑA A LA GRAN EMPRESA
- 13 EL CIELO PROVEEDOR
- 15 LOS DOS RIESGOS
- 23 “SEAMOS LOGICOS”
- 25 PETER DRUCKER SE ENOJA

1B

- 27 Construyendo el management Pyme
- 29 LA TECNOLOGIA SUSTANTIVA
- 32 LA ORGANIZACION PASTO
- 34 MAS ALTA, MAS ANCHA, MAS COMPLEJA
- 36 LA ASOCIACION TAMBIEN DEBE CRECER
- 40 EL GRAN SALTO DEL DUEÑO GERENTE GENERAL
- 42 UN PERFIL DE LOS DUEÑOS DE PYMES

1C

- 47 Cómo calmar (y ayudar) al dueño que crece
- 49 LA TRAVESIA DEL DESIERTO
- 50 EL MOVIMIENTO PERPETUO
- 52 LAS FANTASIAS DEL DUEÑO GERENTE GENERAL
- 54 LA NECESIDAD DE HACER CAMBIOS

1D

- 59 La dirección del crecimiento Pyme
- 61 DRUCKER, LA P, LA Y, LA M

- 62 RESPONSABILIDAD Y DISCRECIONALIDAD
- 64 AYUDANDO AL DUEÑO DESDE AFUERA
- 68 DIBUJANDO EL PRIMER ORGANIGRAMA
- 71 NOMBRANDO AL PRIMER SUPERVISOR

1E

- 75 El caso Planeta Tierra

1F

- 89 El caso Prisma

1G

- 107 Comando directo y comando directo delegado
(de Planeta Tierra a Prisma)

113 Anexo

- Herramientas: el dispositivo
como instrumento organizacional
- 115 LA ORGANIZACION Y UN EQUIPO DE FUTBOL
- 116 EL DISPOSITIVO COMO BICICLETA DE LA PYME
- 117 DEL TERMOSTATO AL BAR
- 120 UNA APLICACION PRACTICA: EL CASO ALFA
- 122 LOS DISPOSITIVOS Y LA TOMA DE DECISIONES
- 124 APENDICE: MODELO DE ACTA DE DISPOSITIVO

PROLOGO

La creatividad empresaria y el nacimiento de emprendedores son valores destacados en la Argentina, en particular desde la salida de la crisis de 2001-2002. Sin embargo, también es alta la mortandad de las nuevas Pymes argentinas. Hay varios motivos, incluyendo el emprender sólo por necesidad en lugar de hacerlo a partir de una oportunidad; la ausencia de un sistema financiero orientado a emprendedores; la baja eficacia de las políticas públicas destinadas a la promoción de nuevas compañías.

Pero hay otros factores que intervienen en esta alta tasa de fracasos, como la falta de experiencia y conocimientos empresariales y de gestión por parte del fundador. Muchos creadores de empresas llegan a fundar su firma con un profundo conocimiento de lo que Atilio Penna denomina la Tecnología Sustantiva, (el médico y su especialidad, el mecánico y el motor del auto, el programador y su software) pero con absoluta ignorancia de las otras variables necesarias para una firma, además del oficio en sí. En ese momento, los creadores de empresas deben saber que no saben, y deben además encontrarle tiempo y dedicación a tareas que hasta ese momento no conocían y no les daban placer.

Pymes en crecimiento es una ayuda indispensable para encarar estas tareas fundamentales: cómo hacer frente a la multiplicación de tareas del fundador, cómo delegar, vincularse con profesionales externos, construir registros escritos y definiciones de puestos, generar los niveles intermedios de la empresa. En síntesis: cómo crear una Pyme profesional y consolidar el oficio de empresario. En tres tomos y con un lenguaje claro y preciso, Penna ha construido una guía imprescindible de Dirección de Empresas Pymes. Con esta nueva obra, la revista Pymes de Clarín continúa y profundiza su compromiso con los lectores para multiplicar la oferta de información, capacitación y servicios.

Pablo Maas
Editor Responsable
Revista Pymes

INTRODUCCION

La colección “Pymes en crecimiento” tiene por objetivo compartir las enseñanzas y los conceptos más importantes que he desarrollado durante los últimos 30 años junto con decenas de empresarios argentinos y numerosos colegas del país y del exterior. En todos los casos son fruto de largos procesos de acompañamientos en consultoría, no exentos de las turbulencias propias de la economía argentina. Ello ha aumentado la riqueza de las experiencias, nutridas con soluciones creativas, una intensa elaboración reflexiva y una prolongada tarea paralela de construcción conceptual.

Para ordenar la exposición por niveles de complejidad, la colección se agrupa en tres tomos.

El primer libro tiene como protagonista al fundador-dueño-gerente general en su cuádruple rol de propietario, conductor, empleado operativo y creador de la organización. Aborda la pequeña empresa con su característico clima en el cual todo es acción, y nadie se para a pensar. Pero el crecimiento irá produciendo en el Dueño Orquesta un creciente desgaste, y la demanda de una organización distinta.

El segundo tomo muestra las dificultades de construir una empresa de tres niveles, donde aparece y se consolida una línea de supervisores intermedia entre el fundador y la operación. El dueño continúa realizando algunas tareas operativas, aunque destina cada vez más tiempo a coordinar. Se debe iniciar el difícil camino de la delegación, para lo cual también deberá introducir elementos de control.

El tercer y último tomo explica cómo el dueño se concentra en la estrategia, y sus gerentes ya son profesionales especializados. Muestra cómo fortalecer la dirección de la Pyme, y el rol requerido de los profesionales externos. Por otra parte, apunta a la autonomía de una empresa que evoluciona con independencia del dueño fundador, y muestra la aparición del primer gerente general que no es dueño. Además, el propietario deberá responder varias preguntas: si quiere vender la empresa, si quiere emprender nuevamente, o si quiere organizar el pasaje del comando operativo de la empresa.

Es mi deseo que la reflexión acompañe la lectura de estos textos. Y que permita traer luz, aunque sea en parte, en la exigente pero gratificante tarea de trabajar en el mundo Pyme en crecimiento.

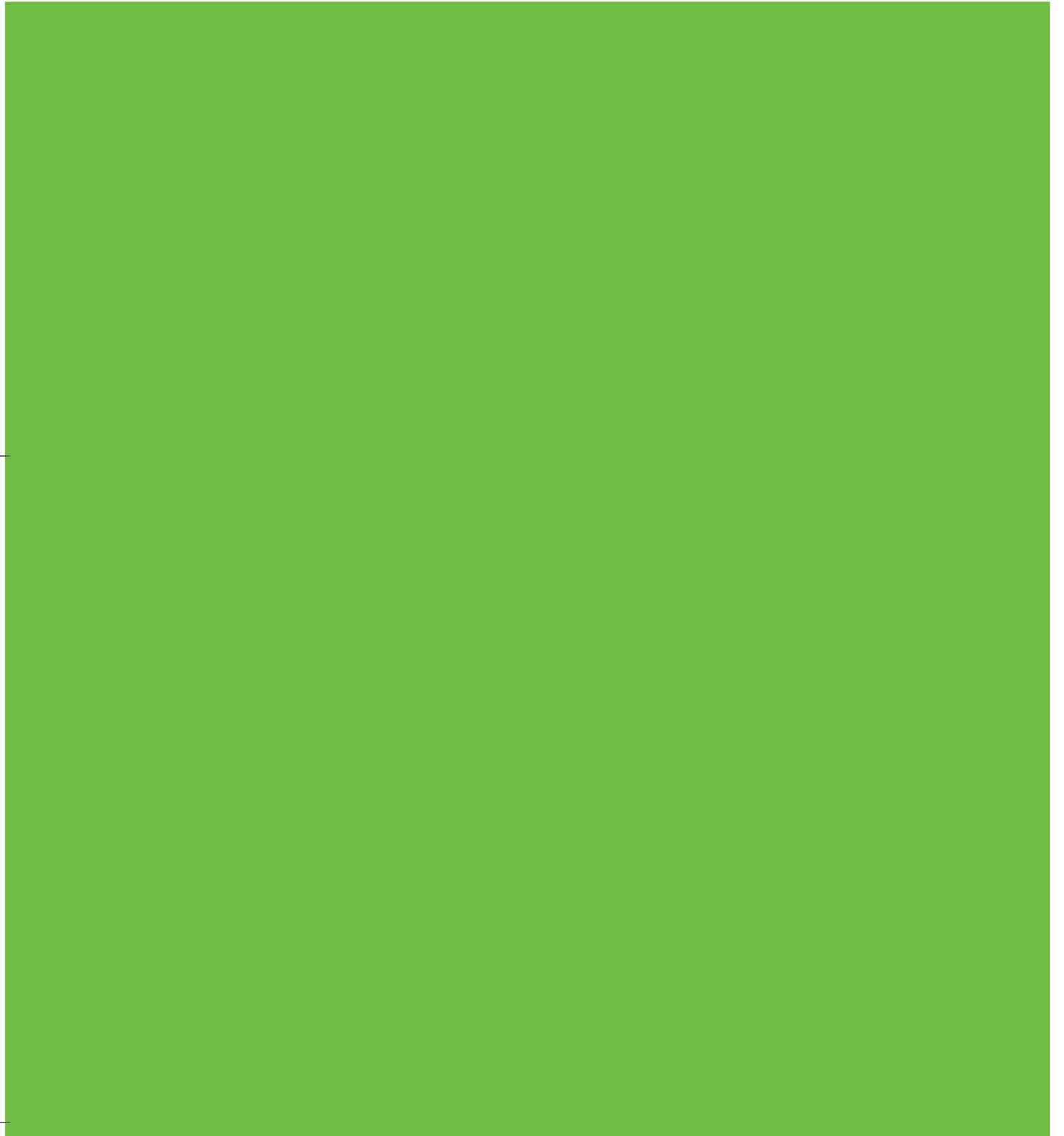
Hasta el próximo libro.

Afectuosamente, Dr. Atilio Penna

1A

Quemando los manuales de management

- **CREENCIAS: DE LA CIGÜEÑA A LA GRAN EMPRESA**
- **EL CIELO PROVEEDOR**
- **LOS DOS RIESGOS**
- **“SEAMOS LOGICOS”**
- **PETER DRUCKER SE ENOJA**

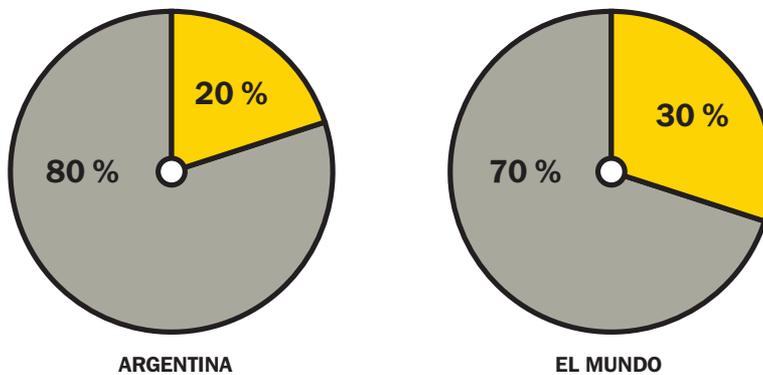


En este capítulo y el siguiente vamos a comparar las dos formas de crear una empresa. La primera, que recorre este primer capítulo, es la que goza de más publicidad y prensa, porque es el modo como las grandes corporaciones abren una nueva empresa.

La segunda vía, en general poco conocida por los académicos y los medios especializados, es sin embargo la más habitual. Ha sido en el pasado, y probablemente seguirá siendo en el futuro, el origen de la gran mayoría de las empresas comerciales. Y es punto de partida de la inmensa mayoría de las Pymes, tanto en la Argentina como en el resto del mundo.

GRAFICO 1

LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES



Las Pymes en la Argentina son fuente de empleo para el 80% del total de trabajadores en la actividad privada.

Las Pymes en el mundo son fuente de empleo para el 70% del total de trabajadores en la actividad privada.

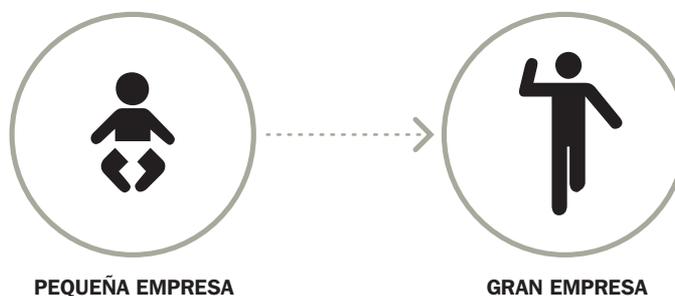
CREENCIAS: DE LA CIGÜEÑA A LA GRAN EMPRESA

La mayoría de los estudios sobre la Pyme se refieren a la gran empresa como el ideal a seguir, pero esto no ha hecho más que confundir y arrinconar al empresario Pyme. Así, éste tiende a pensar que su empresa está plagada de defectos, y que la única empresa buena o en el buen camino es la grande.

Peor aún, este modelo de pensamiento tiende a convertirse en un paradigma. Es decir, en un principio incuestionable sobre el que descansan todos los razonamientos posteriores: *“Si quiero tener éxito, tengo que transformarme en una empresa grande. Por lo tanto, todo lo que no me lleve en esa dirección, está errado”*.

Veamos un ejemplo concreto. La encuesta realizada a más de 100 empresarios pequeños y medianos en oportunidad del “Primer Encuentro Nacional Pyme” organizado por la Revista Pymes en marzo de 2008, demuestra la vigencia de este paradigma en la cabeza de los hombres de negocios. El 98% de los empresarios presentes consideraron que la firma pequeña o mediana está en camino de convertirse en empresa grande.

Así, ese 98% de empresarios –61% de los cuales tiene más de 10 años de experiencia– imaginan que las empresas siguen un camino “biológicamente sustentable” del tipo:



Sin embargo, ¿existe ese camino? Empezar a interrogarse respecto de la existencia del camino ayudará a cambiar el paradigma. Y va a permitir, por cierto, construir con mayor autonomía el desarrollo empresarial y laboral.

Porque una realidad muchas veces no tenida en cuenta es que el camino de construcción de una empresa Pyme es distinto, y está muy poco estudiado desde las escuelas de management tradicionales y más difundidas.

En este punto –y para tranquilizar de entrada a los lectores– conviene adelantarnos y aclarar que se puede seguir siendo Pyme y tener mucho éxito, sin tener para ello que tomar el camino hacia la gran empresa. Pero retomaremos este punto más adelante.

EL CIELO PROVEEDOR

Veamos la primera forma de construir una empresa. Es la que llamaremos “desde arriba para abajo”. Se trata de EL modo, según los expertos, y sobre este principio están basados los manuales de administración y management de todo el mundo.

Se trata del camino según el cual se construyen empresas a partir de una gran corporación. Se fundan así empresas que en la jerga académica se conocen también como Unidades de Negocios.

El Plan de Negocios que se enseña a confeccionar en los cursos de entrepreneurship, o emprendedorismo, tiene una base referencial en este modelo.

Sin embargo, lo que no se le enseña al futuro emprendedor, junto con la realización del Plan, es que para poder sobrevivir deberá necesariamente aprender a “sacar la cabeza de la operación”. Porque, de este modo, y sólo de este modo, logrará utilizar el plan de negocios como hoja de ruta, y mantenerla activa en el tiempo. Así, a poco de comenzar, el Plan queda en el olvido y pasa a ser, muchas veces, un ejercicio desilusionante para el entrepreneur.

Pero volvamos al método. Esta es la etapa en la que la empresa o unidad de negocios creada “desde arriba” es construida por la Asociación, instancia de la empresa encarnada por los accionistas y el directorio. En la Asociación existen no sólo recursos de capital y financiamiento sino también décadas de experiencia en gestión de negocios, en control y enriquecimiento de la operación y en puesta en marcha de nuevos negocios.

En estos inicios se invierte dinero, tecnología y recursos de capacidad en la nueva empresa. Y si se pierde dinero, se pierde el capital y punto (recordemos esto porque en la Pyme, como veremos más adelante, está todo mezclado).

Además, en la gran corporación se sigue acumulando experiencia, que se alberga como base de conocimientos. También esa experiencia se acumula en los cerebros de las personas que componen el directorio y de los cuadros corporativos no ejecutivos.

En el **GRAFICO N° 2** puede observarse la Asociación. Está compuesta, en primer lugar, por los accionistas, expresión que equivale a “dueños de la empresa” (más allá de cuál sea la forma societaria de la compañía). Estos accionistas, a su vez, nombran un directorio –integrado por los mismos

accionistas o por directores no accionistas— que, por su parte, subdivide sus responsabilidades en diferentes tareas según sus experiencias, sus capacidades y habilidades. Se elige también a un presidente del directorio. En las grandes corporaciones, estos ámbitos y personas no están “a la vista”. Veamos una representación de su funcionamiento.

GRAFICO 2

LOS FUNDADORES DE EMPRESAS EN LAS GRANDES CORPORACIONESASOCIACION
TRABAJO EMPRESARIAL

ORGANIZACION NO EJECUTIVA



La gran corporación, para fundar nuevas empresas, cuenta con recursos de dirección, con fuentes de financiamiento, con tecnología de gestión. Y algo fundamental: también cuenta con personas, pero no personas comunes y corrientes, sino gente que sabe dirigir y gerenciar empresas, porque ya lo ha hecho en muchas otras situaciones con anterioridad.

Como se observa en el **GRAFICO N° 3**, tras haber determinado, mediante el trabajo empresarial, la creación de una nueva empresa, el directorio nombra a un gerente general (GG) y lo inviste con todo el poder. Ello implica dotarlo de los diferentes recursos, de los instrumentos, de los distintos presupuestos (comercial, productivo, de ingresos, de egresos) y, por cierto, del Plan de Negocios. Todo esto ha sido formulado previamente por los directores junto con los gerentes y especialistas corporativos no ejecutivos.

Así, el gerente general será el primer miembro de la organización, el primer empleado de la nueva empresa.

De este modo, las grandes corporaciones, en los diferentes países del mundo, crean sus nuevas unidades de negocios, o nuevas empresas.

Estas, además, son empresas que tienen un destino prioritario: generar valor para sus clientes, sus empleados y sus accionistas. Luego de un cierto tiempo de desarrollo, y dada su evolución y según las circunstancias, el mercado y la voluntad de sus accionistas, el directorio determinará si será una empresa que seguirá existiendo, o será vendida a terceros, fusionada con otra empresa, o simplemente cerrada.

LOS DOS RIESGOS

Estas compañías son, por otra parte, empresas que tienen muy bien divididos los distintos riesgos que la conforman. Vamos a detenernos en este aspecto.

En toda empresa existen dos tipos diferentes de riesgo. Por una parte, existe el riesgo empresarial, el “de arriba”, observable en los **GRAFICOS 2 Y 3**. Se trata del riesgo de la Asociación, de los dueños, y corresponde al riesgo empresarial o patrimonial de aumentar, de disminuir, o incluso de perder totalmente el capital invertido. Por otra parte, toda empresa posee otro tipo de riesgo, el riesgo decisional. Este se ubica en la parte de abajo del **GRAFICO N°3**, y se concentra en la Organización.

GRAFICO 3
CREANDO LA EMPRESA DESDE ARRIBAASOCIACION
TRABAJO EMPRESARIALDESIGNA
GERENTE GENERALORGANIZACION
TRABAJO ASALARIADO

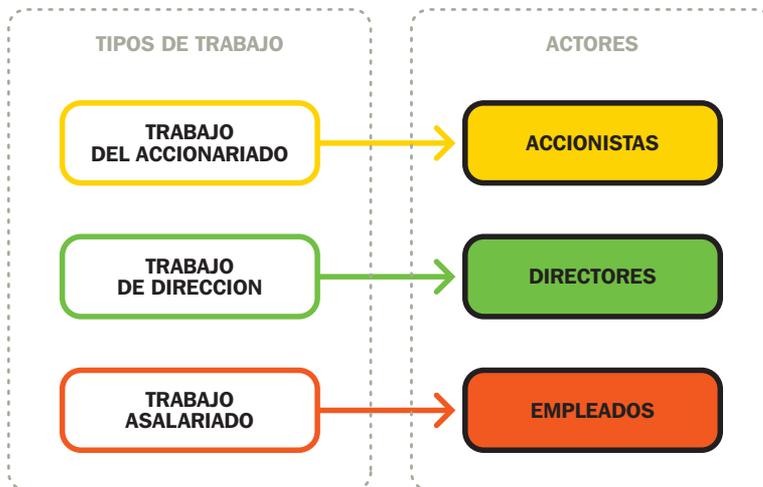
Allí está localizado el riesgo que afrontan los empleados. Lo enfrentan desde el gerente general (que es un empleado nombrado por los accionistas), hasta el último empleado del organigrama. El riesgo que afrontan los empleados es el riesgo o incertidumbre inherente a las decisio-

nes que toman como parte de la realización de su tarea.

Así, el mundo de la empresa en su conjunto (es decir, la suma de la Asociación, sobre la línea, y la Organización, bajo la línea y dirigida por el gerente general) queda conformado por la integración de dos terrenos con dos leyes de gravedad diferentes, tal como se observa en el **GRAFICO N°3**: la ley de gravedad del trabajo empresarial, con su riesgo patrimonial, y la ley de gravedad del trabajo asalariado u organizacional, con su riesgo decisional inherente.

Cada mundo con su riesgo propio; cada riesgo conformando una ley de gravedad específica que rige la vida en cada uno. Y ambos mundos y ambos riesgos integrando un mundo común: la empresa.

GRAFICO 4 **TRES TRABAJOS DIFERENTES**



A su vez, para cada trabajo, existe un modo de retribución específico que mostramos en el **GRAFICO N°5**.

Veamos ahora la ley de gravedad de la Organización (no de la Asociación, donde están los dueños, sino de la Organización, donde están los empleados). Porque es allí donde se realiza el trabajo empleado. Allí rige la ley de gravedad del trabajo en relación de dependencia o empleo.

En la Organización, el empleado rinde cuentas ante su jefe por su

trabajo y el de sus subordinados y, a cambio de ello, percibe un salario. Esta es la ley básica del trabajo en organizaciones, y podemos observarla en el **GRAFICO Nº 5**.

GRAFICO 5 TIPOS DE TRABAJO Y REMUNERACION



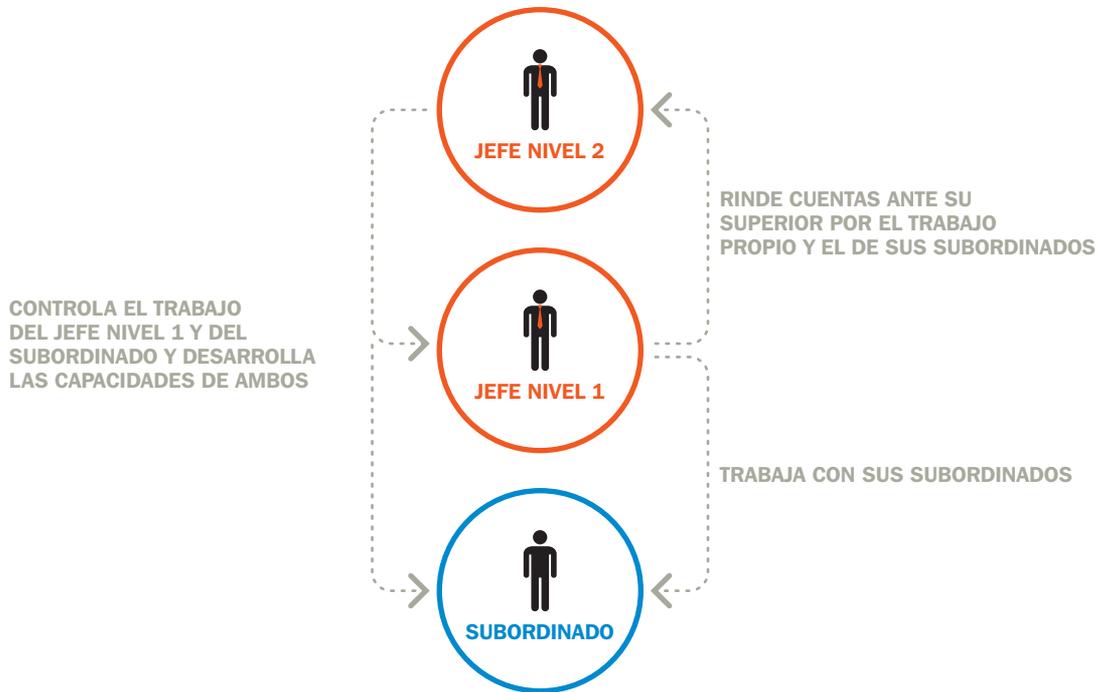
De esta manera, se encadenan y consolidan todos los niveles de trabajo asalariado de la organización desde el gerente general (también llamado CEO por las siglas en inglés de Chief Executive Officer) hasta el operario o empleado del menor nivel.

Esta ley básica podría ser formulada brevemente así: “La responsabilidad es siempre del jefe”.

Conviene acá hacer un comentario útil, para retomar más adelante: sin saberlo, esta “ley gravitatoria” es mayormente vulnerada en las Pymes. Porque los dueños fundadores tienden a ver a sus empleados como únicos responsables y “sin darse cuenta” se excluyen de la foto, cortando el eslabón de seguridad y control. Cortan así la cadena de responsabilidad, hundiéndose y hundiendo a sus subordinados en un mar de culpas y reproches que no produce acumulación de experiencias positivas ni sabiduría.

GRAFICO 6

LEY BASICA DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES



Lo contrario a dicho comportamiento es aquel jefe que sabe que él es siempre el responsable por el desempeño de sus subordinados. En consecuencia, es el jefe quien deberá arbitrar los medios y tomar las decisiones para solucionar los problemas que se presentan.

Un esquema que representa esto se observa en el **GRAFICO N° 7**: en la Asociación, a través del directorio, se elige a un gerente general quien, a su vez, elige a los niveles intermedios y éstos, a su vez, a los niveles operativos.

Hay un paso previo, sin embargo, que es interesante, porque lo vamos a contrastar más adelante con el funcionamiento en la Pyme. El gerente general, antes de elegir a los niveles intermedios y éstos a los subordinados operativos, recibe el aporte de los especialistas de los niveles corporativos no ejecutivos.

Es decir, estos empleados son recursos de la gran corporación (son especialistas propios o de terceros, eso no hace la diferencia) que son

GRAFICO 7
COMO SE CONSTRUYEN LAS GRANDES EMPRESAS

ASOCIACION



ORGANIZACION



convocados para poner en marcha la nueva empresa.

Desde los carpinteros que arman los escritorios hasta los expertos en sistemas que arman la red, el gerente general tiene elementos que ya están previamente evaluados y resueltos.

El gerente general no se sienta a negociar estas cosas. Una por una, todas o la gran mayoría han sido evaluadas y ya resueltas previamente; ya vienen estandarizadas.

Para expresarlo en términos administrativos, se sigue el manual de procedimientos de la gran corporación que, por ejemplo, determina a veces hasta el tamaño de los escritorios y, según las jerarquías, el uso y distribución de los espacios físicos. Esto será útil cuando comparemos este mismo proceso fundacional en la Pyme, la empresa que crece desde abajo hacia arriba.

Retomando la cuestión del riesgo decisional, veremos que el mejor o peor desempeño del empleado no tendrá riesgos patrimoniales inherentes para sí mismo. Su salario es intangible y su buen desempeño dará lugar a progresos en su carrera laboral.

Por lo contrario, un desempeño no satisfactorio dará lugar a capacitación y mayor entrenamiento por parte de su jefe. La persistencia de bajos desempeños dará lugar al traslado de sector o a su despido si no se encuentra, con el tiempo y el entrenamiento recibido, la solución satisfactoria.

Por otra parte, en la empresa, estará funcionando la otra “ley de gravedad”, la ley del mundo empresarial que rige la vida en la Asociación. Esa vida, encarnada por los accionistas y el directorio, es regida por una ley que es diferente de la ley de la organización. Ellos realizan el trabajo empresarial propio de los miembros de la Asociación y reciben la retribución que les corresponde: dividendos y honorarios.

Insistamos otra vez en que estamos haciendo una diferencia entre Empresa-Asociación, entendida como bien patrimonial de los dueños o accionistas y donde se realizan las tareas de dirección e inversión, y Empresa-Organización, entendida como el lugar donde se llevan a cabo los objetivos productivos que fijó precisamente la Asociación.

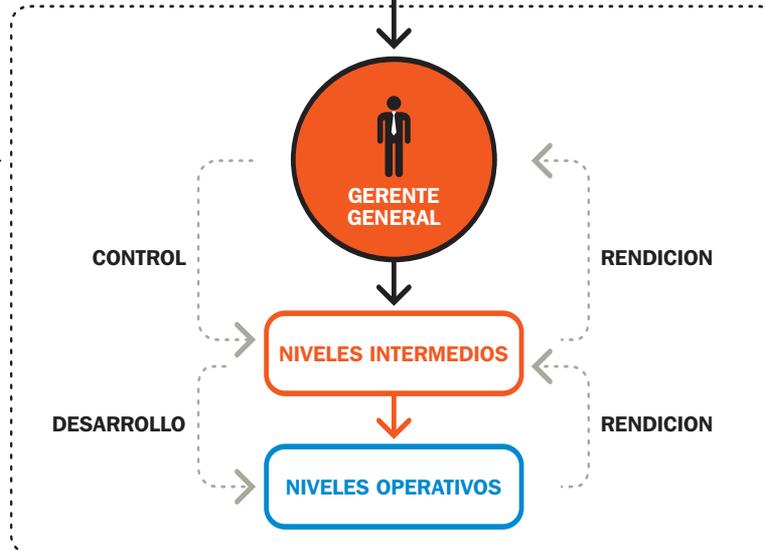
Así, quedaron divididos los dos tipos de riesgos que componen una empresa: una cosa será el riesgo empresarial propio de los dueños (“o se pierde el capital, o no se pierde” y se incrementa o se reduce), y otra el

GRAFICO 8
UNA NUEVA EMPRESA EN LA GRAN CORPORACION

ASOCIACION



ORGANIZACION



riesgo del trabajo, de tomar decisiones propias del trabajo, que se realiza en la Organización.

Para entender mejor esta fundamental diferencia entre los dos tipos de decisiones, recurramos a un ejemplo. Si intentamos analizar el riesgo en los dos casos, puede ser comparable a un error en la ruta.

Para el conductor de un auto, si está en la Organización trabajando debajo de la línea y tiene que elegir entre dos caminos, el hecho de elegir el camino equivocado implicará que más adelante deberá regresar y retomar el otro camino. ¿Qué perdió? Perdió algo de tiempo, un poco de combustible, pero seguirá manejando el auto y retomará su objetivo.

En cambio, al equivocarse en una bifurcación en el trabajo de la Asociación, el conductor puede perder el auto mismo, nada menos. Es decir, en este nivel, al tomar una decisión se pone en riesgo el patrimonio mismo.

La Asociación habrá tomado el camino de fundar una empresa que no pudo lograr que sea rentable. Son decisiones de otro calibre, de otra magnitud. Esto hay que recordarlo bien cuando más adelante retomemos este mismo esquema pero observando el funcionamiento propio de la Pyme.

“SEAMOS LOGICOS”

Los pasos descriptos, entonces, muestran el armado que existe y opera cuando las corporaciones crean una empresa, es decir cuando hay recursos: de capital, de capacidad directiva, gerencial y operativa, de tecnología sustantiva y de tecnología de apoyo para hacer negocios.

Este es el modelo universalmente descripto y desarrollado para las empresas con el cual se forman todos los profesionales. Por eso, de ahí surge la frase “seamos lógicos”, o sus diferentes equivalentes “seamos racionales, objetivos, coherentes”. O, por supuesto, el inevitable “seamos profesionales”. Todos ellos basados en el sistema empresarial de dos sistemas gravitacionales absolutamente específicos y divididos para cada mundo.

El sociólogo alemán Max Weber hablaba, en este sentido, de la neutralidad valorativa. Con esta frase intentaba definir la cualidad que debe poner en práctica todo aquel profesional que esté trabajando en un contexto social para no mezclar su propia subjetividad con el objeto con el cual está trabajando. El profesional, por la simple razón de ser



Al equivocarse en una bifurcación en el trabajo de la Asociación, el conductor puede perder el auto mismo, nada menos. En este nivel, al tomar una decisión se pone en riesgo el patrimonio mismo.

una persona con valores e ideas ya formadas, debe explicitar las mismas, para que quede claro desde qué posición estará tratando con su objeto de estudio.

Así, los profesionales que hablan de ser lógicos, objetivos y coherentes están olvidando mencionar que ellos hablan de una lógica que pertenece al ámbito de la gran empresa, muy diferente del que puede darse en la empresa mediana o pequeña.

En otras palabras: en el nivel decisional de la organización, “debajo de la línea”, con un error se pierde algo de tiempo y de combustible, pero no se pierde el auto.

Pero, adelantándonos un poco, si el protagonista es un empresario Pyme y, por lo tanto, es la propia plata lo que se juega, ¿de qué lógica, de qué racionalidad, de qué objetividad estamos hablando?

Porque en la Pyme, el “empleado” gerente general es además el dueño y, en consecuencia, se concentran en él ambos riesgos: el patrimonial y el decisional.

LA PARRILLA DE JUAN

Un ejemplo nos ayudará a comprender mejor la situación.

Juan había desarrollado desde su adolescencia sus habilidades de parrillero. Se había iniciado tempranamente en la parrilla de la zona cercana a su casa haciendo tareas de ayudante de cocina. Su buen temperamento, su empeño y sus ganas de trabajar habían hecho de Juan el colaborador preferido del dueño y parrillero.

El paso de los años, la observación, el aprendizaje y las numerosas ocasiones en que, progresiva y crecientemente, le tocaba reemplazar al dueño del lugar, con una creciente adquisición de experiencias y habilidades, comenzaron a sembrar en la mente de Juan la idea de ponerse por su cuenta.

Hubo un aspecto que Juan pudo tempranamente entender y diferenciar: una cosa era equivocarse y no comprar buena carne en alguna ocasión. Los clientes, y su propio gusto, se lo hacían saber rápidamente al día siguiente y, a más tardar una semana después, ese error era subsanado y no dejaba mayor huella.

Sin embargo, elegir una mala localización para la segunda parrilla, fue

un error que no pudo ser subsanado durante todo el año. Y el consiguiente cierre de este segundo local significó una fuerte pérdida patrimonial. Casi se puso en riesgo la existencia del local original, es decir la empresa misma.

Juan, así, aprendió tempranamente a diferenciar ambos riesgos.

Retomando. Una buena definición de estas empresas originadas en grandes corporaciones es verlas como organizaciones que crecen de arriba para abajo, porque tienen “el cielo” que provee: el “cielo-asociación” provee recursos de tecnología, financieros, experiencia.

Cuando el gerente general no sabe qué hacer, llama a otro sujeto que discute con él. Y éste le dice: “Si hace falta ponemos la plata que se necesita, siempre que sea negocio”.

Y en algún momento, además, como esto es un negocio, si alguien ofrece mucho por algo que pensamos que está bien, lo vendemos. ¡Y listo, la empresa pasa a otras manos!

PETER DRUCKER SE ENOJA

Esa es una forma de hacer las empresas, ni mejor ni peor que otros métodos. Pero el problema es que todos los profesionales formados en dirección y administración de empresas están educados a partir de esa forma, con ese modelo.

Al respecto, es útil detenerse en un análisis que hace Peter Drucker, uno de los más prominentes estudiosos del management, al observar el funcionamiento de una empresa pequeña:

“Los peores ejemplos de espíritu pobre se encuentran habitualmente en el pequeño negocio dirigido por un dictador que no tolera oposiciones y que insiste en tomar solo todas las decisiones. No conozco peores comunicaciones que aquellas del pequeño negocio harto típico en el que el patrón se mantiene cerca de la caja.

La peor desorganización se encuentra en pequeños negocios en los que todo el mundo tiene cuatro tareas y nadie sabe bien qué es lo que cada cual debe estar haciendo.”



Drucker, Peter. (1979)
La gerencia de empresas,
 Editorial Hermes. México DF.
 Pág. 300-301.



Los manuales de Management están pensados para la gran corporación: ahí están perfectamente divididos la Asociación y la Organización.

Drucker parece enojado. Justamente él, que siempre es muy analítico y despojado en su mirada, se enoja con el empresario Pyme. “Dictador”, “peores comunicaciones”, “nadie sabe bien”, “espíritu pobre”, “peor desorganización”: Drucker golpea varias veces en menos de 10 líneas.

Lo que ocurre es que estamos observando e investigando en dos cavernas distintas. (Caverna expresado en el sentido filosófico, de reflejo de la realidad.)

Los expertos, como Drucker y tantos otros, miran la gran corporación. Y en particular observan el trabajo organizacional. Si recordamos el **GRAFICO N°7**, se ubican exclusivamente de la línea para abajo. No abordan la Empresa-Asociación, no les interesa o no acceden al trabajo empresarial, donde se procesa el riesgo patrimonial, sino que observan exclusivamente el trabajo de la Organización y el procesamiento del riesgo decisional.

Los manuales de Management están pensados para la gran corporación: ahí están perfectamente divididos la Asociación y la Organización. Dichos manuales observan incluso sólo el trabajo ejecutivo y omiten, mayoritariamente, analizar e integrar los beneficios del trabajo que proveen los niveles corporativos (ver en los **GRAFICOS 2 Y 3** el trabajo de los especialistas no ejecutivos) y dejan de lado que ese trabajo goza del beneficio de realizarse bajo el paraguas de la Asociación. Este paraguas, ese cielo, asumió el riesgo patrimonial y lo aisló.

En la caverna donde miraremos nosotros, la realidad que se refleja es otra.

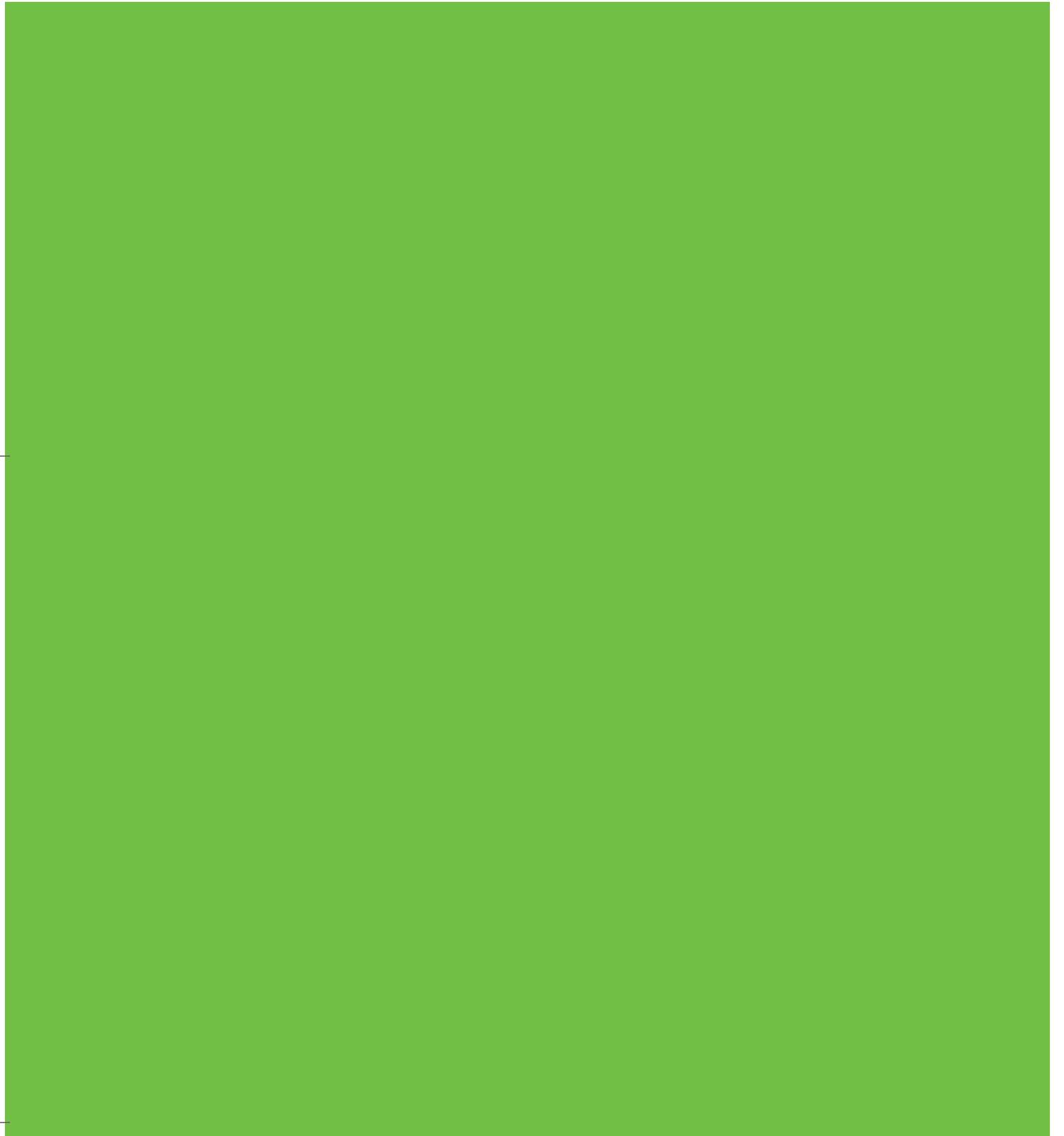
Porque en la Pyme, están fusionados el trabajo empresarial y el trabajo organizacional. Y esa fusión es central para entender lo que pasa luego. Ese mundo, con las dos leyes gravitatorias concentradas y actuando en la persona del empresario Pyme fundador, es el que rige la vida cuyo origen responde a la “otra forma” de crear empresas.

Es la forma “Pyme” de fundar empresas, o “de abajo hacia arriba”. O modernamente llamado “el fenómeno entrepreneur”, a pesar de que es un procedimiento que ya lleva muchos años en funcionamiento.

1B

Construyendo el management Pyme

- LA TECNOLOGIA SUSTANTIVA
- LA ORGANIZACION PASTO
- MAS ALTA, MAS ANCHA, MAS COMPLEJA
- LA ASOCIACION TAMBIEN DEBE CRECER
- EL GRAN SALTO DEL DUEÑO GERENTE GENERAL
- UN PERFIL DE LOS DUEÑOS DE PYMES



Junto con el método de la gran corporación para crear empresas, existe otra forma que es tan vieja como la rueda. Es un modo de construcción de empresas que es paralela y coexistente con el modo descrito en el capítulo anterior, aunque tiene menos fama y circula poco por los libros y las aulas.

LA TECNOLOGIA SUSTANTIVA

El objeto que vamos a analizar a lo largo de toda nuestra obra, ni más ni menos, es la empresa que crece de abajo para arriba.

Se trata de la empresa vulgarmente llamada pequeña, muchas veces de origen familiar, y que es generada por un sujeto que, usando una especie de trabalenguas, “todo lo que sabe, es que sabe hacer lo que hace”.

Este creador es un individuo (hombre o mujer, joven o maduro, con estudios o sin ellos) al que además le gusta lo que hace. Y que, adicionalmente, tuvo la intuición de que, si se ponía por su cuenta, iba a ganar más plata, y no iba a depender de nadie para llevar adelante sus ideas y su modo de ejercer su oficio.

Este fundador de su empresa es un sujeto que detectó la oportunidad y sabe que su capacidad de trabajo está para cosas mayores.

Lo sabe porque en el taller donde está trabajando en relación de dependencia, los autos que pasan por sus manos quedan mejor reparados que los que arregla el propio dueño o los otros chapistas.

Es la misma situación, visión e intuición del médico que atiende en el consultorio de un gran sanatorio. Porque en este caso se trata de un profesional que sabe que sus pacientes están mejor tratados o se restablecen más rápido y mejor que los que atiende el médico de al lado. O incluso se recuperan mejor que los pacientes tratados por el propio dueño del establecimiento.

“Yo atiendo mejor, y además prefiero atender pacientes, me gusta mi profesión. Y prefiero hacer esto en lugar de fumar en el bar de la esquina.” Esta es una frase textual de un médico que fundó su propia clínica (hoy ya posee tres clínicas en distintas ciudades), y podría ser suscripta por numerosos colegas fundadores de Pymes médicas.

La energía de estos fundadores está puesta mayoritariamente ahí, en su oficio, en su trabajo. Y a partir de esa intuición de que su futuro puede ser mejor, junta sus ahorros, a veces además pide algo prestado,



Tecnología sustantiva: Es un conocimiento previo a la creación de la firma y, a partir del nacimiento de la misma, será además el objeto central de la operación y la finalidad de la empresa.

se pone por su cuenta, y arranca así su pequeña empresa.

El chapista y el médico, tan distantes entre sí en una primera mirada, tienen un factor común muy importante, que por cierto comparten con un parrillero, un programador de software o un técnico gráfico: todos dominan lo que llamaremos la tecnología sustantiva.

Definamos la 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. Ese conocimiento es previo a la creación de la firma y, a partir del nacimiento de la misma, será además el objeto central de la operación y la finalidad de la empresa.

Este emprendedor monta su propio taller o su propia clínica sin darse cuenta de que, si bien con su capital de “sabiduría pura”, de manejo de la tecnología sustantiva, se puede hacer mucho, hacen falta otras cosas y otros saberes adicionales.

Hará falta tomar otros médicos, comprar elementos, alquilar un lugar, arriesgar capital, dirigir, gerenciar a otros (sobre todo a sí mismo), y un sin fin de etcéteras que irá descubriendo sobre la marcha.

Este conjunto de saberes, habilidades y prácticas que serán necesarias para la vida de la Pyme, además de los conocimientos de la tecnología sustantiva, los hemos agrupado en cinco tipos o clases diferentes de conocimiento.

Los cinco tipos de conocimientos requeridos son

- 1 De tecnología sustantiva u operativa.
- 2 Administrativos, económicos y financieros.
- 3 Comerciales y contextuales.
- 4 Organizativos, gerenciales y de recursos humanos.
- 5 Estratégicos.

El dueño-fundador (y gerente general) irá descubriendo que, a su gusto y conocimiento original de la tecnología sustantiva, deberá ir agregando dosis progresivas (y crecientes) de los restantes cuatro tipos de conocimientos. Además, como agregado en absoluto menor, irá acumulando experiencia como base fundamental de su conocimiento.

Estos conocimientos serán los requeridos, ya no como operador de la tecnología sustantiva (parrillero, médico, chapista, que ya manejaba bien cuan-

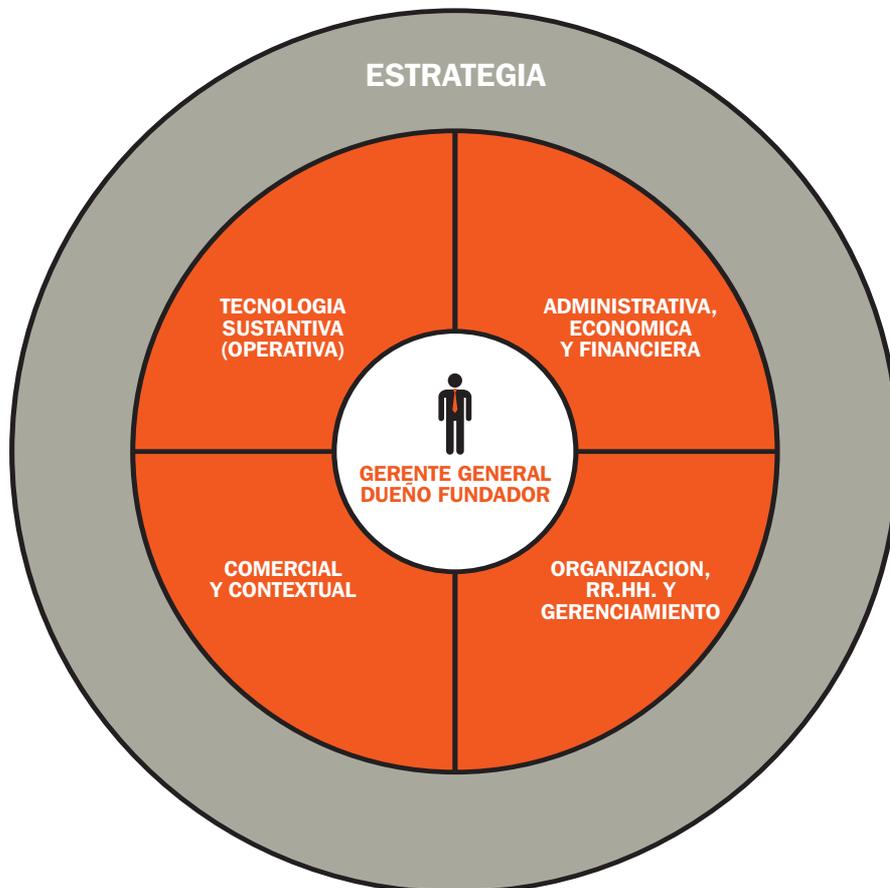
do trabajaba para otros), sino como gerente general y dueño de la Pyme.

Adelantemos desde ya que esta sigla Pyme agrupa realidades muy diversas, con más diferencias que semejanzas. Lo único que parece acercar a la Pequeña y a la Mediana es que en ellas trabaja “poca” gente, pero esto es un término impreciso, y obligadamente vuelve a remitirnos a la Empresa (es decir a la Gran Empresa) como modelo a seguir. Por ahora, para los efectos explicativos, seguiremos usando la sigla Pyme, pero más adelante la desarmaremos.

Retomando, veamos estos conocimientos en un gráfico:

GRAFICO 9

LOS 5 CONOCIMIENTOS DEL DUEÑO-FUNDADOR-GERENTE GENERAL



LA ORGANIZACION PASTO

Cuando el emprendedor funda su empresa, sin darse cuenta, crea además lo que llamamos la “Organización Pasto”. ¿Por qué? Porque la organización brota sola; crece por sí misma, sin planeamiento ni diseño alguno.

Nadie le dice al fundador: “Mirá, vos tenés que tener un asistente, armar una estructura...” ¡No, qué asistente ni asistente! El empresario pequeño, que domina la tecnología sustantiva del negocio, lo que quiere son más “manos” para indicarles lo que tienen que hacer.

En este camino fundacional, el creador y dueño no posee el manual del diseño de la Organización que proveía la Asociación en el método fundacional de las grandes compañías.

Entonces, una vez arrancada y puesta en marcha, la Pyme crece y crece, agregando empleados médicos que curan pacientes, o chapistas que arreglan autos, o parrilleros que cocinan, como en el caso de Juan que viéramos en el capítulo 1.

Veamos esta modalidad de crear la empresa en un gráfico:

GRAFICO 10

LA “ORGANIZACION PASTO” U ORGANIZACION ENTREPRENEURIAL



Debemos aclarar, adicionalmente, sobre los casos de empresas creadas aun sin conocer la tecnología sustantiva. Quienes eligen una acti-

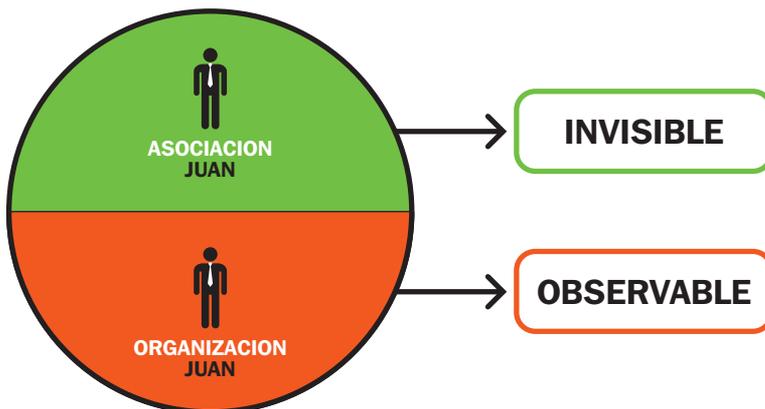
vidad simplemente por gusto, esperanza de crecimiento, oportunidad o cálculo de ingresos futuros, enfrentan un proceso de creación y crecimiento de su Pyme también similar al descripto. Porque esta nueva firma –esta “Organización Pasto”– de igual modo crecerá sin diseño ni plan.

De esta manera surge la nueva empresa. En ella no se discrimina tan explícitamente la Asociación de la Organización, como sí se realiza en el método anterior de crear empresas.

Ocurre que, con este método de creación de empresas, el trabajo empresarial, propio de la Asociación, se funde (y se confunde) con la tarea operativa de la Organización.

Porque al ser realizada por el mismo actor, que cumple la doble función de dueño-fundador de la Asociación y de empleado operativo de la Organización, no es fácil establecer la discriminación entre ambas partes de la empresa. Es una sola persona ocupando ambos espacios: la Asociación y la Organización.

GRAFICO 11
LA VISION EN LA PEQUEÑA EMPRESA



Adicionalmente, el chapista, el médico y el parrillero Juan que, puestos por su cuenta, comienzan a incorporar otras “manos” para ayudar en la operación, son lo único “observable” desde el exterior.

Cuando llega, el paso siguiente es el crecimiento.

MAS ANCHA, MAS ALTA, MAS COMPLEJA

Parafraseando la consigna de los Juegos Olímpicos (“Más rápido, más alto, más fuerte”), podemos afirmar que al crecer, esta Pyme construida alrededor del dueño-gerente general-empleado operativo crecerá en ancho, en alto y en complejidad.

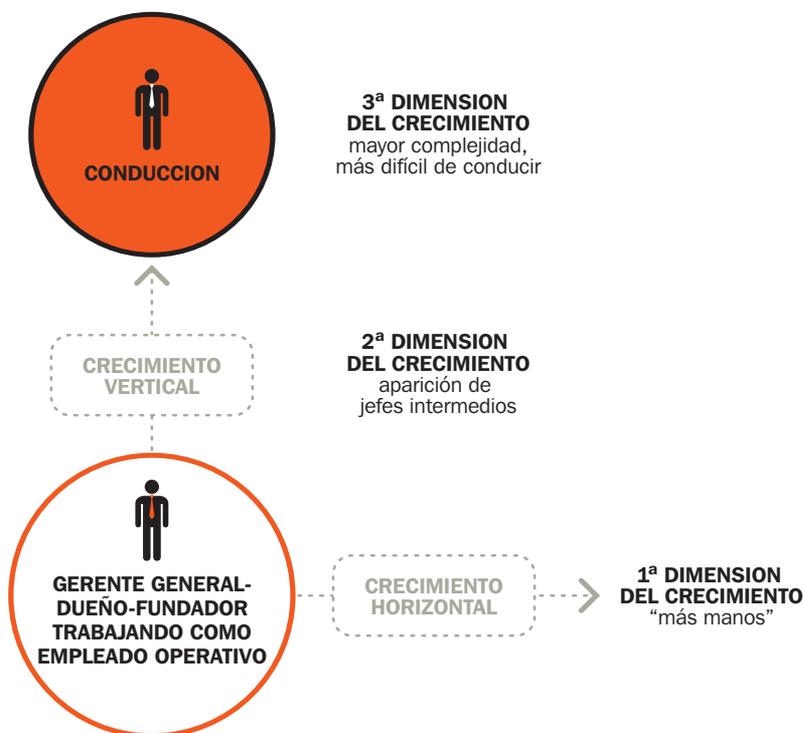
Porque la organización comienza a crecer no sólo a lo ancho u horizontalmente (por agregar más manos), sino que con el tiempo podrá crecer en tres dimensiones diferentes: tanto en la horizontal, como en la vertical (en niveles) y en la complejidad.

A pesar de ello, la tarea empresarial sigue sin estar “a la vista”. Lamentablemente, esto es también válido para el propio dueño-fundador.

Veamos las tres dimensiones del crecimiento organizacional de la Pyme a través de un gráfico:

GRAFICO 12

LAS TRES DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL



COMO CRECE LA PARRILLA DE JUAN

En la dimensión horizontal Juan, el parrillero, decide, por ejemplo, agregar más mesas en la vereda. Para ello deberá tomar un mozo más para atender esas mesas.

Esta situación de agregar mozos se corresponde con la primera dimensión: la del “crecimiento horizontal”. Si el negocio continúa yendo bien, Juan seguirá agregando más mesas y cada “n” mesas más, agregará mozos.

Cuando Juan haya saturado con mesas el local y la vereda de su local inicial, Juan podría decidir abrir una segunda parrilla.

Para ello, ya no sólo tomará más mozos, sino también otro/s parrillero/s, y además un encargado. En ese momento de abrir el segundo local Juan, sin mucha conciencia, muchas veces con poco capital y generalmente sin la experiencia previa de dirigir dos negocios en paralelo (y al mismo tiempo), comienza a incursionar en la dimensión vertical del crecimiento.

Por primera vez habrá un encargado de local que no será él mismo; por primera vez en la parrilla de Juan habrá un jefe que no es dueño ni fundador, y no es tampoco Juan, con las dificultades que ello implica para toda la gente que trabaja allí, incluido el propio Juan! La inclusión del encargado, ya no de más manos, es lo que denominaremos “crecimiento vertical”.

Paralela y adicionalmente, a su vez, cada crecimiento, el horizontal y el vertical, lleva consigo un aumento de la complejidad necesaria o requerida para conducir la pequeña empresa de Juan.

Sin embargo, el agregado de más mesas en la vereda será siempre de menor rango de complejidad que la requerida para abrir un segundo local.

En ambos casos la complejidad crece. Sin embargo, ese crecimiento es menor, más leve en una situación horizontal (más mesas) y muy fuerte, más abrupto en la vertical (más locales).

A su vez, cada crecimiento horizontal y/o vertical arrastra otros cambios consecuentes: más salarios a pagar, más volumen de compras de insumos, más capacidad de almacenaje, más alquileres, más garantías, mayor necesidad de capital de trabajo, más capital en riesgo, etcétera.

Cada cambio visible –un mozo más, más mesas en la vereda, un nuevo local– arrastra otros cambios adicionales, menos visibles o totalmente invisibles y de aparición posterior, en cada vez mayores períodos de tiempo.

Estos últimos cambios, los invisibles y los más retardados en el tiempo son, junto a los visibles e inmediatos, los que van determinando pro-



En la Asociación, paralelamente y al mismo tiempo, la conducción empresarial de la organización se torna más compleja y difícil cada vez que se produce un salto de crecimiento.

gresivamente el cambio en la tercera dimensión del crecimiento: la del nivel de complejidad necesario para gerenciar y dirigir la organización que está creciendo. Las “parrillas de Juan”, que tan buena atención y comida dan a sus clientes, son cada vez más difíciles de dirigir.

LA ASOCIACION TAMBIEN DEBE CRECER

“Siento que el negocio se me fue de las manos” dirá Juan, o el médico, o el chapista exitoso cuyo negocio, creado y operado por él mismo, ha ido aumentando progresivamente de tamaño.

Para la pequeña empresa en crecimiento, estas tres dimensiones del cambio organizacional no son todo. Porque a pesar de ello, la Organización es sólo una parte de la empresa y los cambios señalados se han producido, hasta aquí, sólo en la Organización. ¡No en toda la empresa!

Fuera de la Organización, pero dentro de la empresa, en la Asociación, paralelamente y al mismo tiempo, la conducción empresarial de dicha organización se torna más compleja y difícil cada vez que se produce un salto de crecimiento.

Es en la Asociación donde se debería hacer presente cada vez más la necesidad de realizar tareas empresariales y buscar recursos para que la Empresa (Asociación + Organización) sea dirigida como un todo y no sólo por y desde la “acción”, que es propia de la Organización.

Dado el crecimiento de la Organización, si la Asociación no se estructura a su vez, el mayor peso relativo de la Organización que crece, frente a la Asociación que no lo hace, torna muy difícil la conducción de la empresa. Este problema surge simplemente por “desbalancearse” el peso relativo de cada una.

“Se me ha vuelto inmanejable” dicen, repetidamente, los empresarios que acuden a la consulta. He aquí la cuestión. Analizar que cada vez más la Asociación se reduce frente a una Organización que crece y crece puede ayudar a empezar a comprender el porqué de lo “inmanejable”.

Esta forma de conducir “desde la acción” es la típica que se estructura a partir de la “ausencia” u omisión de trabajo empresarial y recursos de la Asociación. El dueño-fundador está tan involucrado *con* la Organización y *en* la Organización, que “pierde” su lugar (y la perspectiva) de accionista y director.

GRAFICO 13

LAS PARRILLAS DE JUAN EN CRECIMIENTO



El espacio de la Asociación, que originó la creación de la empresa, no vuelve a ser “habitado” ni utilizado. La Asociación es ignorada, en definitiva, por “Juan, el dueño”. Todo lo conduce Juan, que es todo a un tiempo: dueño, operativo y gerente.

Entonces, con la apertura del segundo local y mucho más con los siguientes locales, Juan ingresa en un mundo donde ya no hay “cielo” (Asociación), como lo había y permanecía activo en la Asociación de la gran empresa del capítulo 1, cuando se iniciaba un nuevo negocio.

Lo que hay por este camino de crear la empresa son más operarios que se van colocando en fila: operarios que pueden ser médicos en una clínica, chapistas en un taller, ayudantes de cocina o mozos en el restaurant. Todos van haciendo, pero la única mente “propietaria” es la del emprendedor, por decirlo de un modo exagerado.

Y además, esa única mente está solamente o mayoritariamente dedicada a la tecnología sustantiva: arreglar coches, curar a la gente, o cocinar. Y luego es absorbido, muchas veces con disgusto, en las otras dimensiones de la tarea de gerente general (comercial, administrativo, etcétera).

En los períodos de crecimiento de la Pyme, y en el tamaño superior al pequeño, no hay espacio, ni tiempo, ni recursos, para que Juan ocupe su lugar en la Asociación.

Pero en los estadios superiores del crecimiento, surgirá más fuertemente aún la necesidad de incorporar una cuarta dimensión del creci-

miento: la dimensión que atiende las necesidades de la Asociación; el único lugar donde se realiza la conducción empresarial.

Sinteticemos gráficamente el proceso de fundación y crecimiento descripto: el crecimiento de la Pyme.

GRAFICO 14. PEQUEÑA EMPRESA CONDUcida DESDE LA OPERACION

Una pequeña empresa que crece: la Organización está en crecimiento, pero la Asociación pierde progresivamente capacidad de conducción empresarial.



Es en esta cuarta dimensión donde se deben atender y entender las necesidades de mayor capital de riesgo; de trabajo empresarial de dirección a largo plazo, y de obtención de recursos de tecnología de gestión y de posibilidades de nuevos negocios que aseguren la supervivencia a largo plazo de la empresa.

En la primera etapa del crecimiento, la gerencia general no está en un plano diferencial superior, como habitualmente se lo dibuja en los organigramas. Sino que, por ejemplo, Juan, como parrillero dueño de su propio local, desde su tarea en la parrilla ordena y dirige todo el negocio. Aunque ello sólo es así mientras exista un solo local.

GRAFICO 15

LAS CUATRO DIMENSIONES DEL CRECIMIENTO PYME

ASOCIACION



4ª DIMENSION DEL CRECIMIENTO
más necesidad de discriminar
Asociación de Organización

ORGANIZACION



3ª DIMENSION DEL CRECIMIENTO
más nivel de
complejidad para conducir



2ª DIMENSION DEL CRECIMIENTO
más niveles de supervisión



CRECIMIENTO HORIZONTAL

1ª DIMENSION DEL CRECIMIENTO
más empleados operativos

Este relato explicita el proceso y expresa las necesidades de una pequeña empresa que crece y, a veces, ya ha dejado de ser pequeña para transitar a un estadio intermedio, más grande que pequeña aunque aún menos que mediana. Posteriormente, si continúa el crecimiento, llegará a transformarse en mediana.

Adelantemos algo. Cuando haya llegado a ser una mediana empresa, y una vez integrada la cuarta dimensión –la de la Asociación–, más tarde surgirá claramente la necesidad de una dimensión más: la del trabajo conjunto. En ese momento, los directores empresariales, miembros de la Asociación, se integrarán periódicamente en el trabajo conjunto con el equipo gerencial de la organización. A ellos se sumarán los nuevos especialistas no ejecutivos requeridos: los que observamos en el primer capítulo referido a la gran corporación, y que llamamos especialistas no ejecutivos o especialistas corporativos.

EL GRAN SALTO DEL DUEÑO GERENTE GENERAL

Antes de finalizar el relato de este método de creación de empresas y volviendo a la pequeña empresa en crecimiento, ya con una o varias sucursales funcionando, observaremos por dónde va la vida laboral del fundador gerente general.

El parrillero Juan –o el médico, o el chapista–, deberá, en los ratos libres, cuando pueda y se dé cuenta, juntarse con el contador. Y éste le dirá al emprendedor: “Mirá, hay que pagar los impuestos...”, cosa que al empresario generalmente no le interesa mucho como tema de conocimiento y ocupación.

Pero lo que él todavía no sabe, aunque deberá aprender rápidamente, es que se está metiendo en un mundo tal, que la dinámica del crecimiento lo va a obligar a interesarse en esos temas y en muchos otros (aquellos de las cinco dimensiones del conocimiento requerido) y que señalamos previamente en este capítulo.

Y además de ocuparse de estas cuestiones del negocio que exceden la tecnología sustantiva, es importante ir adelantando otro problema que deberá enfrentar el empresario Pyme al crecer. Lo podemos ver en nuestro ejemplo de Juan y su restaurant: él puede agregar más manos (más ayudantes de cocina, más mesas, más mozos) hasta que llega el momen-

to en que no va a poder manejarlos por sí mismo. Y esto se va a dar tanto si se expande en el mismo local como si abre un segundo local en otro lado.

Tomemos como ejemplo la apertura del segundo local del restaurant, un caso por demás común en cualquier rubro. En ese momento cambia el nivel de complejidad. Es el primer salto vertical, que es el salto más difícil de dar: de un nivel de supervisión (ejercida por el mismo dueño sobre todos los demás) pasa a dos niveles de supervisión, porque ha nombrado entre él y los operarios a un supervisor. O lo que es igual, ha nombrado a un encargado para el segundo local.

Este es el salto más difícil. Porque el dueño (que además de accionista es al mismo tiempo gerente general y operario) tiene que confiar en que este hombre, al que apenas ve un rato cada día, puede llevar adelante el segundo local sin problemas. Y hay otro agravante: como seguramente ha sido su hombre de confianza y confidente desde los comienzos, cuando abre el segundo local y lo nombra al frente, no sólo tiene que confiar en él, sino que pierde ese vínculo afectivo de cada día.

Y lo que corona la sensación de crisis es que llegue uno de los clientes más antiguos y fieles y diga: “Ah, no, esto ya no es como era antes”.

Recordemos ahora la dureza de Peter Drucker al momento de evaluar a las Pymes. Porque confunde pequeño tamaño con vulnerabilidad, y pequeño tamaño con desorganización. Pero lo que ocurre, en rigor, es que la sobrevida de la Pyme está muy atada a la capacidad de trabajo del fundador. Y lo que es importante es “darle vida”, más allá de la capacidad del fundador.

Porque atención, lo que importa no es solamente la tecnología sustantiva, digamos, de arreglar un coche, la tecnología sustantiva o estrictamente técnica, como la de curar a los pacientes, sino que también pasa por otros aspectos del conocimiento. Porque no basta que el emprendedor construya su empresa y haga por sí mismo lo que le gusta. También va a precisar tecnologías no sustantivas (sistemas de información, uso de recursos físicos, humanos y de tecnología, control del gasto, administración, dirigir gente, etcétera.)

Es decir, manejar la tecnología sustantiva no garantiza el desarrollo sustentable de la nueva empresa. El emprendedor tiene que estar consciente de que hay cosas que sabe cómo resolver, pero que hay otras que desconoce.



La sobrevida de la Pyme está muy atada a la capacidad de trabajo del fundador. Y lo que es importante es “darle vida”, más allá de la capacidad del fundador.

Debe saber que hay cosas que no sabe. Por supuesto, no hace falta que sepa de todo, pero sí que pueda pedir ayuda para hacer frente a las cosas que no conoce (y que, probablemente, por otra parte, tampoco le gusten).

Esa es una enorme diferencia con los ejecutivos de la gran corporación, porque esos ejecutivos fundan una empresa de arriba para abajo, y seguramente ya tienen muchas horas de vuelo, ya van por las 50 empresas creadas. Y además, cuando estos ejecutivos se mueren –aunque sea de un día para el otro– hay muchos otros ejecutivos que son directores o especialistas no ejecutivos, que acumulan aún la experiencia del ejecutivo que se murió, porque esta experiencia está escrita, manualizada, procedimentalizada.

UN PERFIL DE LOS DUEÑOS DE LAS PYMES

En esa dirección y referido a esto mismo, es interesante detenerse a analizar algunas estadísticas sobre los dueños de Pymes. Hay una investigación al respecto encargada por la Universidad de Bologna con la colaboración del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) de la Argentina y su equivalente mexicano, que se llama INEGI¹ (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). El trabajo está centrado en uno de los sectores Pymes más desarrollados, que son aquellas empresas pequeñas y medianas que les venden a las grandes empresas. ¿Qué dice esta investigación?

Según el trabajo, el 66% de esos empresarios Pyme en la Argentina que les venden a las grandes, y el 62% en México, *nunca* tuvieron otra empresa antes de haber sido dueños de su empresa actual.

Es decir, seis (en la Argentina, casi siete) de cada 10 no tuvieron otra experiencia como empresarios además de la firma que hoy tienen.

¡Para esos seis o siete de cada 10 empresarios, ésta es su primera vez!

Y hay otros datos llamativos de la misma investigación realizada en México y la Argentina: el 80% de esos empresarios en la Argentina, y 90% en México, no conciben la idea de vender su empresa.

Aquí es útil agregar un comentario: esto merecería una discusión profunda, porque estos empresarios Pyme son dueños de un bien que no está a la venta.

En el fondo, la pregunta es si estos dueños de organizaciones están o



1. Observatorio latinoamericano de las pequeñas y medianas empresas: un estudio de panel en Argentina y México, páginas 53 a 56, “Características de los socios responsables de la dirección”. Vicente N. Donato, Christian M. Haedo, Sara Novaro, Septiembre 2003, Washington, D.C.
<http://www.iadb.org/sds/doc/MIC.V.Donato.WC.pdf>



Hay una gigantesca multitud de empresarios que, cuando miran para atrás, lo único que tienen como experiencia es lo que han creado y en donde han vivido hasta ese momento.

no en el mercado. Porque es cierto: ellos compran, venden, contratan gente, etc. Es decir, participan en muchos mercados, pero no juegan en el mercado más grande y más decisivo de todos, por decirlo de algún modo, que es el mercado donde podrían vender su propia empresa. Adelantemos que el tercer libro de esta colección profundiza en estos temas.

Dos datos más del mismo estudio: el 80% de esos empresarios en la Argentina y el 92% en México, además, no tienen experiencia previa como empleados.

Entonces, hay una gigantesca multitud de empresarios que, cuando miran para atrás, para tratar de entender mejor los problemas que tienen, lo único que tienen como experiencia es lo que han creado y en donde han vivido hasta ese momento.

Es decir, estos empresarios Pyme antes no habían tenido ninguna empresa y además, para “empeorar” todavía más las cosas, aunque han creado una organización, ellos jamás en su vida fueron empleados. No saben lo que es ser un empleado. Y cualquiera que sea o haya sido empleado, sabe que el mundo de la relación de dependencia es un tipo de atmósfera cuyas leyes de gravedad sólo se conocen cuando uno ha vivido ahí adentro.

Claro, la pregunta que queda picando es por qué este hombre llega a empresario, cuál es su motivación para hacer lo que hace. Hay una vieja investigación de los años '80, hecha en Estados Unidos. Se dedicaron a estudiar a lo largo de 20 años a los fundadores de empresas, para ver qué los llevaba a fundarlas. Y todo lo que le quedó como evidencia es que, aparentemente, los emprendedores tendrían algún problema con la autoridad. Sólo este factor quedó como uno de los motores que los lleva a fundar su propia empresa.

Sin embargo, es posible que a la luz de los datos anteriores, debamos revisar este “motor fundacional”. Porque un individuo que fundó su empresa y no tiene experiencia previa como empleado, lo que no sabe es vivir en el mundo de las relaciones jerárquicas, pero no saber qué es eso no es lo mismo que no tolerarlo.

Entonces, a un encuestador que investigue el origen de la motivación, por más avezado que sea, le va a transmitir y le va a dar respuestas del tipo: “A mí no me gusta tener jefes”. Sí, claro, entre otras cosas porque nunca tuvo jefes.



2. Jaques, Elliot. (2000)
La organización requerida,
Ed. Granica.

Y segunda cuestión, y esto ya por experiencia directa y comprobable en los trabajos de consultoría, muchos de estos sujetos que aún siendo empleados deciden ponerse por su cuenta, lo que han tenido es un jefe con menor capacidad de la que ellos tienen. Hay una ley que se llama principio de Arquímedes de la organización: “Ninguna organización se desarrolla por arriba del tope de la capacidad aplicada de su máximo ejecutivo”. No está hablando de la capacidad del dueño, sino de la del gerente general. O planteado por la positiva: toda organización jerárquica se desplazará hasta el nivel que coincida con el nivel de capacidad aplicada de su máximo ejecutivo.²

Ergo, si uno es empleado de otra empresa y termina poniéndose por su cuenta, y dice que tiene problemas con su jefe, uno no necesariamente tiene problemas con la autoridad. Lo que tuvo es un jefe que tenía menor capacidad que él, y entonces ese jefe lo achataba.

Uno dejará esa empresa por un problema básico de oxígeno en el cerebro, porque tiene el tanque más alto y el dueño o su jefe lo obligaba a “hacer sifón”, pasándole su oxígeno a otros o a nadie.

Y ese emprendedor que se lanza solo, sufrirá una contradicción. Porque si a este emprendedor que sabe más que su jefe, al poner en marcha su propia empresa le va bien, seguro que va a tener problemas.

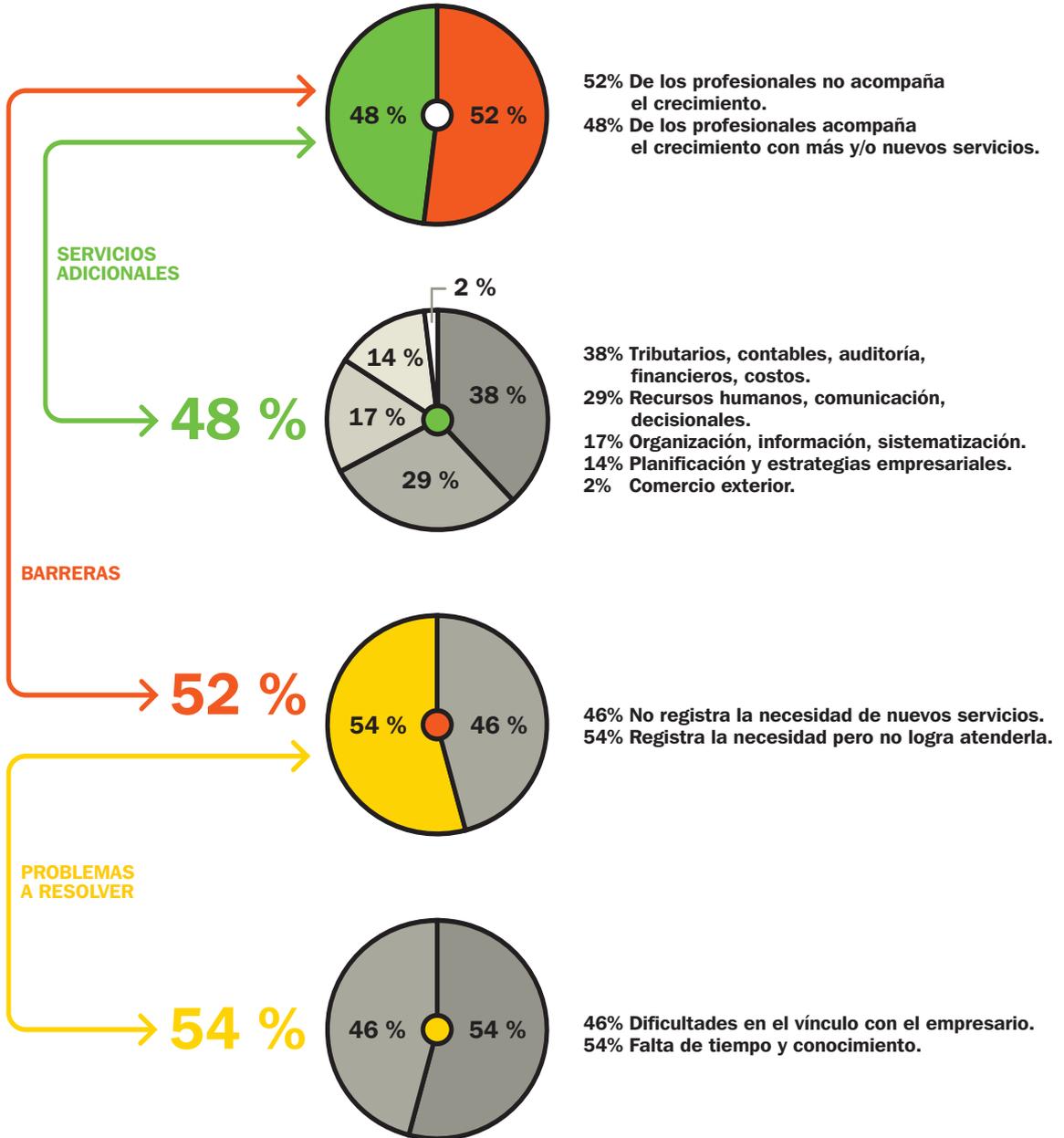
¡Esta es una gran paradoja: porque si le va bien, seguro que va a tener problemas! ¿Por qué? Porque cuantos más empleados sume en la línea de operación, cuanto más aumente la producción, más va a facturar y más va a necesitar capital de trabajo y más estará inmerso en un sistema social. Y este empresario de la “Organización Pasto”, que crece sola y de abajo para arriba, se la pasará reinvertiendo todo el día sin saber qué cuernos es la reinversión.

Porque los contadores y licenciados en administración, junto con los economistas, tenemos un problema: muchas veces pensamos que lo que para nosotros es sencillo, para los demás es obvio. Y entonces muchas veces no podemos explicar con un gráfico cómo es el tema del capital de trabajo. La famosa frase de muchos empresarios, “Cuanto más trabajo, cuanto más crece mi empresa, menos plata gano”, refleja en parte esta situación.

Pero, sin embargo, la empresa gana plata, por supuesto. Lo que pasa es que la tienen acumulada en stock o en cuentas a cobrar, no en el bol-

GRAFICO 16
LOS PROFESIONALES Y SUS CLIENTES PYME

76% de los profesionales en Ciencias Económicas reconoce el incremento de complejidad de sus tareas cuando un cliente Pyme crece.



sillo del dueño. Pero los contadores y licenciados estamos, muchas veces, con limitaciones o tan apurados que no nos detenemos a entender las dudas de los clientes.

Ocurre que muchos profesionales se educaron y tienen en la cabeza el otro modelo, el modelo del “seamos lógicos”, el modelo de la gran corporación creada desde arriba donde todo el mundo sabe, tiene acceso al conocimiento, la ayuda y la experiencia.

Pero estos empresarios fundadores de Pymes, que producen trabajo y organizaciones de abajo para arriba, carecen de explicaciones. ¡Nada les es dado con anticipación! Van aprendiendo a los golpes.

Un dato final para cerrar el capítulo, sobre un problema que retomaremos más adelante. Una investigación realizada entre profesionales de Ciencias Económicas³ mostraba que el 76% reconoce el incremento de la complejidad de sus tareas cuando un cliente Pyme crece.

Pero más de la mitad (52%) no puede acompañar al empresario en ese proceso (ver **GRAFICO 16**).

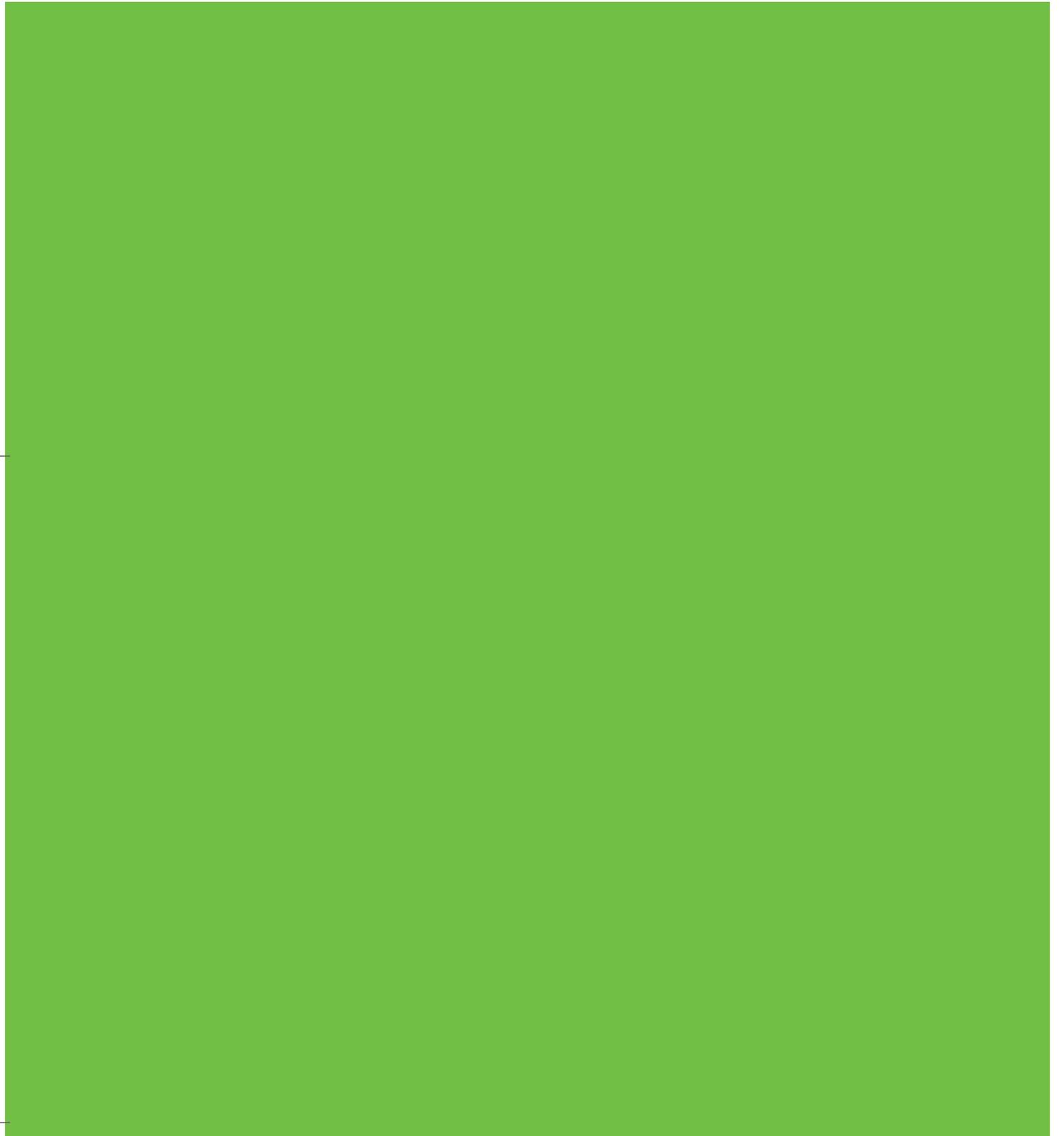


3. Penna, A. y Ariaga, M. C. (2007) Procesamiento de 211 encuestas a profesionales provenientes de 17 provincias argentinas. El 74% de los mismos contaba con más de 15 años de antigüedad en la profesión (artículo inédito).

1C

Cómo calmar (y ayudar) al dueño que crece

- LA TRAVESIA DEL DESIERTO
- EL MOVIMIENTO PERPETUO
- LAS FANTASIAS DEL DUEÑO GERENTE GENERAL
- LA NECESIDAD DE HACER CAMBIOS



“Los empresarios suelen decir: ‘He crecido mucho. Pero tengo miedo de volcar si continúo así’ ”.

Habíamos descripto cómo los empresarios propietarios de empresas pequeñas van aprendiendo a los golpes. Pero, a pesar de todo, muchos logran crecer, y algunos con gran velocidad.

Porque, en muchos casos, el problema más difícil para una Pyme probablemente no sea el crecimiento en sí mismo. En relativamente poco tiempo muchas de ellas aumentan fuertemente la facturación, la cantidad de empleados, la rentabilidad, la cantidad de clientes, los metros cuadrados ocupados, etcétera.

¿De qué crecimiento hablamos en valores absolutos? De Pymes que multiplicaron su facturación 10 a 30 veces y, por ejemplo, pasan de tres empleados a 20 e incorporan tres o cuatro jefes intermedios.

LA TRAVESIA DEL DESIERTO

El verdadero gran problema de las Pymes, y seguramente uno de los principales méritos de un profesional que asesora a Pymes, no es ayudar al empresario a encontrar una fórmula para crecer.

De lo que se trata, por lo contrario, es de encontrar nuevas herramientas para conducir la empresa, y de facilitarles el aprendizaje que le va a servir al empresario Pyme para consolidar el crecimiento y hacerla sustentable en el largo plazo.

Los profesionales externos (contadores, abogados, consultores, ingenieros, etc.) deben ayudarlos con los nuevos problemas que se derivan del crecimiento. Deben lograr colaborar con los empresarios en hacer sustentables sus empresas en el largo plazo y, en definitiva, facilitarles trabajar sin tantos temores ni angustias. A su vez, el empresario deberá afrontar cambios de tal naturaleza durante largos períodos. A ese período de aprendizaje lo hemos denominado “la travesía del desierto”.

La falta de experiencia, el desconocimiento, el incremento del riesgo y la ausencia de acompañamiento producen temores y desconcierto.

Valga además un largo paréntesis para observar un hecho curioso que protagonizan los pequeños empresarios que empiezan a crecer: al ir a tanta velocidad, al hacer, y hacer permanentemente con altísima pro-



Los profesionales externos (contadores, abogados, consultores, ingenieros) deben ayudar a los empresarios a hacer sustentables sus empresas en el largo plazo, y facilitarles trabajar sin tantos temores ni angustias.



1. Un conocido arquero del fútbol argentino afirma que, en su puesto, un profesional se consolida recién cuando le han convertido 200 goles tontos.

ductividad, no se dan cuenta de lo que van aprendiendo ni logran apropiarse realmente de sus logros.

Incluso entran en una suerte de descalificación de su propia intuición, una palabra que, además, se usa muchas veces con sentido peyorativo. Pero ocurre que la intuición es experiencia pura acumulada previamente y aplicada a una situación, a partir de 100 o más casos semejantes anteriormente resueltos¹.

Esa descalificación hacia la propia intuición empresarial nace, en parte, de algo más profundo, que es la falta de reflexión de la propia experiencia por parte del dueño y gerente general de la Pyme.

Y atención: no se trata de una reflexión para teorizar o especular en un café, sino de un proceso reflexivo sistémico que permite y facilita poder verse a sí mismo en acción. Una reflexión que le permita al empresario poder evaluar su accionar y observar también las consecuencias de ese accionar.

Esta travesía del desierto implica adquirir una serie de hábitos y habilidades que no son precisamente fáciles, ni tampoco son los mismos hábitos que llevaron al empresario a crecer en su primera etapa, en los años de la creación e instalación de la empresa en el mercado.

Pero esas nuevas habilidades, si las adquiere, más esas nuevas conductas, van a lograr que pueda consolidar todo lo que ha construido.

Se trata de que lo que logró a fuerza de actividad, empiece a tener otras bases de organización, ya no sólo apoyado en la actividad pura. Se trata de que el pensamiento, la reflexión sobre la acción y el planeamiento, ocupen progresivamente espacio en la mente, en la agenda y sobre todo en los gustos del empresario-gerente general.

EL MOVIMIENTO PERPETUO

En la primera etapa de la organización típica de dos niveles, todo lo que no se mueve no es considerado trabajo. Escribir no es considerado trabajo, hablar sobre el trabajo no es considerado trabajo, reflexionar respecto de la experiencia realizada no es considerado trabajo.

Cuando decimos que todos los intercambios son absolutamente operativos, nos referimos a diálogos del tipo: “Llévale 2 tuercas de cinco milímetros, comprá 40 kilos de muzzarella, depositá el cheque hoy a primera hora”.

Como contrapartida, y en paralelo, los otros diálogos son completamente personales. Porque en la Pyme, a diferencia de la gran corporación, las relaciones personales son fortísimas: todo el mundo sabe vida y obra de todo el mundo.

¿Pero por qué no se habla en la Pyme de dos niveles, es decir aquella Pyme donde el dueño es gerente general y además operario, y controla a todos los otros operarios? La respuesta es tan simple que parece irreverente: ¡No se habla porque sencillamente no hay tiempo para hablar! Es una organización donde hablar sobre trabajo, estar escribiendo algo sobre el trabajo o simplemente estar quieto, son acciones que equivalen a perder el tiempo. ¡No hay que hablar, hay que hacer! Ese es el mandato imperioso.

¿Y cuándo se quiebra este esquema? Se quiebra cuando la multiplicidad de tareas hace que el dueño no tenga tiempo para realizar todos los pasos y revisar meticulosamente cada detalle, sobre todo los del área sustantiva (sean pizzas, chapas o pacientes).

En ese momento comienza a aparecer una oposición, una tensión fuerte, entre actividad y organización, una tensión que es un emergente de esa forma de trabajar.

Esta propuesta de empezar a reflexionar sobre la actividad y la organización apunta a que ambas, actividad y organización, se complementen. También, en un punto, implica resolver cierta incompatibilidad entre ambas. ¿Y cuál es esta oposición? Que para organizar, hay que detener la operación.

Para resolver esta oposición entre actividad y organización, hay que “alargar” el concepto de trabajo. Se debe incluir en él no sólo el “hacer” sino también “la organización del hacer”, para lo cual habrá que hablar y escribir sobre ello².

Un empresario, que está ahora en plena transición del crecimiento “puro y duro” a la consolidación del crecimiento, suele expresar un sentimiento respecto del proceso que experimenta en estos terrenos:

“Los cambios que estoy haciendo son excelentes... ¡Pero tenga en cuenta que estamos cambiando la turbina en pleno vuelo!”

¡Hay muchísimo miedo en esa frase! Se puede citar literalmente lo que dijo otro empresario hace algunos años:



2. Es útil detenerse para incorporar un concepto fundamental; el de trabajo. “Trabajar consiste en aplicar la Capacidad actual de una persona en la realización de sus tareas” explicaba el estudioso canadiense Elliot Jaques en su libro *La organización requerida*, publicado en castellano en 1993 por Editorial Granica. En forma de función, podría decirse que $CA = f(CPM, CV, HC)$, que se lee del siguiente modo: La Capacidad aplicada (CA) es función de CPM (Complejidad del Procesamiento Mental), de CV (Compromiso con los valores, o la forma en que valora el trabajo su rol), y de HC (Habilidad cognoscitiva, es decir los conocimientos, experiencias y habilidades). Introducir esta noción de trabajo permite apreciar hasta qué punto el conocimiento (representado por HC en la fórmula), es solamente uno de los motores de la capacidad. Precisamente, la capacidad aplicada, CA, con los otros componentes, es la que permitirá ir resolviendo los problemas que se presenten.

“Yo supe llegar bien hasta aquí, pero siento que ahora se me quemaron los papeles y no sé cómo seguir adelante. No sé bien si quiero tener una empresa tan grande como la que tengo. Pero por otro lado me parece un pecado no aprovechar lo que hemos construido mi gente y yo. No quiero achicar la empresa, pero tengo miedo de volcar si continúo como vengo.”

Es más, en el proceso de trabajo conjunto con su consultor, este empresario hasta dudaba si quería seguir al frente de su empresa.

El decía:

“La empresa periódicamente me pasó por arriba. Y el consultor me ayudaba, con mucho trabajo de los dos, a que yo me volviera a poner encima de la empresa para manejarla. Y ahora la empresa otra vez me vuelve a pasar por arriba. En los últimos 10 años ya hicimos esto cuatro veces, no quiero más... Y además cada vez es más difícil ponerme arriba y retomar las riendas.”

Lo que le ocurría a este empresario era que, tras cada salto de nivel, él perdía el control sobre la empresa. Iba detrás del negocio, pues la diversidad del negocio que afrontaba hacía que se le complicara la adquisición de las nuevas habilidades y que además debiera integrar cada vez más gerentes al equipo de conducción para poder dirigirla.

¿Y qué sería volver a subirse a la empresa? Que la empresa se dirija hacia donde el empresario quiere que vaya. Y no que la empresa se deje llevar por los vaivenes del mercado y/o por intereses propios de los diferentes sectores de la organización, la asociación, los clientes y los proveedores.

Esa empresa, en nuestro país y a pesar de las crisis de hiperinflación y recesión, aumentó ¡230 veces el tamaño de su facturación y 30 veces la dotación de personal en dos décadas! (1988-2008).

LAS FANTASIAS DEL DUEÑO GERENTE GENERAL

En un momento dado, el fundador siente que no quiere más, y empieza a tener la fantasía del tipo: “Busco un gerente general para que se ocupe

de todo esto”. Que en otras palabras sería: “Busco un gerente general para que él haga mi trabajo. Y yo me compro un puro y soy presidente y no trabajo más”. ¡Así concibe en su fantasía, un empresario Pyme exitoso, cuál es la naturaleza del trabajo de la Asociación!

Otro empresario, en lugar de nombrar un gerente general, puede llegar a otra situación todavía más extrema: “Vendo la empresa, junto toda la plata, y no trabajo más”. Ese hombre lo que tiene, profundamente, íntimamente, es miedo, un miedo enorme. Y mucho cansancio, tiene una profunda desorientación y un agobio extremo.

Una expectativa muy habitual de un empresario Pyme al acudir a un consultor o a un profesional externo, es que éste reduzca notablemente los problemas que debe enfrentar en su empresa. Pero eso es, lisa y llanamente, una ilusión.

El trabajo de asesoría, en realidad, lo que hace es cambiar la naturaleza de los problemas, no eliminarlos. El asesor ayuda a construir métodos, herramientas y equipos de trabajo para poder abordar mejor los problemas. En definitiva, el problema subsiste, pero su naturaleza, que al principio era inabordable, va progresivamente pasando a ser abordable, dado el incremento de recursos, métodos, capacidades y posibilidades que se generan.

Todo este preámbulo es nuestra primera aproximación a un momento absolutamente clave para la Empresa y para el empresario-gerente general-operario: la construcción de una transición a un nuevo nivel de gerencia.

Este será un nuevo nivel de complejidad; un salto en la tercera dimensión del crecimiento y un nuevo escalón superior en el cual la gerencia de la Pyme deberá establecerse.

En términos de Peter Drucker (un gran intuitivo que siempre se aproxima con lucidez a los procesos de crecimiento empresarial, pero, obsesionado como está por la gran empresa, siempre se queda del lado de afuera cuando mira las firmas chicas) esta transición se explica con sus propias palabras:

“La pequeña empresa se dirige prioritariamente por ‘operación’ y la mediana se dirige mayoritariamente mediante ‘planeamiento y pensamiento’.

En la empresa pequeña no se ha producido aún la discriminación del órgano de fijación de objetivos.”



Una expectativa muy habitual de un empresario Pyme al acudir a un consultor o a un profesional externo, es que éste reduzca notablemente los problemas que debe enfrentar en su empresa. Pero eso es, lisa y llanamente, una ilusión.

Podemos ver esta misma perspectiva pero aplicada a la pujante empresa de Juan y su emprendimiento gastronómico:

Juan, en la parrilla, dirige la empresa desde el puesto de parrillero. De vez en cuando deja ese puesto, atiende la caja y controla que todas las comidas estén cargadas en las distintas comandas. Por la mañana realiza las compras, algunas para el día, otras para la semana, algunas para el mes.

El dirige su parrilla desde la operación. Podría, si aprendiese, combinar las tareas de “operación”–compras, caja, parrilla– con cierta tarea de fijación de objetivos. Por ejemplo, podría fijarse objetivos tales como: no gastar más de x% de la facturación en carne, o z% de la facturación en salarios. Pero aun haciéndolo (muchos no lo logran), esa tarea de fijación de objetivos la podrá hacer solo y no demandará que deje de lado ninguna de las tareas operativas.

Entre la tarea de gerencia y el órgano de fijación de objetivos no se ha producido ninguna discriminación: Juan realiza ambas solo; sin consultar y sin discutir ni acordar con nadie.

En rigor, al ayudar al empresario a construir una organización –al intentar que su empresa no sea sólo actividad pura, que no sea actividad y nada más, que la organización no esté sólo basada en la “operación”–, el consultor lo que va a generar no es solamente cambiar la naturaleza de los problemas, sino también instrumentos para dirigirlos, equipos de tareas para fijar y cumplir objetivos (ya no Juan solo) y, como resultado no buscado pero que con toda seguridad se va a producir, un descenso de la rentabilidad de corto y mediano plazo (anual-trianual).

El objetivo de largo plazo es mejorar la sustentabilidad, disminuir los riesgos, calmar las angustias del empresario Pyme y hacer más previsible y gobernable la pequeña empresa que ha crecido. A título de ejemplo, observemos el cambio en los equipos de trabajo.

LA NECESIDAD DE HACER CAMBIOS

¿Por qué es necesario realizar estos cambios? Porque estos empresarios, que empezaron con la “Organización Pasto” (esa empresa que, según veíamos en el capítulo anterior, creció sola desde abajo, y sumó más y más

GRAFICO 17

DEL TRABAJO RADIAL O INDIVIDUAL AL TRABAJO EN EQUIPO

METODO DE TRABAJO RADIAL

El método radial o el gerente general trabajando uno a uno produce tres equipos de trabajo, todos con A incluido. En su ausencia no hay equipos, sólo individuos sueltos.

3 duplas
AB - AC - AD

METODO DE TRABAJO EN EQUIPO

11 equipos de trabajo. En ausencia de A funcionan tres duplas más un trío: cuatro equipos de trabajo.

6 duplas
AB - AC - AD - BC - BD - CD
4 tríos
ABC - ACD - BAD - BCD
1 cuarteto
ABCD

TRANSICION
➤-----➤

3
equipos de trabajo

0
equipos de trabajo sin participación del dueño-gerente general

VS

11
equipos de trabajo

4
equipos de trabajo sin participación del dueño-gerente general

manos al cerebro de un dueño que estaba en todos los detalles), están obligados a cambiar los procedimientos para construir una organización estable, sustentable y humanamente dirigible.

O hacen esta transformación, o seguirán al frente de una organización que cada tanto “tumba” a su conductor y lo obliga a esfuerzos cada vez mayores (y menos humanos).

¿Y por qué estos cambios debilitan la rentabilidad a corto y mediano plazo? Porque lo que ocurría en esa “Organización Pasto”, era que su productividad y su rentabilidad podían llegar a ser notablemente altas fruto, entre otras cosas, del esfuerzo agotador de su fundador y de quienes lo acompañan.

No hay que olvidar que entre el dueño y unas pocas personas más, son capaces de realizar el mismo volumen de trabajo que en otras empresas llevan a cabo una mucho mayor cantidad de trabajadores.

No es raro medir desempeños en las Pymes que den como resultado un valor de 12, 14 o 17, es decir, que una persona trabaje 12, 14 o 17 veces más que otra. ¡17 veces! Y no porque el que trabaja con menor resultado esté haraganeando, sino que tiene que ver con la productividad del cerebro y la experiencia y el clima laboral que generan estas Pymes de alto crecimiento.

Podemos volver a la mirada de Peter Drucker para ver qué observaba este gran intuitivo respecto de la pequeña empresa:

“En la empresa pequeña, ni la parte activa del cargo ejecutivo jefe ni la parte de fijación de objetivos son preocupaciones para dedicarles todo el día.

La persona que está al frente de la pequeña empresa combina la dirección del negocio con el desempeño de una función tal como las ventas o la fabricación. Sin embargo, la pequeña empresa también necesita una organización gerencial.”

¿Qué quiere decir Drucker con organización gerencial? A pesar de que el nombre puede dar esa idea, no significa que el dueño del restaurant contrate a cinco gerentes, ni siquiera a uno, ¡porque obviamente su organización no da para eso! Esa frase significa que la pequeña empresa necesita un órgano de conducción. Necesita que alguien conduzca (un “alguien”

AMBITOS DE LA EMPRESA: UN MUNDO CON DOS LEYES DE GRAVEDAD

LEY DE GRAVEDAD DE LA ASOCIACION		LEY DE GRAVEDAD DE LA ORGANIZACION
RIESGO ECONOMICO	1	RIESGO DECISIONAL
OBTENCION DE RECURSOS	2	APLICACION DE RECURSOS
DETECCION DE NUEVOS NEGOCIOS E INTEGRACION DE RECURSOS NECESARIOS	3	OPERACION DEL NEGOCIO EXISTENTE
ACCIONISTAS Y DIRECTORES	4	EMPLEADOS: GERENTE GENERAL Y PERSONAL
TRABAJO EMPRESARIAL	5	TRABAJO ORGANIZACIONAL
RELACIONES DE PARIDAD	6	RELACIONES JERARQUICO-EJECUTIVAS
REMUNERACION PROPORCIONAL	7	REMUNERACION EQUITATIVA
CREACION, SUPERVISION Y SOLUCION DE ASINCRONIAS	8	MEJORA DE LO EXISTENTE Y CONSTRUCCION DE SINCRONIAS

solitario que se transformará en “algunos”, cuando la organización crezca). Y conducción significa establecer objetivos, comunicación, estímulos.

Además, este empresario/gerente general/operario, que es enormemente productivo, lo que tiene también es mucha soledad. Y también siente responsabilidad por todos, incluso una responsabilidad excesiva. Se siente responsable por sus empleados, muchas veces también por la familia de sus empleados, por continuar y mantener la empresa el mayor tiempo posible.

Por eso, cuando por primera vez nombra a un supervisor, es decir que por primera vez hay alguien entre él y los que hacen la operación, el empresario Pyme tiene que entender que ese supervisor es un par. Claro que no es dueño como lo es él. Pero es un par en el sentido de su responsabilidad por el trabajo de otros. El fundador y este primer supervisor son los únicos “responsables” por el trabajo de sus subordinados.

El empleado también lo era, pero en otro nivel. La diferencia es el nivel y el tipo de responsabilidad. El día que entre el dueño y el operario apareció alguien en el medio –el supervisor–, lo principal que tiene que entender el dueño es que a ese responsable intermedio lo tiene que escuchar, considerar y tratar como a un par. Se trata de alguien

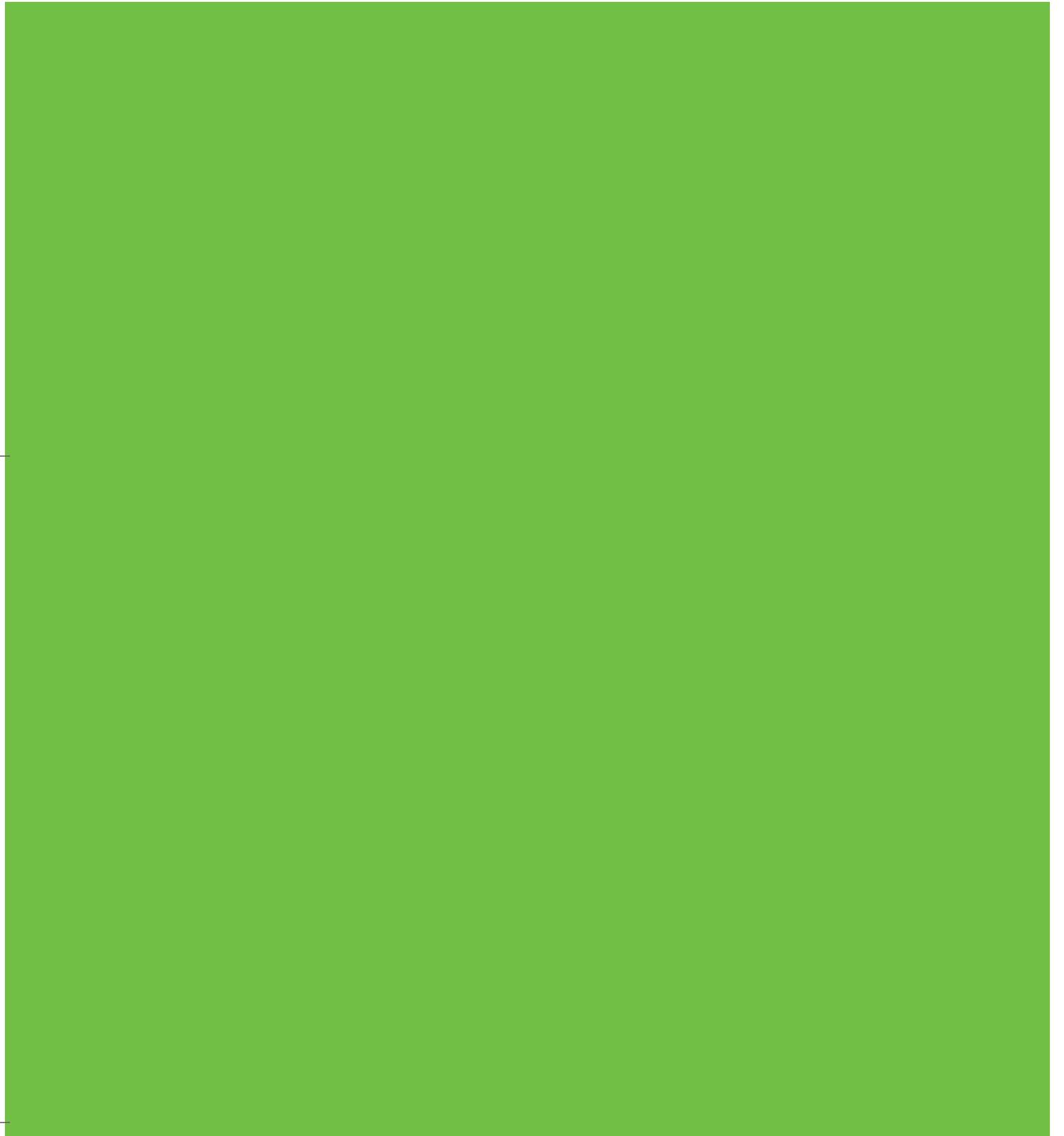
que no sólo deberá hacer por sí mismo, sino que deberá lograr hacer que otros hagan.

Eso es lo más difícil, porque hasta acá todo el mundo hacía lo que el dueño fundador gerente general decía. Ahora tiene que empezar a escuchar al otro, porque si no lo escucha y no lo toma en cuenta, ese otro que está en el medio, ese supervisor o jefe intermedio pasa a estar abajo otra vez como un empleado operativo más por ese camino. Otra vez se convierte en “manos”, no en otra cabeza responsable que se suma y alivia al dueño fundador y gerente general solitario (y sobrecargado).

1D

La dirección del crecimiento Pyme

- DRUCKER, LA P, LA Y, LA M
- RESPONSABILIDAD Y DISCRECIONALIDAD
- AYUDANDO AL DUEÑO DESDE AFUERA
- DIBUJANDO EL PRIMER ORGANIGRAMA
- NOMBRANDO AL PRIMER SUPERVISOR



La “Organización Pasto”, tal como la hemos definido en los capítulos anteriores, ha empezado la transformación. Antes tenía dos niveles. Arriba estaba el dueño, que está en todo –muchas veces él también como empleado operativo–. Y debajo los operarios, que cumplen la función de ser “manos” de la cabeza que todo lo organiza, todo lo ve y todo lo controla. Ahora, por lo contrario, empieza a funcionar la figura del supervisor. Por lo tanto, la organización agrega un nivel: estamos frente a una organización de tres niveles.

DRUCKER, LA P, LA Y, LA M

Demos un rodeo previo, valiéndonos nuevamente de Peter Drucker. Vamos previamente a hacer un uso un poco elástico de la sigla Pyme: veremos cómo se vuelve más compleja la dirección de una “M” (Mediana) que la de una “P” (Pequeña).

Y consideraremos la letra “Y” como una transición entre ambos estadios, que implica un tamaño adicional, especial, con sus propias características y complejidades mayores que el tamaño pequeño, y menores que el tamaño mediano.

Esa organización en transición se caracteriza por el agregado fundamental de la incorporación del supervisor, el primer nivel intermedio entre el dueño gerente general, y los operarios que están por debajo de él. Este vínculo será de tres niveles, ya se trate de uno, dos, tres, o más los supervisores que conforman esa línea media y que tienen al dueño gerente general como vértice superior.

Ahora sí, volvamos a Drucker para ver la diferencia entre Pequeña y Mediana. Dice este autor:

- ① *En la empresa mediana el puesto activo principal se ha convertido en una tarea para todo el día.*
- ② *Los objetivos generales ya no los puede establecer el hombre que desempeña el cargo activo principal.*
- ③ *La fijación de objetivos puede seguir siendo una tarea que ocupe solamente una parte del tiempo.*
- ④ *Es mejor organizar la fijación de objetivos como una función separada, que deba ser desempeñada por los gerentes funcionales reunidos en la forma de una comisión de planeamiento.*

- ⑤ *El negocio bastante grande posee un equipo ejecutivo jefe.*
- ⑥ *Siempre tiene un problema en lo que respecta a la relación entre los gerentes funcionales y la gerencia superior.*

Aclaremos algo más por nuestra parte. El tamaño “bastante grande” para Drucker equivale, en la Argentina (y en los países de mercados internos limitados), al tamaño mediano. No tanto por la cantidad de empleados, facturación o metros cuadrados de superficie ocupada, como habitualmente se piensa, sino por cuatro factores invisibles a los ojos:

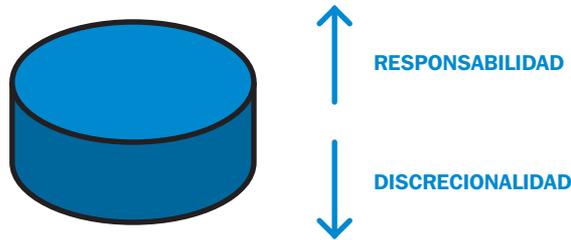
- ① La complejidad del órgano de gerencia que internamente conduce la organización.
- ② La nueva y creciente necesidad de discriminar el órgano de conducción organizacional del órgano de conducción empresarial (es decir, separar la gerencia de la dirección empresarial).
- ③ La inexperiencia de los empresarios en general (recordemos que para el 70% de ellos ésta es su primera empresa) para lograr un ensamble fructífero entre gerencia y dirección; y las dificultades inherentes para establecer relaciones de colaboración entre gerencia y dirección.
- ④ El tipo de problemas vinculados al mercado que atienden y al contexto externo que estas empresas medianas deben comenzar a resolver cuando alcanzan un tamaño importante (más del 15%, por ejemplo) de un segmento, cualquiera que éste sea.

RESPONSABILIDAD Y DISCRECIONALIDAD

Introducir un supervisor, entonces, es el primer paso para dejar de ser pequeña y empezar la transición hacia un mayor tamaño. La llegada de esta figura es, por lo tanto, la diferencia entre una pequeña empresa, con un solitario y único responsable (el dueño gerente general), y la nueva situación donde la responsabilidad comprende a más de uno. Pero es necesario ahondar en el significado de la responsabilidad. Porque si la responsabilidad es una de las caras de la moneda, la otra cara, el otro lado, tendría que ser la facultad para manejarse con criterio propio. Lo que se llama el uso de la discrecionalidad.

GRAFICO 18

LAS CARAS DEL NUEVO NIVEL DE LA PYME



“Si el dueño me exige responsabilidad, pero lo que me pide es que siempre haga lo que él me dice, yo nunca voy a ser responsable.”

Esta frase, habitualmente escuchada en boca de los nuevos niveles intermedios de la empresa, enuncia las dificultades y ambivalencias que se transitan en estos procesos como así también la presencia de una cultura oral, con muy pocas normas escritas y la ausencia de parámetros e instrumentos organizacionales.

La discrecionalidad, en términos de trabajo, es el tipo de respuesta que va a producir el trabajador en los espacios que no están normados. Por lo tanto, hay un sinnúmero de decisiones que uno es libre de tomar. En esas decisiones, uno estará usando la discrecionalidad propia.

Y la discrecionalidad se forma y construye por la experiencia, por los valores, por las situaciones anteriores que cada uno vivió, por lo que uno piensa, por lo que aprendió, por los conocimientos que adquirió y por la forma como procesa la información disponible.¹

Si uno no está facultado para usar la discrecionalidad, no va a tener responsabilidad, y no va a ser una ayuda muy diferente de la que proveen los empleados operativos.

El dueño va a nombrar a un jefe o supervisor o encargado intermedio entre él y los otros. Los de abajo, si estos supervisores no aplican su criterio, lo que van a decir es que “está dibujado”, porque todo hay que preguntárselo al dueño...

Por ese camino, además, el dueño no se va a aliviar, va a estar otra vez en un ciento por ciento en todos los detalles y con un agregado: estará cambiando todo el tiempo lo que decidió el supervisor.



1. Son útiles al respecto algunas definiciones del ya mencionado autor canadiense Elliot Jaques, que se dedicó a investigar y definir estos temas en el ámbito del trabajo: **Procesamiento mental:** abarca los procesos mentales mediante los cuales se recoge información, se la selecciona, se la analiza, se razona y se toman decisiones. **Complejidad del proceso mental:** la máxima dimensión y complejidad del mundo que una persona es capaz de interpretar. **Capacidad potencial:** el más alto nivel en el cual una persona puede trabajar en un momento dado. **Capacidad aplicada:** el nivel en el cual una persona efectivamente trabaja en un momento dado.



El mismo empresario que dice que en su empresa nadie vale la pena, cuando se va, sin embargo, deja la empresa a cargo de alguien.

AYUDANDO AL DUEÑO DESDE AFUERA

¿Cuál es la experiencia de ayuda al empresario Pyme en esta circunstancia, desde la consultoría externa?

Primero, cuando el empresario cuenta su problema de sobreexigencia, si también transmite que en su organización no hay nadie que le sirva, se trata de un caso complicado.

Porque lo que está diciendo, en el fondo, es que él es único, que todos los demás integrantes de la Organización no son capaces de tomar ninguna decisión. Así, ese empresario está en el techo de lo que puede lograr en ese momento.

Sin embargo, incluso en ese caso, es factible buscar algunas vías paralelas para crear confianza. Por ejemplo, saber si el dueño gerente general alguna vez se va de vacaciones. Si nunca se va de vacaciones (un supuesto que puede sonar excesivo, pero que sin embargo es una situación mucho más frecuente de lo que se imagina), entonces se trata de un caso difícil.

Ahora, si el hombre responde que efectivamente se va de vacaciones (o emprende un viaje de negocios, o se enferma, o se ausenta varios días por otras situaciones), la segunda pregunta es si cuando se va de vacaciones cierra la empresa. Si la respuesta es afirmativa (porque no puede, no admite, no acepta dejar el negocio en otras manos), otra vez estamos ante un caso difícil. Doblemente difícil.

Pero si cuando se va de vacaciones (o se aleja un tiempo considerable de su empresa por cualquier otro motivo), deja la empresa abierta, ahí ya el panorama es mejor. Porque el mismo sujeto que decía que en su empresa nadie vale la pena, cuando se va, sin embargo, deja la empresa a cargo de alguien.

Lo importante en estos casos es diferenciar todo el tiempo lo que se dice, de lo que se hace y de lo que se piensa. El trabajo de consultoría, entre otras cosas, consistirá en que el empresario pueda discriminar entre estos tres procesos: hechos, palabras y pensamientos.

Entonces, en estos casos, ¿cuál es el primer organigrama a desarrollar con el empresario desde la consultoría externa? En un principio, existen solamente dos niveles, con todo el mundo dependiendo del empresario-dueño de la empresa, que está funcionando además como gerente general. Y arriba suyo, en este organigrama de dos niveles, el empresario no concibe nada, no ve a nadie, ignora la presencia de la Asociación.

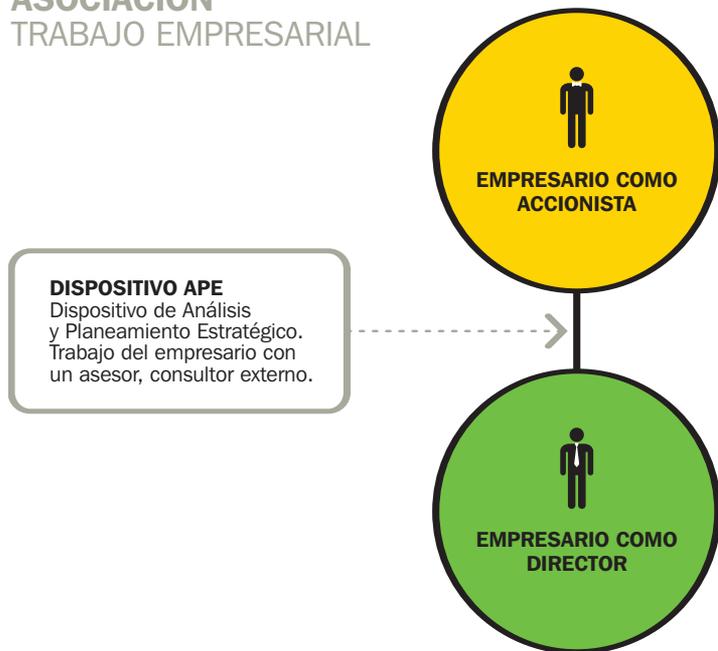
Pero al empezar procesos de consulta, el dueño gerente general empieza a abrir un espacio que sería asimilable a crear un espacio de dirección.

Porque lo que deberá empezar a hacer el empresario es pensar, comprender y mirar desde arriba a su Organización. Y empezar a reflexionar sobre la operación-acción pura.

Gráficamente se podría concebir lo siguiente:

GRAFICO 19 TRABAJO DE LA ASOCIACION

ASOCIACION TRABAJO EMPRESARIAL



ORGANIZACION NO EJECUTIVA

Retrocediendo a los orígenes, este empresario, ¿cómo había hecho crecer la empresa de dos niveles, con todo el mundo reportándole a él? El empresario era como una locomotora que tiraba al final de la “línea de montaje”, y ni siquiera concebía el lugar del pensamiento sobre la organización.

GRAFICO 20
ORGANIZACION LOCOMOTORA DE ARRASTRE



Lo mismo sucede si la organización toma la forma de locomotora de empuje (donde él se coloca al principio de la línea de producción) o de pulpo distribuidor (acá, el empresario distribuye trabajo entre distintos operativos, que no realizan la misma tarea):

GRAFICO 21
ORGANIZACION LOCOMOTORA DE EMPUJE

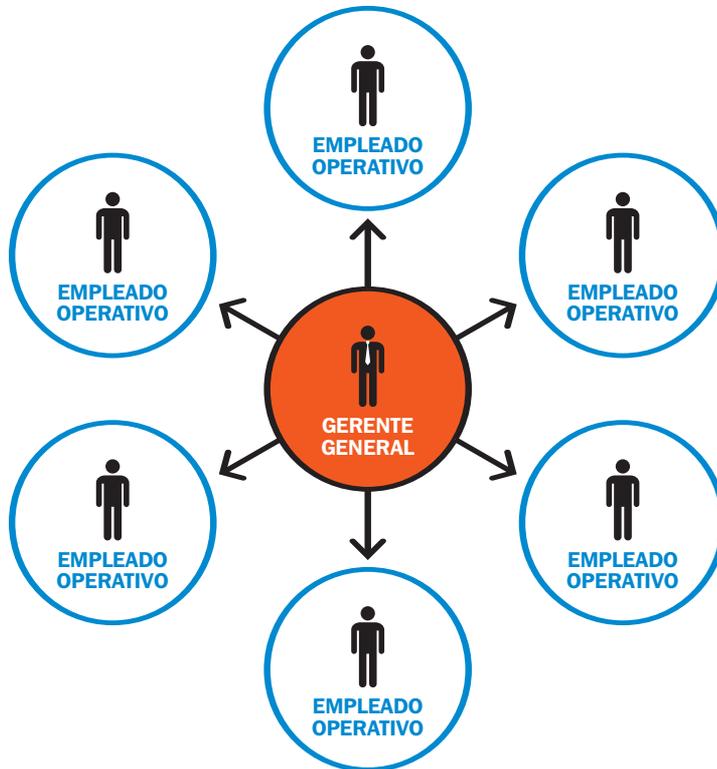


Algunos dueños gerentes generales, aun en esta etapa tan primaria, son capaces de organizar las distintas funciones organizacionales y dicen: “Estos cuatro empleados son de administración, estos cuatro son de producción y estos cuatro son de ventas”.

Si logra hacer esto, es un gran paso adelante. Hay muchos que no pueden siquiera dar ese primer paso. Ello no implica en absoluto que muera como empresa. Tal vez sobreviven mucho, muchísimo tiempo así.

Porque, ¡cuidado! ¡Con este esquema de dos niveles y sin mayor dife-

GRAFICO 22
ORGANIZACION PULPO DISTRIBUIDOR



renciación funcional, el empresario Pyme puede ganar grandes sumas de dinero! Pero lo que también hay que advertir es que en esta empresa de dos niveles, se funciona por tracción humana, con todos los costos que ese esfuerzo enorme significa tanto para los empleados como para el propio dueño, que estará siempre volcado a la tarea operativa.

En la gran mayoría de las pequeñas empresas de dos niveles no hay previsión, no hay objetivos (salvo a veces de facturación), no hay metas, no hay evaluación de desempeño, no hay planeamiento y, en consecuencia, hay baja noción de logro, alta sensación de inestabilidad, alta vivencia de peligro y de incertidumbre.

Sin embargo, sobreviven, y con ese clima diario y en ese contexto interno viven a lo largo de 20, 30 y más años.



Lo que dicen muchos dueños gerentes generales de Pymes es: “Yo necesito tener alguien que esté entre yo y todo el mundo, ya no doy abasto con todo...”.

DIBUJANDO EL PRIMER ORGANIGRAMA

Volviendo a las asignaciones de tareas entre las distintas áreas, hay empresarios que no pueden discriminar esa división funcional básica. Porque están acostumbrados a que a quien trabaja vendiendo, lo destina a hacer tareas en producción, después lo pasa a administración, y así todo el tiempo. Y esto es independiente de la realidad de la Pyme, donde cada posición tiene un pequeño volumen de tarea, volumen que no es suficiente para un puesto full time.

De este modo, muchos empresarios Pyme parecerían empeñados en cumplir la nefasta sentencia de Drucker sobre la pequeña empresa: “Todo el mundo tiene cuatro tareas y no sabe bien cuál es la suya”.

Sin embargo, si el empresario es capaz de dibujar un organigrama o un esquema sencillo de división de tareas, eso ya es un paso adelante. Y es importante aclarar que el organigrama no tiene que surgir de lo que dice el “Manual de Management” (que, por otra parte, no existe), sino que tiene que ser fruto del trabajo y del pensamiento del propio empresario.

Estamos entonces frente a la organización de comando directo. El dueño gerente general, más allá de ocupar la posición de empleado operativo, ya no lo hace como la “locomotora” o el “pulpo”. Se ubica claramente por arriba, coordina, ordena, comunica y organiza.

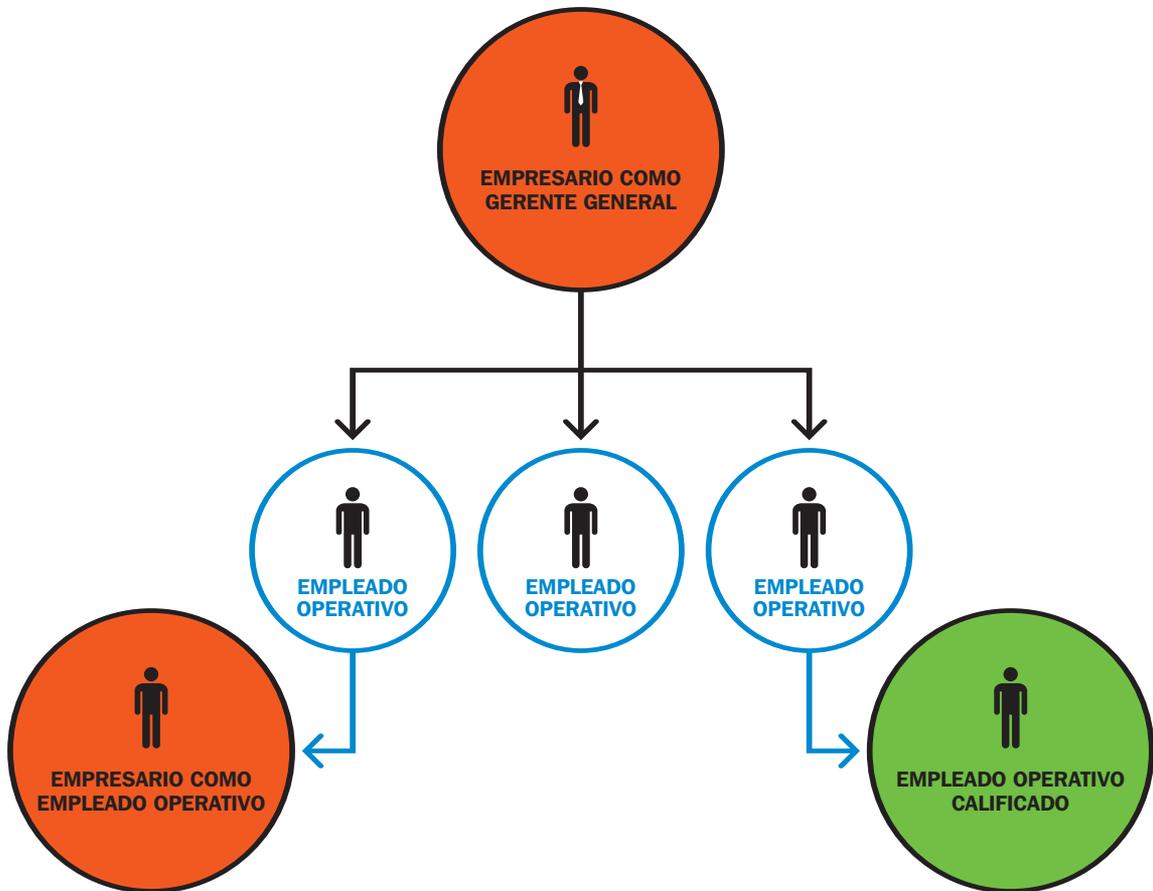
Una vez asentado en esta posición, por arriba de todos los empleados operativos, aunque más de una vez por día él mismo realice tareas operativas, y si el volumen de la operación continúa creciendo, deberá iniciar lo que ya mencionamos como la “travesía del desierto”.

La primera etapa consiste en ayudar al empresario a colocar a alguien entre él mismo y al menos una porción de la operación. Lo que dicen muchos dueños gerentes generales de Pymes en estos casos es: “Yo necesito tener alguien que esté entre yo y todo el mundo, ya no doy abasto con todo...”.

También, invariablemente, cuando llega esta demanda, los empresarios evalúan con la misma duda: “Y a este supervisor, que será el primero de ese nivel intermedio, ¿lo tomamos de afuera o lo sacamos de aquí adentro?”.

La respuesta es evidente: está a su alcance, y ya la utilizó sin darse cuenta. El primer supervisor ya arrancó, aunque a tiempo parcial. Es el mismo individuo que se sienta en el sillón del dueño cuando éste se va de vacaciones o cuando el dueño falta por motivos personales o laborales.

GRAFICO 23
ORGANIZACION DE COMANDO DIRECTO

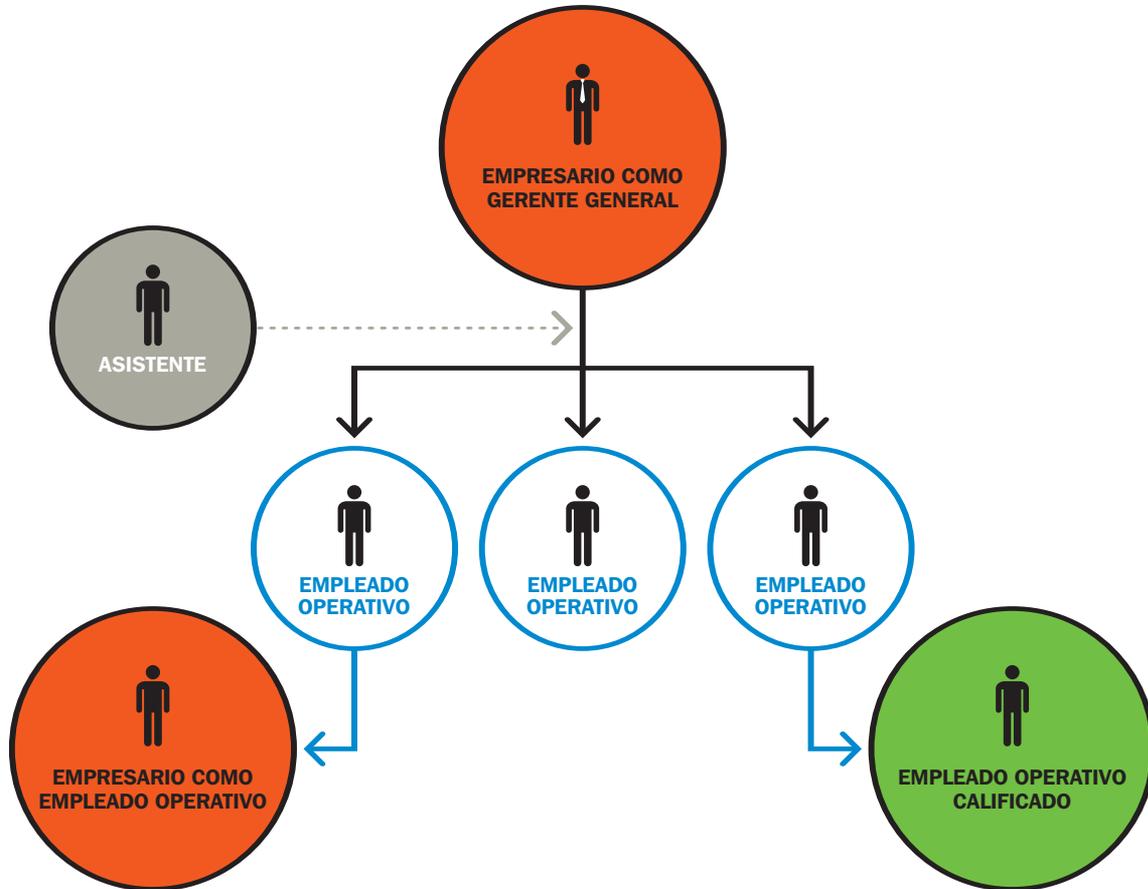


El primer paso, ahora, es crear el puesto. Lo llamará asistente de gerencia general, o asistente del dueño, o asistente de fabricación o asistente de ventas, según sea el área, función o tarea por donde quiera comenzar.

¿Y cuál es la ventaja enorme de sentar a ese sujeto? La ventaja es que ya fue sentado por el dueño cuando se iba de vacaciones, y todos los que están en la organización lo aceptan.

Entonces, cuando el empresario, ya no en vacaciones sino en forma permanente, lo nombra en ese lugar, lo único que está haciendo es explicitar lo que ya todo el mundo sabe y hace. Acaba de nacer la organización de comando directo asistido. La vemos y graficamos así:

GRAFICO 24
ORGANIZACION DE COMANDO DIRECTO ASISTIDO



Si, por lo contrario, el empresario trae a un supervisor de afuera, aunque sea diez veces más capaz que ese empleado, y lo sienta en ese mismo lugar, en el 95% de los casos no va a tener éxito.

Van a fracasar los tres: el nuevo supervisor, el dueño y el empleado de confianza, y se va a resentir a todo el clima laboral de la Organización.

Ello sucederá por múltiples causas. Acá rescataremos dos de ellas: primero, porque todos los empleados tienen el impulso humano de ir a entenderse con el que antes había reemplazado al dueño, cuando el dueño se tomaba vacaciones. Segundo, porque en esta empresa no hay todavía, en este estadio de la organización, ningún elemento de control

que no sea la presencia del dueño. Porque antes el dueño-empresario todo lo miraba y todo lo sabía, pero ahora que la empresa creció, ya no lo puede saber y controlar todo con igual grado de detalle.

Pero tener a este responsable intermedio en ese nuevo puesto no es sencillo... Cuando se pasa de tener una estructura de dos niveles a tener una de tres, con el nuevo responsable intermedio, el dueño, a ese responsable, lo tiene que mantener ahí, y no bajarlo después como si no hubiera pasado nada.

Además, por sentarse en este lugar intermedio, a esta persona, primero, hay que pagarle más plata. Preferentemente, desde el comienzo, no después. Porque de lo contrario, el hombre no tiene un estímulo que sea propio. O mejor dicho, tiene el estímulo inicial de que el dueño lo sentó ahí y se siente reconocido por eso. Pero este efecto dura un tiempo, porque también él se siente con mayor responsabilidad y a esa mayor responsabilidad le corresponde mayor remuneración.

NOMBRANDO AL PRIMER SUPERVISOR

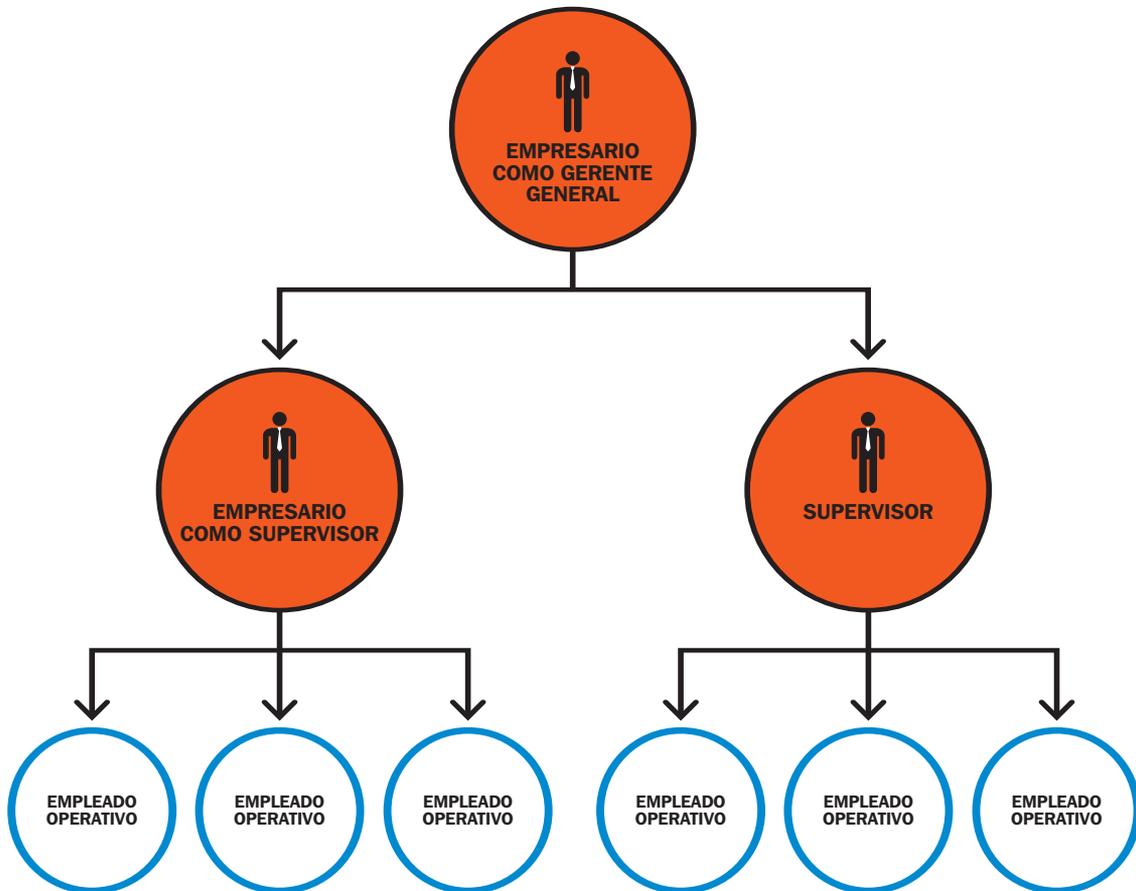
Retrocedamos al momento de la decisión de nombrar al segundo del dueño. Cuando el empresario vuelve de sus vacaciones, lo ideal es que deje en manos del hombre de confianza (que lo había reemplazado en su ausencia) alguna de las tareas que él hizo, y de ese modo el dueño empiece a quedar libre aunque sea en una porción de su tiempo.

Segundo, habrá que quitarle al ahora supervisor o asistente algunas de las tareas operativas que tenía antes de pasar al nuevo puesto, porque de lo contrario va a tener que trabajar 12 horas todos los días y no le alcanzará el tiempo.

Ahora bien, esta tarea operativa que ya no puede hacer el hombre de confianza ¿cuál de los operarios es el que mejor la puede realizar? Para esta tarea vamos a decirle a otra persona –por ejemplo, Hugo– que la tome, y entonces le pagamos unos pesos más a Hugo.

Así, se empieza a hacer todo un movimiento de ascenso de escalón por escalón, porque a Hugo también hay que sacarle algún trabajo para que pueda hacerse cargo de las tareas que ya no puede tomar el supervisor ascendido.

En definitiva, este proceso que el profesional externo hace con el

GRAFICO 25
ORGANIZACION DE COMANDO DIRECTO DELEGADO

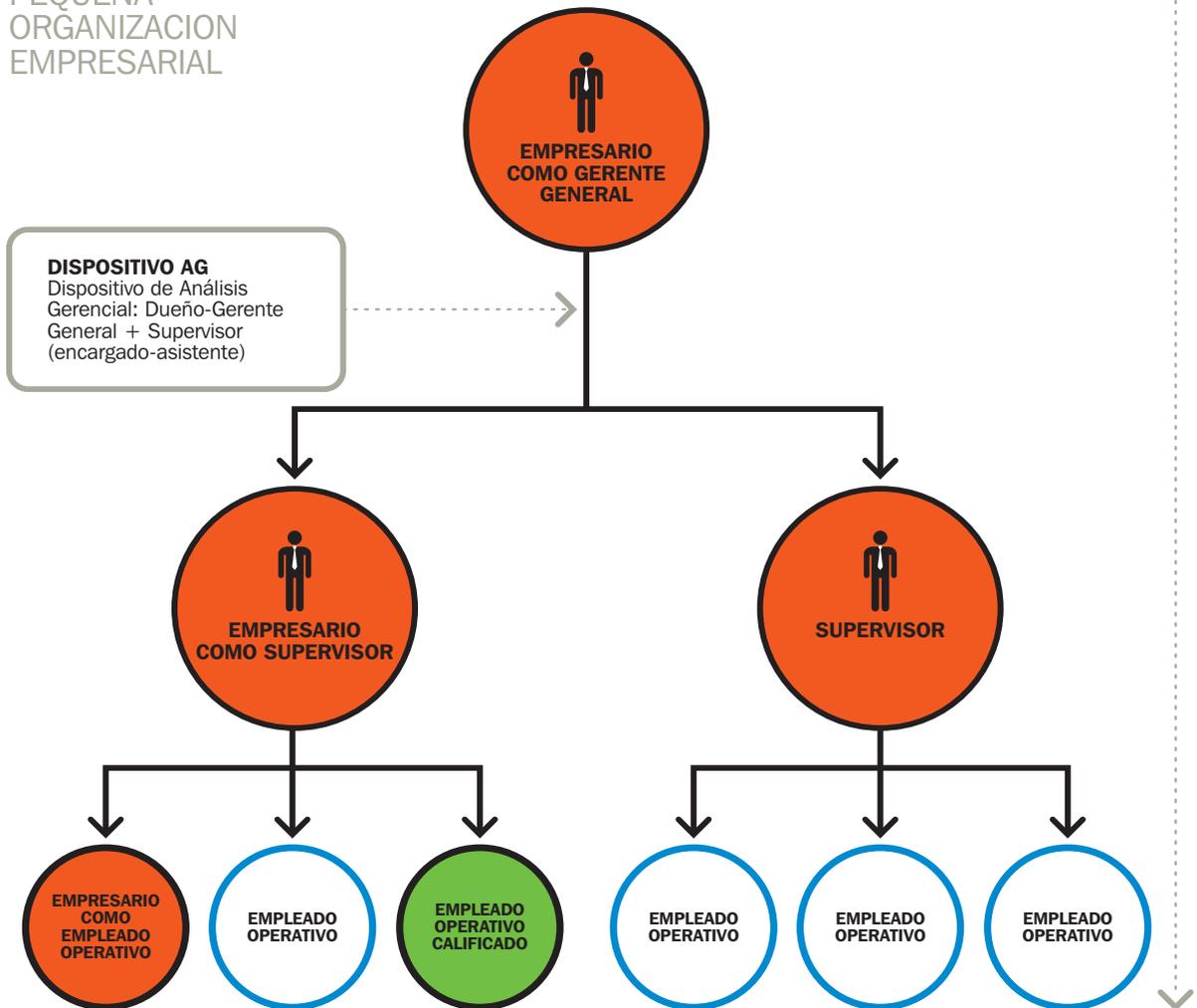
empresario, el propio empresario lo debe hacer con su segundo, el supervisor. Así, el dueño-empresario y el segundo, por primera vez, empiezan a hablar del trabajo sin trabajar en acciones. Hablan y reflexionan sobre sus respectivos trabajos pero sin hacerlo físicamente. Mientras hablan y reflexionan conjuntamente, comienza a existir una organización que denominamos de comando directo delegado.

Empieza a crearse un intercambio, y además empieza a haber dudas. Porque cuando la estructura estaba en dos niveles, el empresario ni siquiera se permitía dudar. A veces porque no tenía tiempo, pero también porque tenía miedo de cómo iban a salir las cosas.

GRAFICO 26

TRABAJO A REALIZAR EN LA ORGANIZACION DE TRES NIVELES

ORGANIZACION
PEQUEÑA
ORGANIZACION
EMPRESARIAL



Pero en este momento, ya con un responsable intermedio, empieza el dueño a tener esta charla con el supervisor. Y Hugo, que tomó las tareas que el supervisor ya no puede tomar, también se va a llevar unos pesitos más y a su vez empieza a hablar con el jefe intermedio, que antes era su compañero. Y comienza a haber diálogo de otra forma, porque Hugo

sabe que el supervisor lo respeta y lo escucha (porque no por nada le asignaron a él tareas que antes hacía el actual supervisor).

A esta altura, se han creado dos duplas laborales muy valiosas: dueño - supervisor y supervisor - Hugo. A su vez, se han creado espacios de reflexión y análisis similares a los que existían en la Asociación pero ahora en la Organización. Gráficamente, ese diálogo entre dueño y supervisor aparece en el organigrama como un dispositivo de análisis gerencial (aunque el propio dueño todavía sigue estando a cargo de parte de la operación).

Otro dato interesante: entre los operarios de abajo, que hasta acá estaban apretados, con todos estos pasos, se produce un corrimiento sucesivo de tareas.

Porque muy probablemente otro empleado antiguo tome parte de las tareas de Hugo, y así sucesivamente, hasta que por último ingrese un empleado nuevo para cumplir con las tareas que antes cumplían el supervisor, Hugo y la cadena de reemplazos y asistencias. Proceso que, en definitiva, permitió al dueño gerente general empleado operativo liberarse de algunas tareas operativas.

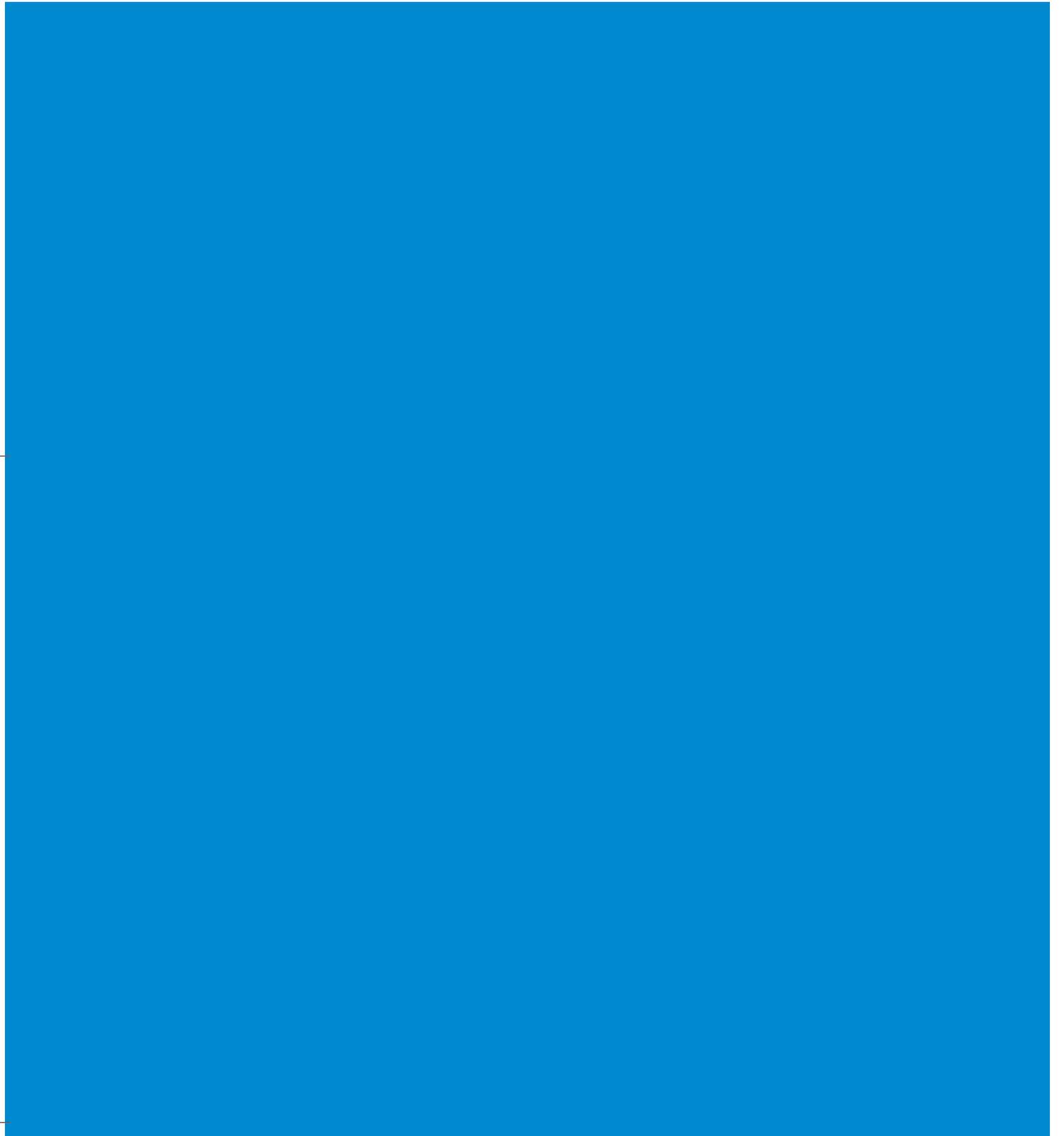
Pero hay algunas grandes diferencias más. Por empezar, algunos ganan un poco más. En segundo lugar, el que entra nuevo en la Organización lo hace por debajo de toda la pirámide, con lo cual nadie lo va a atacar, es visto como una ayuda para todos. En cambio, si el empresario traía al supervisor de afuera, aunque fuera una mezcla de Jesucristo y Einstein, muy probablemente se lo hubieran comido crudo.

Una cuestión final respecto del área de origen de ese supervisor ascendido internamente. Generalmente, ese sujeto proviene de la tecnología sustantiva, igual que el fundador dueño, porque era el hombre de confianza que al dueño le sacaba las cosas adelante. Y, por otra parte, que provenga de la tecnología sustantiva va a asegurarle al dueño que el negocio “va a caminar”, al menos con la orientación que tenía hasta ese momento.

Porque se puede perder una factura, puedo no cobrar, puedo perder plata... Pero lo que el dueño gerente general necesita es otro médico que cure a los enfermos casi tan bien como él, u otro pizzero que haga la pizza, u otro chapista que arregle los autos... En quien confío es en alguien de mi mismo palo. Y además porque fue la persona con quien más trabajó el dueño desde que se puso por su cuenta.

1E

El caso Planeta Tierra



JAIME KAUFMAN
PLANETA TIERRA

Accionista - Fundador - Gerente General



A. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- 1** Accionista - Fundador - Gerente General: Jaime Kaufman (JK). Además de todas estas funciones, JK domina la tecnología sustantiva de su agencia de turismo “Planeta Tierra”. El mismo ha practicado montañismo y conoce en persona muchos destinos turísticos. Recomienda a sus clientes, muchas veces, a partir de su propia experiencia. También maneja los sistemas de reserva y todos y cada uno de los procesos operativos propios de una agencia de turismo. Conoce el negocio desde sus diferentes vertientes.
- 2** Su agencia de viajes cuenta con tres empleados full time, que le reportan a él directamente.
- 3** Planeta Tierra presta cuatro servicios turísticos bien diferenciados: 1) servicios corporativos para empresas medianas, 2) turismo convencional a particulares, 3) turismo estudiantil a contingentes de universitarios extranjeros que hacen intercambio en la Argentina y 4) turismo aventura a clientes que buscan experiencias no convencionales orientadas al trekking y la montaña.

B. LA MIRADA DEL FUNDADOR Y GERENTE GENERAL

LOS COMIENZOS

¿Cuáles fueron sus primeros pasos en términos laborales?

JK: Antes de trabajar estudiaba la carrera de física en la UBA, que era muy exigente y me demandaba dedicación full time. Pero a los dos años de iniciar la carrera empecé a trabajar paralelamente al estudio. En esos tiempos, mi papá, a raíz de un accidente que le impedía ir a trabajar, me pidió que lo reemplazara durante unos meses en su trabajo. Encontré tantos problemas en la empresa, que los pocos meses se transformaron en seis o siete años. Además, me costaba verme a mí mismo dedicándome a la vida académica para siempre, en una carrera como física que exigía estudiar y actualizarse todo el tiempo.

De modo que me volqué totalmente a la empresa constructora de mi padre a fines de los '80.

Voy un momento para atrás con esa empresa. La había empezado mi abuelo, y mi padre y su hermano la transformaron en una empresa pujante en la Argentina pujante de los años '60. En especial, hizo muchas obras públicas y llegó a tener 300 empleados.

Pero, y sin criticar a mi padre, supo administrar bien en la abundancia y no en la crisis. Muere mi tío, viene una de las crisis económicas, y mi papá se queda finalmente sin nada. A partir de 1985 empieza a hacer obra para terceros, aunque íntimamente él soñaba con volver a la empresa que había logrado levantar décadas atrás.

Por eso nunca supo administrar la nueva empresa chica. Mi papá tenía 20 oficinas vacías para las futuras obras, y había armado 20 sociedades para los futuros proyectos a construir, ¡y no reconocía que los tiempos habían cambiado! El era un emprendedor, un apostador en el buen sentido, que finalmente se quedó sin capital.

Al llegar yo, entonces, a fines de los años '80, es como que me estaba subiendo al Titanic en el último kilómetro, cuando ya estaba apuntando al iceberg. Lo ayudé a mi papá a administrar el cierre. Vista desde hoy, esa experiencia cobra una gran dimensión en mi vida laboral.

Posteriormente, en la primera mitad de los años '90, con un viejo amigo, montamos una pequeña agencia de turismo. Yo estaba recién casado y de luna de miel nos habíamos ido a la India y a Nepal, y siem-

pre fantaseaba con viajar. Además había disfrutado mucho en Bariloche hacer montañismo, y en Buenos Aires entrenaba escalamiento. Mi primera idea era montar una agencia de turismo aventura.

Con mi socio pensábamos en dividirnos el trabajo: él se dedicaría al turismo comercial, más convencional, y yo al no tradicional. Así empezamos esta agencia; con una inversión de \$ 5000 (durante el 1 a 1).

¿Cómo repartían roles con su socio?

JK: Como mi socio estudiaba turismo, yo pensaba que él podía aportar el know how. Luego advertí que no era tan así, porque yo finalmente debía participar en el armado de los paquetes de turismo convencional.

De entrada, a poco de caminar, entre mi socio y yo hubo diferencias de criterio.

Además tenía una actitud más pasiva, se sentaba en el mostrador a esperar que llegaran los clientes, mientras que yo salía a buscar los negocios.

Pensando en fechas y en las etapas del proceso de puesta en marcha aproximadamente fueron las siguientes: en 1994 abrimos la agencia y trabajábamos sólo nosotros dos part time. En 1995 sumamos una empleada de medio día y nos iniciamos en el mercado corporativo. En 1996 ya teníamos una empleada full time y una pasante.

Los clientes empezaron a llegar por conocidos, luego los referidos de los conocidos, y por último los que llegaban por otras vías.

Poco a poco, mi socio empezó a actuar como un empleado más, estaba fuera de su rol, no podía buscar clientes, estaba como aplastado.

Así, yo empiezo a pensar las alternativas que tengo para mantener activa la empresa y pensé básicamente dos: separarme y crear mi propia agencia, o comprarle su parte a él y seguir solo. Pero además tenía que ser muy cuidadoso en la implementación de cualquiera de las alternativas: no quería perder a un viejo amigo con la decisión.

Por suerte, apenas le mencioné las alternativas a mi socio, él optó por vender su parte.

De modo que ahora sí estaba, finalmente, al frente de su propio proyecto...

JK: Al separarme tuve una sensación de alivio, pude tomar muchas decisiones que estaban trabadas.

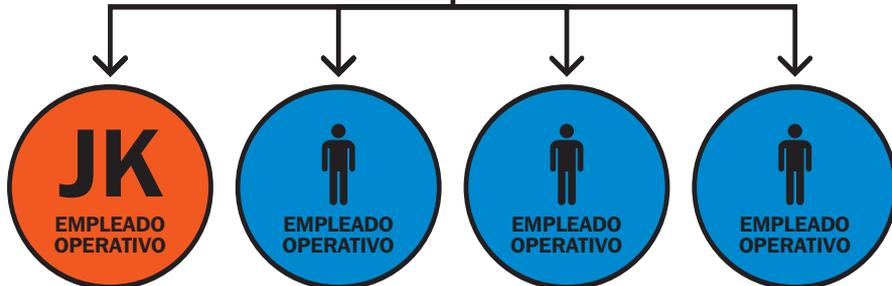
Me mudé del Once al Microcentro, sumé más gente en la agencia y

GRAFICO 27
PRIMERA VISION DE LA EMPRESA

ASOCIACION



ORGANIZACION



me volqué totalmente a sostenerla y hacerla crecer. En 2000 ya tenía tres personas full time. Pegué un salto, pero el mercado no me acompañó. Primero fue lo de las Torres Gemelas, después el Corralito, luego el Tres a Uno... Fue un período de alto impacto sobre el turismo. En el medio de la crisis de la Argentina de 2001/2002 dudé si seguir o no con la agencia, incluso no sabía si irme o no del país. Una persona se fue de la empresa, y como forma de subsistir sin cerrar tuve que bajar los sueldos de los dos empleados que se quedaron y, obviamente, el mío propio.

LO PEQUEÑO ES HERMOSO: EL PLANETA A LA MEDIDA DE UNO MISMO

¿Cómo fue la salida después de la crisis?

JK: Muy de a poco el negocio empezó a recuperarse. En verdad, el negocio corporativo, con los viajes y pasajes para empresas, fue lo que permitió salvar a la agencia durante la crisis, porque los particulares se mueven según el contexto general de la economía. Además, entré en la crisis con dos deudas muy grandes y muy difíciles de pagar.

Sin embargo, y de a poco, empezaron a crecer áreas de servicio que había creado antes de la crisis. Por un lado el turismo aventura, y por el otro, el turismo de contingentes de estudiantes extranjeros que venían a hacer intercambio en la Argentina (yo le prestaba servicios turísticos a la empresa que traía a los estudiantes para el intercambio). En un principio, eran grupos de 20 estudiantes, hoy esos grupos llegan a 150 personas.

En general, toda nuestra escala es pequeña. Si bien la base total de clientes particulares son 500 personas, la realmente activa sostenidamente es de 50. En los servicios corporativos ocurre algo similar: de 30 empresas en total, las verdaderamente activas y regulares son 10. Igual con los grupos de outdoors o turismo aventura: son tres o cuatro grupos por año, con un máximo de 15 personas por cada viaje que organizo.

Y en sus proyecciones para la empresa, lo que usted imaginaba para su empresa, ¿cómo lo afectó la crisis?

JK: Eso lo hablé mucho con mi asesor. Antes de la crisis yo pensaba siempre en expandir el negocio, apuntaba a tener una empresa cada vez más grande. Pero después de 2002 y 2003, llegué a una conclusión: no quería más pensarme como empresario. “Yo no tengo una empresa, tengo una agencia de viajes”. Porque después de la crisis, decidí volver a

estar en la operación directa de la agencia. Y eso me dio y me da mucho placer. Antes quería ser el director de la orquesta. Hoy, en cambio, quiero ser violinista, cellista...

Me sirvió mucho un concepto que elaboramos junto con el asesor: el “empleado interno”, es decir, estar yo mismo en la operación.

Ahora, apunto a todo lo contrario de antes de la crisis: ¡No quiero tener más empleados de los que tengo! Y tampoco quiero ser mayorista, porque no quiero perder el contacto con el cliente. Es en ese contacto donde yo encuentro campo para mi trabajo y mi creatividad. Sé entender qué necesita cada cliente ¡más allá de lo que pida o pregunte! Y, generalmente, logro proveérselo. Ver y escuchar a mis clientes profundamente satisfechos con los servicios que les presto es para mí un motor fundamental.

Llegué a la conclusión de que el crecimiento de las Pymes no pasa por aumentar ventas o empleados, sino que el proceso es distinto y único para cada empresa.

Hoy busco crecer en el segmento de turismo universitario, receptivo, y también en los viajes outdoors. Con los clientes corporativos y particulares que atiendo estoy satisfecho; son suficientes con los que tengo, no busco crecer más en esos mercados. Busco crecer en calidad, experiencia y, gracias a ello, en el placer de trabajar en lo que me gusta y en lo que sé hacer. Y, de esta forma, en calidad de vida para mí y para mi familia.

Por supuesto, si aparecen 10 grupos de universitarios, no los echo, pero no quiero desvincularme de la operación y eso requiere no pasar determinado volumen. Por ejemplo: el despacho del vuelo en Aeroparque de un grupo es normalmente un procedimiento sencillo, pero cuando aparecen inconvenientes se complejiza muchísimo. En julio de 2008 tuve un caso muy ilustrativo y muy “argentino”: tenía un grupo de 42 estudiantes universitarios extranjeros viajando a Mendoza. Al llegar al Aeroparque de Buenos Aires para hacer los trámites previos, me informan que el vuelo acababa de ser cancelado y por el número de pasajeros nos embarcarían divididos en varios vuelos al día siguiente y el posterior. Eran las vacaciones de invierno y no había lugar en el hotel donde habían estado alojados las dos noches anteriores y, en general, estaban llenos la mayoría de los hoteles de Buenos Aires. Durante las siguientes dos horas estuve negociando con Aerolíneas Argentinas para que nos

reubiquen a todos juntos, y antes, buscando hoteles para todo el grupo y consiguiendo un micro para charterarlo a Mendoza esa misma noche. Mientras todo esto ocurría hablaba también con el director del grupo y la guía que les estaba haciendo un tour por Buenos Aires para que alargaran el paseo y luego fueran a un café mientras se definía lo que se iba a hacer. Como si esto fuera poco, en Aeroparque había cámaras de televisión, gente enfurecida con la situación y un gran contingente de una colonia de chicos de un sindicato. Finalmente, y luego de varias charlas, la buena predisposición del personal de Aerolíneas y mi esfuerzo, conseguimos que cambiaran un avión B-737 (que es para 100 pasajeros) que iba a Córdoba, por un MD-88 (que es para 150 pasajeros) que luego de volar a Córdoba siguió con nuestro grupo a Mendoza. Y el grupo recién llegó al Aeroparque cuando todo estaba solucionado y se habían despedido los mostradores de Aerolíneas.

Esto es un ejemplo de las cosas que no puedo delegar ni quiero perder. Lo hago por mi propia tranquilidad, y lograrlo produce en mí una profunda satisfacción.

EL CONSULTOR, O EL SOCIO QUE NO TENGO

En este proceso de ajuste y cambio ¿cuál fue el rol del consultor?

JK: Fue el socio que ya no tengo. En una Pyme, es una figura enormemente importante.

Ejerce una suerte de “quiropaxis cerebral”: llegás a la reunión con todos los pensamientos confusos, y en el intercambio con el consultor se produce un ajuste y clarificación de las ideas y las acciones próximas fruto de la reflexión conjunta.

Hay una frase, en particular, que siempre repito: “El principal activo de una Pyme es el cerebro del dueño”.

C. LA MIRADA DEL CONSULTOR

Trabajando conjuntamente en una reunión semanal de dirección, Jaime Kaufman y su consultor fueron delineando una serie de cambios, tanto en su gestión como en la organización de la agencia.

Este trabajo de orientación asistida permitió al empresario decidir y llevar a cabo una serie de trabajos y cambios que han mejorado mucho su calidad de vida laboral y el funcionamiento interno de la agencia.

Hoy, JK distingue bien su tarea de gerente general de las tareas operativas. Incluso, para ayudar a ello, ha creado dos puestos de trabajo físicamente diferenciados.

Por un lado, en un escritorio que está junto al resto de los puestos de sus empleados, realiza diariamente todo lo relativo a la operación habitual.

Y en otro escritorio, que está en el entrepiso de la oficina, trabaja en sus tareas gerenciales. Allí ordena las actividades de la semana y el mes, tanto de sus empleados como las propias; ahí también realiza con todo el equipo una reunión quincenal de revisión de las tareas, los asuntos pendientes y la marcha de los planes de mejoras.

En ese puesto, el empresario también atiende mensualmente al contador y juntos revisan la marcha de los números de la agencia. Y trabajando en ese puesto del entrepiso, planifica sus acciones para buscar contactos en universidades extranjeras (para armar negocios nuevos en turismo estudiantil).

También allí, y luego de varias reuniones, contrató a un asesor externo para reformular el sistema contable y administrativo. Y allí también desvinculó a su antigua contadora, y contrató una nueva, que lo acompaña mucho más en la gestión de la agencia.

Trabajos similares emprendió con consultores externos para resolver problemas de baja de comisiones que se presentaban en la actividad a escala global. Para ello contactó una ayuda externa que tenía experiencia en procesos similares en México, donde este panorama se había presentado cinco años antes que en la Argentina.

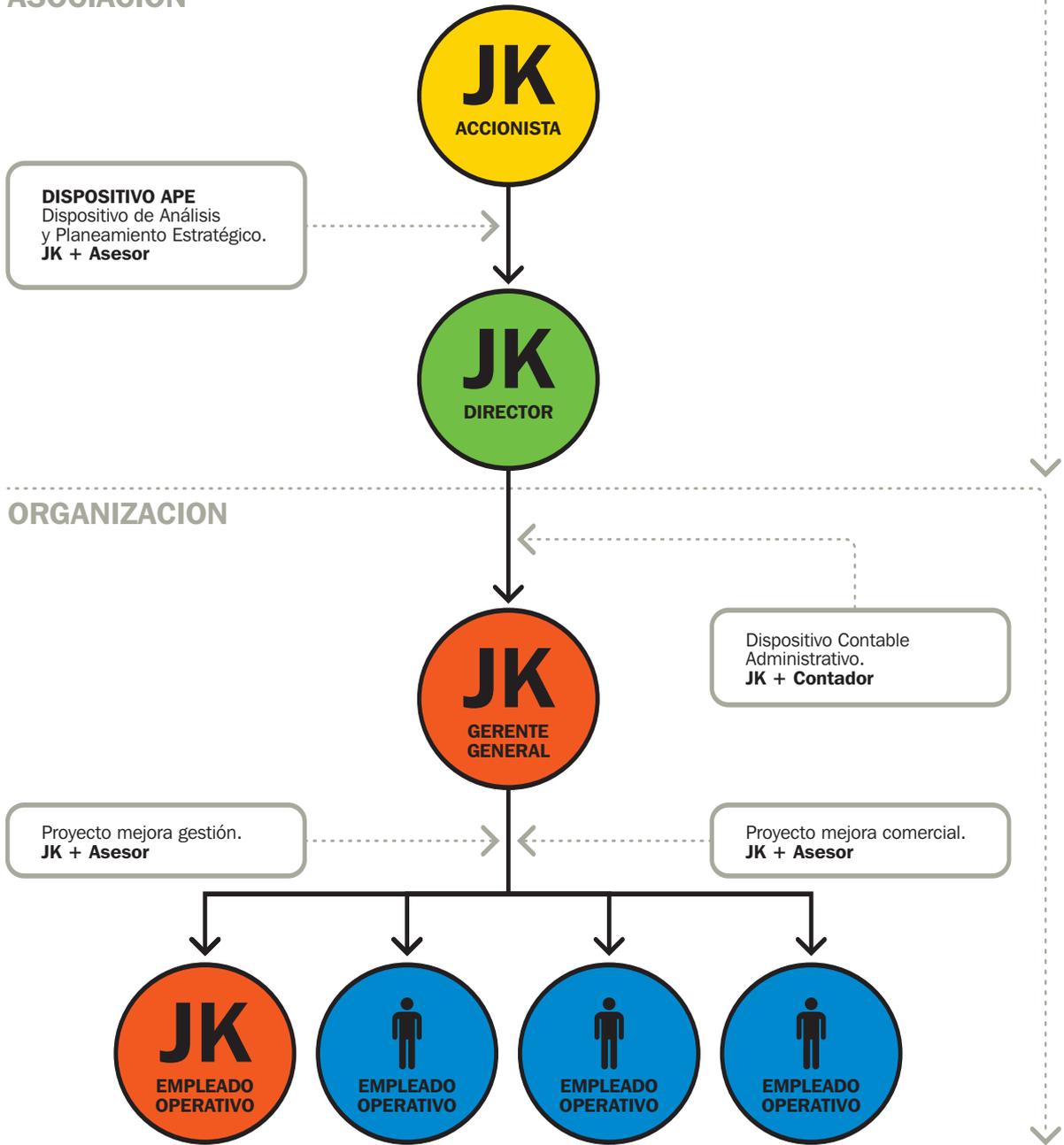
Muchas de estas decisiones fueron fruto de otro proceso que también JK fue adquiriendo con el tiempo: el de no confundir su rol de accionista o director con el de gerente general. Para esto usa también un artificio referido al lugar de trabajo: como dueño y director de su agencia, se desplaza hasta el estudio del asesor (nunca en su propia empresa, ni siquie-

ra en el “entrepiso de gerente”), y allí reflexiona y analiza permanentemente las estrategias de largo plazo.

Y mientras tanto, en paralelo pero esta vez como gerente, a veces solo y a veces ayudado por sus empleados o asistido por los asesores externos, JK va desarrollando acciones para darle sustentabilidad y rentabilidad de largo plazo a su agencia.

GRAFICO 28
SINTESIS DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE PLANETA TIERRA

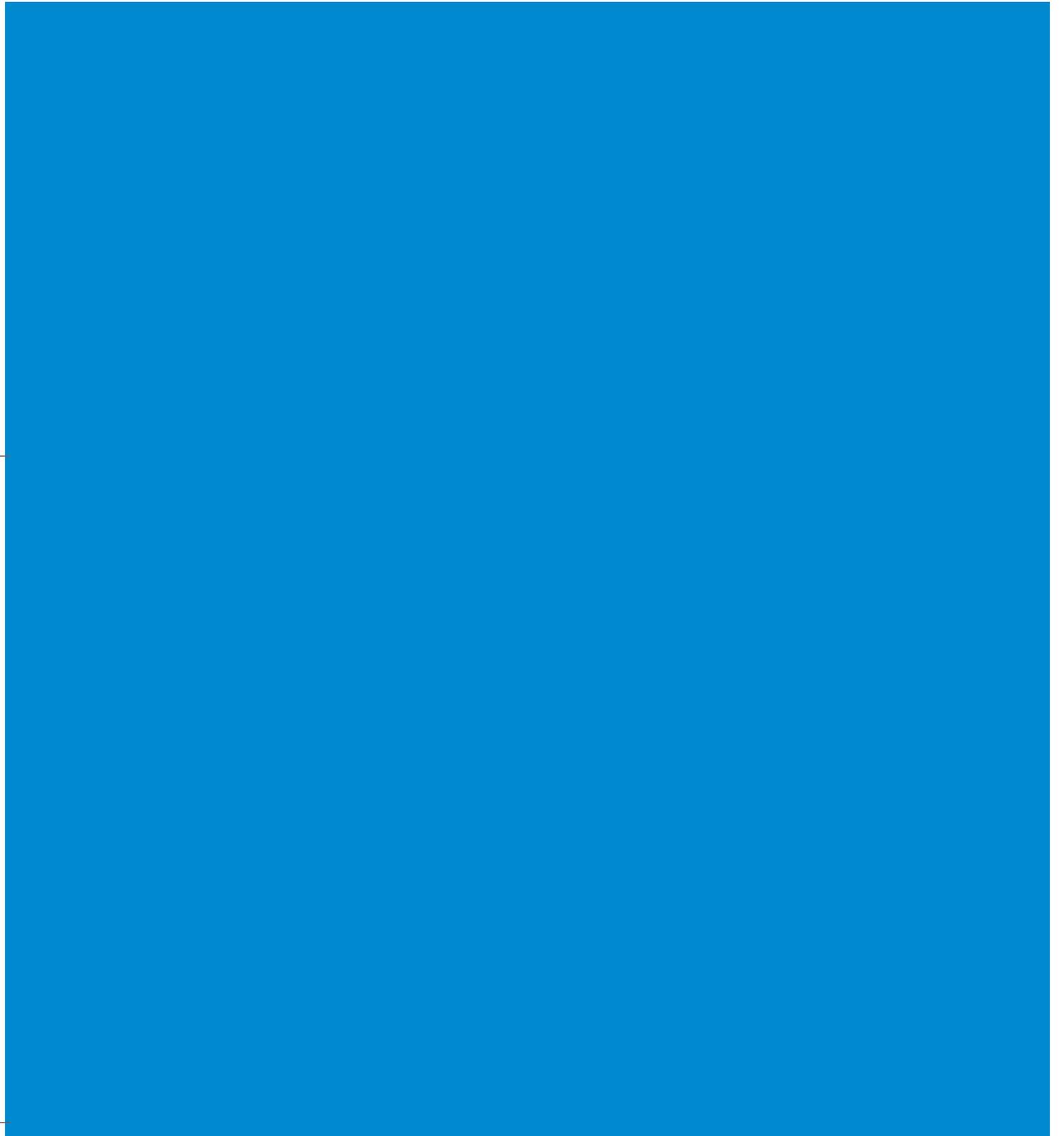
ASOCIACION





1F

El caso Prisma



DANIEL SCHTEINSCHRABER
PRISMA

Accionista - Fundador - Gerente General



A. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- 1** Daniel Schteinschraber (DS), además de todas esas funciones, domina la tecnología sustantiva. Ha estado entre los primeros introductores de la fotocopia color en la Argentina, y luego se desarrolló fuertemente en impresión digital. El mismo durante años ha puesto a punto las máquinas nuevas, las ha operado y ha instruido al nuevo personal operativo sobre su utilización.
- 2** La empresa presta el servicio de tercerización para otras empresas en diferentes negocios: ingeniería (planos); fotocopias (color y algo de blanco y negro); impresiones digitales; gigantografías (externas e internas); trabajos en vinilo; taller (armado de materiales y carpetas); marketing directo; y artículos promocionales.
- 3** La empresa tiene en 2008 una sola sede en Lavalle casi Callao, de Capital Federal. Poco antes de la crisis de 2002 habían desarrollado un segundo local a 20 cuadras, en la esquina de Tucumán y Alem, en el microcentro porteño. Pero la crisis primero, y las dificultades en la gestión después, obligaron a DS a cerrar ese segundo local y volver a concentrarse en su única boca.
- 4** Desde entonces, y a partir del crecimiento de la economía y las mejoras en la organización y dirección de la propia empresa realizadas por Daniel, Prisma ha estado creciendo a tasas aceleradas.

B. LA MIRADA DEL FUNDADOR Y GERENTE GENERAL

LOS COMIENZOS

¿Cómo fueron los comienzos de Prisma?

DS: La razón social de la empresa es SET, por Sistemas Electrónicos de Telecomunicaciones. Prisma es el nombre de fantasía, porque yo empecé en 1986 con la parte de comunicaciones, pero antes, en 1982, había empezado a hacer mantenimiento de equipos de radio como hobby. También en el '82 empecé a ayudar a amigos y conocidos a colocar teléfonos en autos, ocho años antes de que aparecieran los celulares, también como un hobby.

Mientras tanto, estudiaba...

DS: Estudiaba, estuve un tiempo trabajando con mi padre, pero nada muy fijo. Y en el '86 decidí hacerlo en forma profesional. Me di cuenta de que con eso se podía vivir. Pero yo nunca estuve en relación de dependencia, salvo con mi papá. Y razonando ahora, quizás copié de él esa dificultad enorme para delegar.

Los comienzos, entonces, fueron en otro rubro.

DS: Sí, mi empresa SET empezó dando servicios de soporte y mantenimiento de equipos de radio a empresas. Los servicios comprendían mantenimiento y reparación. Se reparaba mucho en ese momento, se modificaban equipos para cubrir otras bandas... Y empezamos en ese momento a fabricar una interfase para colocar equipos de radio y teléfonos. Pero en un momento dado hubo que decidir el cambio de rubro, porque la aparición y el desarrollo de la telefonía móvil nos iba a matar. Así, en 1989 empezamos a buscar qué hacer, y en 1990 surgió el tema de fotocopias color. Ahí yo dije “¿qué es eso?”.

¿Y por qué vio la oportunidad ahí?

DS: Estaba buscando un negocio. Entonces escuché (o alguien me comentó, o lo leí en una revista, ya no me acuerdo bien), escuché “fotocopias color”, y que las hacían en un local en el Bajo; fui a ver ese local, en Leandro N. Alem y Tucumán. Y les dije en el mostrador “Quiero una fotocopia color”. “Bueno”, me dicen, “venga a buscarla el miércoles”. Y esto era un lunes... Dos días para hacer una fotocopia color... Entonces

les pregunto: “Perdón, ¿tanto tarda la fotocopidora?”. No, me contestan, la máquina tarda unos 45 ó 50 segundos. Entonces, pensé ¡¡esto es negocio!! Porque si algo que tarda 50 segundos tengo que esperar 48 horas para que me lo den, quiere decir que están desbordados de trabajo.

Salí de ahí, volví a mi casa y empecé a pensar. No había Internet. ¿Dónde averiguo qué es la máquina a color? ¿A quién llamo? ¿Qué averiguo? Entonces llamé a Canon. En Canon me dijeron que ellos vendían fotocopadoras color y blanco y negro, y que pasara a visitarlos. Yo todavía estaba haciendo service de radio, por lo cual mi indumentaria no era precisamente la de un empresario que iba a invertir 70.000 dólares...

Pero finalmente sí hizo la inversión.

DS: Les compré dos máquinas: una color y otra blanco y negro, y una tercera máquina a los dos meses, porque no daba abasto. Empecé exactamente el 10 de agosto de 1990.

Abrimos la puerta y a las dos semanas no podía cerrar el local. ¡No me dejaban cerrar! La gente esperaba tres, cuatro horas adentro del local para sacar una fotocopia color!

¡Todos los cadetes en el piso, con la mochila, y el número pegado en la frente, durmiendo en el piso!

Había seis fotocopadoras color en toda la Capital, y dos las teníamos nosotros... Pero cuando empezamos no teníamos ni idea... Yo no sabía lo que era una fotocopadora, no sabía qué botón apretar, tuvieron que venir a explicarnos todo, para mí era chino básico. Yo iba a la mañana y compraba una resma de papel cerquita y volvía. No compraba cajas, ¡no tenía ni idea de cómo se vendía el papel! Ni qué es papel obra, qué es ilustración... ¡No sabía! Así que empezamos con este tema del copiado, pero sin conocimiento. Cero conocimiento. Papeles, formato, gramaje, no teníamos idea de nada ni otra experiencia de dirigir y organizar que la del negocio de radio.

Uno de los empleados que incorporé sabía apretar los botones de la fotocopadora, y me orientaba sobre papel, pero yo no tenía idea. Iba a comprar una resma a una casa de papel... El problema, claro, es que iba tres veces por día a comprar papel.

No se me había ocurrido comprar una caja, ¡no tenía idea de que las resmas venían en caja! Iba con el auto, volvía, paraba el auto en la puer-

ta, bajaba el papel (risas). Pero después me dijeron: “¿Por qué no comprás una caja?”. “¿Cómo es la caja?”. Me la muestran y digo, “Me la llevo”. Y me contestan: “Pero te la podemos llevar”

¡O sea que tenían servicio de delivery de papel! ¡Fabuloso! ¡Llamaba por teléfono y me traían el papel! ¡Yo ni sabía que existía eso! Ahora entran por día 50 cajas, 80 cajas de papel, resmas planas de diferente gramaje. Hoy, 18 años después, somos expertos en papel, tenemos un depósito especial a temperatura constante para almacenar el papel en las mejores condiciones, ¡tenemos una “cava” para el papel!, tratamos y almacenamos el papel al nivel de los mejores vinos en las mejores bodegas.

INNOVACIONES Y PRIMERA ESTRUCTURA

Y en el comienzo eran tres personas.

DS: Yo de la actividad anterior en telecomunicaciones tenía dos empleados, a los que conocía porque jugábamos juntos al tenis (risas), un método de selección muy particular.

Eramos todos pibes... Empecé a mirar a la competencia, cómo eran los colegas, cómo hacían. Primero que nada, era un descontrol el tema precios.

Había un negocio en el Bajo que siempre cobraba 50% menos que nosotros, nunca entendíamos cómo hacía. El hombre importaba sus propias máquinas, tenía su soporte técnico interno, tenía todo adentro. A mediados de 1991 ya nuestro proveedor tenía un servicio pésimo: faltaban repuestos, las máquinas estaban paradas... ¡Un día dije basta! No podía seguir pagando por un servicio realmente muy malo. Hablé entonces con los técnicos del proveedor y les dije: “Che, ¿ustedes cuánto ganan ahí? Si yo te pago lo mismo, ¿te venís a trabajar conmigo?”. Y empezaron al día siguiente. Así empecé a mantener mis máquinas, empecé a traer mis propios repuestos, vendí un par de máquinas... Por ejemplo, yo traía dos máquinas color, e importaba una tercera y la vendía, y con el margen que me quedaba pagaba los gastos de importación de las mías...

Pero su negocio seguía siendo la fotocopia.

DS: Exactamente. Así empezamos a crecer. Y crecíamos tanto que a las 7 de la tarde queríamos cerrar pero nos quedábamos hasta las 8 ó 9 de la noche copiando porque no terminábamos.

Los clientes eran en primer lugar empresas, y también estudiantes de diseño y muchísimos arquitectos. Y después, la famosa abuela con la foto del nieto, recuerdos familiares, copias de diplomas para enmarcar... En ese tiempo trabajamos muy bien, hasta 1995, cuando nos agarró el Tequila, la crisis mexicana.

Teníamos un rojo en el banco bastante grande, los intereses eran monstruosos, pero no se paraba de trabajar. No había recesión de trabajo, había problemas financieros. Pero seguíamos trabajando bien y ya teníamos dos locales. El 18 de julio de 1994, a las 10 de la mañana, cuando estaba explotando la AMIA, a la misma hora yo estaba abriendo el segundo local enfrente del primero (y actualmente único), en la vereda par de Lavalle.

Y para ese momento, en 1994, ¿cuánta gente tenía?

DS: Entre los dos locales debíamos ser 22 personas. Ahora, en 2008, somos 38, con un único local.

Y el otro gran cambio de esos años, además del segundo local, fue el cambio de tecnología: pasé de Cannon a Xerox.

Todo pasa a ser Xerox. El día que firmé la orden de compra y la prenda por todo el equipamiento, la cifra era tan grande que todavía tiemblo. Fue en octubre de 1996, el mismo día que había paro general de la CGT.

Ese cambio de base de la tecnología sustantiva representaba no importar más máquinas, y no tener a los empleados técnicos acá adentro. Hablé con los técnicos y llegué a un acuerdo con ellos, les entregué máquinas como indemnización y un poco de efectivo. Fue un acuerdo honorable y bueno para todos.

Y ahí dejan de tener personal técnico porque Xerox proveía de todo.

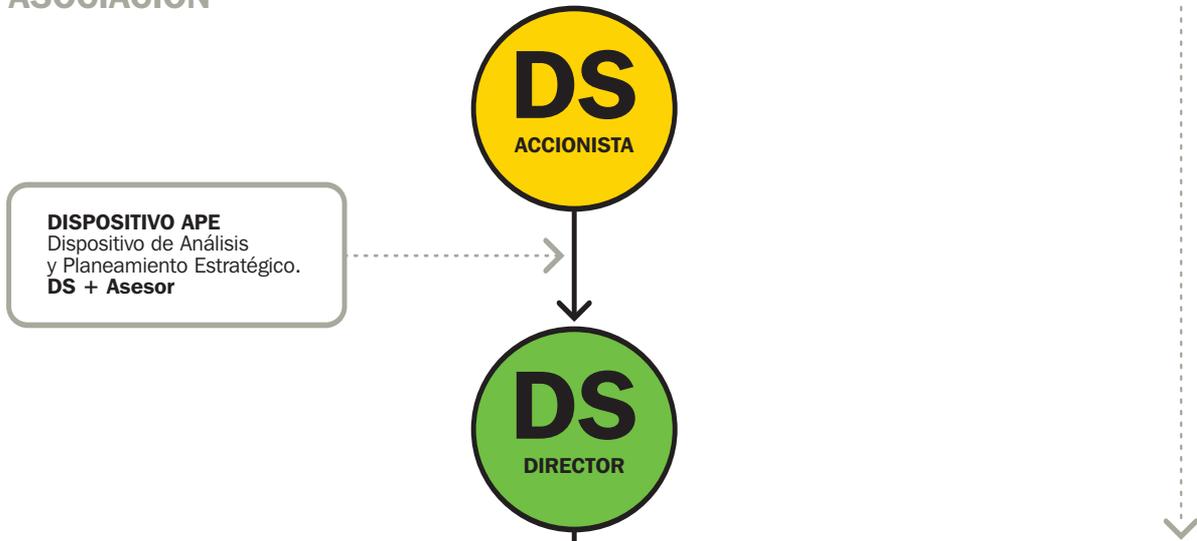
DS: Efectivamente, Xerox pasa a proveer todo. Porque antes, si no tenías personal técnico, las máquinas no funcionaban, se desacoplaban todos los días y había que ajustarlas.

El año 1997 fue el pico, el momento de mayor trabajo. Después empezó a caer. Fueron los dos últimos años de Menem.

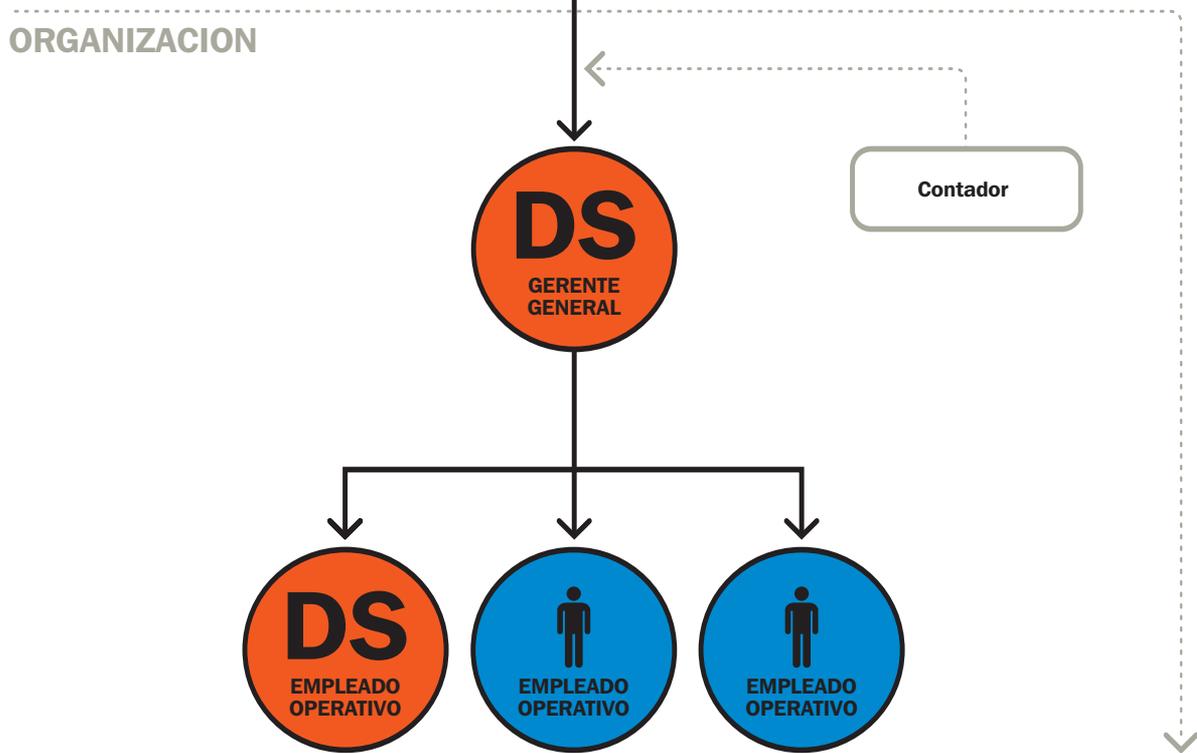
En el 2000 me ofrecen comprar Taller 4, la casa matriz que estaba en el Bajo, la misma donde yo había entrado a preguntar aquella vez si me podían hacer una fotocopia color y tardaban dos días... Son las vueltas que tiene la vida: "Si no puedes con la competencia, cómprala" (risas).

GRAFICO 29
PERIODO DE NACIMIENTO DE PRISMA

ASOCIACION



ORGANIZACION



Tomo la decisión y creo para ese emprendimiento una empresa nueva que se llama “Imprimir Online”, con dos socios más, ambos primos míos.

Mal momento, mala decisión... En realidad, ahora, creo que era una buena decisión, pero muy malo el momento.

Cuando abrí el local de Alem cerré el que tenía en la vereda par de Lavalle, así que estaba con dos locales.

En el de Lavalle no tenía socios, y en el nuevo de Alem, sí.

CRISIS Y RENACIMIENTO

¿Y usted estaba al frente de los dos locales?

DS: Estaba repartido entre los dos ¡¡literalmente!! Mis socios no tenían experiencia en gráfica, y obviamente empezamos con los problemas del país. Para colmo yo tenía el local al lado del Ministerio de Trabajo. Con las manifestaciones teníamos que cerrar el local uno o dos días por semana. Había días en que no podíamos salir, o los empleados dormían adentro del local... realmente era de terror.

Finalmente, en marzo de 2002 cierro el local de Alem, tras tenerlo abierto 18 meses exactos. De los treinta y pico de empleados que empezaron en ese local quedaban en ese momento sólo 21, y de éstos, al cerrar, tuve que despedir a ocho y me traje los 13 restantes al local de Lavalle. En la empresa, en total, quedaron 26 empleados.

Paralelamente con el cierre de Alem empecé a trabajar con un asesor, para entender cómo podía seguir adelante. Porque yo estaba solo, había creado la empresa, la había expandido, pero no tenía con quién hablar de estas cosas.

En ese momento tenía muchos empleados, estaba atrasado con los proveedores... Me decían: “Llamá a convocatoria de acreedores”. “Pero yo si me convoco me muero”, contestaba yo. “Convocate antes de cerrarla”, me decían, “porque esto va a la quiebra”.

Sin embargo, en julio de 2002, el local de Lavalle había dejado de caer. No el de Alem, que seguía cerrado, esa zona del Bajo era de terror, las empresas estaban cerradas, no funcionaba nada...

Pero por la zona de Corrientes y Callao la actividad empezaba a mejorar.

DS: Había empezado a moverse un poquito. Y ahí fue cuando les plan-

teé al asesor, al abogado y al contador: “Yo creo que tengo salida”. “Hagámoslo rápido”, me aconsejaron. Hice una convocatoria privada y les dije a todos los proveedores: “Señores, quiero seguir trabajando con ustedes, ¿cómo les pago lo que les debo? Plata, ahora, no tengo. Necesito tres meses, seis meses...”. Todos me dijeron que sí, sólo un proveedor me dijo que quería todo de contado.

Cuando terminé de pagarle a todo el mundo, al que quería todo de contado le pagué en tres cuotas. Es un empresario importante, hoy seguimos trabajando juntos, pero en ese momento no me entendió.

Los que me dieron una mano muy grande fueron los de Xerox. En plena crisis, Xerox tenía un “interventor” brasileño del que hablaban con pánico. Fui a verlo, aunque yo no entendía ni cómo armar un informe... Pero me preparé y lo hice. Le armé un informe de gastos, de deudas, lo que pude.

Y me aceptó que les pagara en 24 cuotas, pero saltando los meses de enero y febrero, que eran de actividad muy baja para mi negocio ¡Como verán no es sencilla la vida de un empresario Pyme argentino! La reunión fue el 3 de diciembre del 2001, el día que empezaba a regir el corralito. Igual me mantuvieron el acuerdo.

DEL BOLICHITO A LA EMPRESA – EL ROL DEL DUEÑO

DS: Con el asesor trabajamos mucho, y empecé al tiempo a tener otras visiones de mi propio negocio...

Logré despegar de lo que es un bolichito de fotocopias a concebir la idea de una empresa de servicios de copiado...

Hoy, el 70% del negocio apunta a la impresión láser color. Son impresiones de bajas tiradas, lo que se llama impresión sobre demanda. Y en la distribución de clientela, tenemos mucho “mostrador”, un comprador que, a diferencia del cliente con trato corporativo, pide poco descuento.

El cliente grande, en cambio, con licitaciones y compras de grandes volúmenes, te ahorca con los precios. Paradójicamente, muchas veces, el mismo cliente, para compras impulsivas, sin planeamiento, con urgencia de resolver en plazos cortos, está dispuesto a pagar otros precios si uno responde en tiempo y con gran calidad. Por ello, atendemos en el

mostrador con alto nivel de resolución, sin trámites, con plazos cortos y con un nivel de finishing para el cual la competencia no tiene respuesta.

Por eso, creo, no me puedo mudar de Lavalle, donde ya estoy apretado físicamente, porque el mostrador es importante.

Y pese a que el local original tiene 160 metros, yo me fui expandiendo para los costados.

Hoy tengo una planta, con distintos procesos y 520 metros. Aunque la boca de entrada no varió. Como un hormiguero, estamos yendo por adentro.

¿Cuál era su rol en la operación directa, y cómo fue cambiando?

DS: Hasta el año 2000 yo mismo fotocopiaba, imprimía, anillaba... Y también controlaba lo que hacían los demás, aunque ya tenía una buena cantidad de empleados.

Después empecé a tratar de delegar, pero es todo un tema tratar de delegar. Compraba, hacía presupuestos, vendía, hacía todo yo. El principal empleado operativo, que hoy es mi mano derecha, me empezó a dar una mano en comprar algunos materiales, hacer algunos presupuestos, algunas cositas de a poquito, y paralelamente en 2005 contraté una especie de gerente administrativo financiero externo.

Un puesto que yo no puedo pagar full time porque no tengo estructura.

Porque hasta entonces Prisma no tenía administración. Tenía a mi secretaria que estuvo 15 años conmigo ayudando en esa función. En 2006, como parte del proceso de cambio, ella se fue. Hasta entonces, para la administración estaba yo, part time, mi secretaria compartida con otras tareas, y un cadete que atendía el teléfono y hacía de todo. Y nada más.

Antes, en Prisma, el que no sabía apretar el botón de la fotocopidora, no servía. Ahora tengo tesorería, contaduría, cuentas a cobrar, hay telefonista... Nunca tuve nada de eso, y hubo que armar la estructura. Y para hacerlo tuve que aprender a entender el crecimiento y la necesidad de manejarme de otra manera, con más información, más registros escritos, con tiempo para leer y comprender la información... ¡no es sencillo ni rápido!

¡La contaduría nuestra era un desastre! Las facturas se perdían... Yo no tenía un solo proceso. ¡Nada! Nos llamaban los clientes para pagar

las facturas... Lo veo ahora, y no sé cómo subsistimos. ¡Ibamos a cobrarle a un cliente \$ 80, y me pagaban 130, “porque tengo una factura de 50 que no te la pagué”! ¡El la tenía registrada, yo no!

¿Cómo es el organigrama de Prisma?

DS: Yo soy el accionista, y también soy el gerente general. En eso no ha habido cambios desde la fundación y, a pesar del crecimiento, eso sigue igual. Sin embargo, el cambio está en mí y en la forma de trabajar. Hoy trabajo full time como gerente general. Ya no trabajo como empleado operativo. Puedo hacer tareas operativas pero como parte de mi tarea de gerente general, por alguna situación excepcional, para arrancar un nuevo servicio, para entender mejor un problema...

¿Tiene un directorio, una instancia superior con quien dialogar?

DS: Formalmente, no. Pero sí he creado esa instancia realmente. Ese rol lo cumple el asesor y lo complementan el abogado, el contador y el gerente administrativo-financiero externo. Y, debajo de mi puesto de gerente general está aquel principal empleado operativo, que es el gerente de operaciones. Se encarga de la producción, de armar los presupuestos para los clientes, de que los materiales estén.

El organigrama, dentro de todo, es muy chato. Los sectores de trabajo son PC, Mac, Gigantografías, Fotocopias, Taller (que es el armado de carpetas o trabajos especiales para clientes corporativos), Administración, Vendedores, y Compras, más logística.

En 2007 nombramos coordinadores de sector, y a propósito los llamamos coordinadores, no jefes ni encargados. La mayoría reporta al gerente de operaciones, aunque alguno reporta a mí.

Además hay una asesora de ventas externa, que aconseja a los vendedores, hace las estadísticas, les explica cómo salir a vender, aunque los vendedores son de Prisma. Este fue un cambio importante también, porque Prisma no tenía agresividad para vender, no salíamos a buscar clientes. Era el teléfono que sonaba, o gente que entraba en el local porque pasaba por la calle.

Antes de esos cambios yo me decía a mí mismo: “Daniel, tenés problemas, hay cosas que no cierran”... Cuando lo hablé con el asesor y los otros profesionales externos, ellos me impulsaron a seguir, pero me avi-

saron: “Mire que estos cambios van a traer problemas”. Y los trajeron.

Tan es así que mi secretaria de toda la vida, a los quince días renunció. Por varias razones, pero una fue porque introdujimos control, metimos procesos, y ella no quería cambiar.

Tampoco fue fácil el proceso con mi mano derecha de toda la vida. Pero el cambio finalmente funcionó, finalmente sirvió.

Los consultores me toreaban: “¿Usted qué quiere tener, Daniel? ¿Una empresa o un bolichito de fotocopias?”. No, les contestaba, yo quería y quiero tener una empresa.

Después de estos cambios aumentó el grado de delegación. Hoy se hacen compras sin que yo me entere. Y hay clientes que no conozco, proveedores que no conozco, presupuestos que no pasan por mis manos. Son todos cambios que me permiten despegarme de lo cotidiano, y me permiten pensar a futuro. Estoy aprendiendo a controlar el control, no sólo por lo que veo y escucho, sino también por información escrita. Ahora, desde fines de 2007, estoy desarrollando el área de marketing directo, que estoy convencido que tiene un futuro enorme y acá, en la Argentina, recién está empezando.

¿Cómo separa su función de dueño de la de gerente general?

DS: Es muy difícil de separar. Porque uno decide cómo, cuándo, cuánto. Pero tuve que cambiar yo también y lo estoy logrando. Antes veía una máquina, me gustaba y la compraba.

Hoy no. Ya no trabajo por impulsos y las grandes decisiones son fruto no sólo de mis ganas sino también del análisis y la consulta.

Hace dos semanas llegó una impresora y copiadora nueva, que también escanea planos. Y a diferencia del pasado, cuando el primero que aprendía a operarla era yo, esta vez no lo hice. Me centré en lo comercial. Y le dije a la gente: “Ahora, a vender el producto”.

C. LA MIRADA DEL CONSULTOR

En el origen y durante un largo período, Daniel se manejó exclusivamente con el principal empleado operativo para gerenciar el negocio.

Es decir, esta mano derecha no era un supervisor, sino que era un alterno de Daniel y se reemplazaban mutuamente. Debajo de ellos, los restantes trabajadores eran iguales: todos eran operativos.

Esta estructura deja poco espacio para pensar. Porque cuando a Daniel se le iba, o faltaba un operario, él mismo pasaba a ocupar su lugar.

Lo mismo sucedía con su segundo, quien además habitualmente, aun sin ausencias operativas, trabajaba diariamente en esa posición.

En esa estructura, el otro (es decir el operario 1, el operario 2, etc.) no es Otro, aunque parezca otro. Se trata de un funcionamiento donde el dueño-fundador y gerente general trabaja como si sumara más manos para que hagan lo que él mismo ya no da abasto para hacer. El nivel de discrecionalidad de los operarios es muy bajo. Está “todo pensado”.

Recién después de trabajar mucho esta vocación de Daniel por ocupar un puesto operativo, él pudo modificarla. Hace poco confesó: “Es la primera vez que llega una máquina de US\$ 40.000 y no estoy parado al lado para aprender a usarla”.

Por supuesto, esto era posible porque Daniel maneja desde los comienzos la tecnología sustantiva. Y además porque disfruta haciéndolo, no quiere perder contacto con ella. Pero hoy, además de la tecnología sustantiva, Daniel maneja los procesos comerciales, los administrativos, los de inversión, capital y resultado, los humanos, los organizacionales y, sobre todo, los de sus propios roles; la gerencia, la dirección y el accionariado.

Daniel es conocido en el mercado por la calidad y la velocidad de respuesta de sus servicios. Cuando alguien –que desconoce a Prisma– pide alguna recomendación para resolver bien y rápido un trabajo de impresiones digitales o similares, la respuesta que suelen dar en el ambiente es: “Andá con Daniel de Prisma porque él te lo resuelve”.

El proceso de reorganizar Prisma ha sido complejo, largo y costoso.

¿Cómo actuamos para desarrollar la estructura ejecutiva de esta Pyme? Daniel ha conducido el desarrollo del área administrativa junto a un asesor externo que ocupó el puesto de gerente administrativo y financiero externo.

Además, Daniel desarrolló el área comercial junto a una asesora comercial externa.

El propio Daniel, junto a su mano derecha operativa, reorganizó los sectores de servicios y armó las áreas productivas o de tecnología sustantiva colocando al frente a los coordinadores.

Durante los últimos dos años, con la colaboración de un proveedor externo, instaló un software de gestión operativa y uno de contabilidad y finanzas que está en proceso de customización.

Durante el último año constituyó un equipo ad-hoc donde integró a dos externos para desarrollar la nueva unidad de negocios: marketing directo.

En materia de gerencia de la operación, a veces solo, otras junto al gerente operativo y otras junto al equipo de nueve coordinadores, Daniel está desarrollando una segunda línea de colaboradores que junto a la tarea operativa comparten la jefatura de pequeños grupos de operadores de cada uno de los sectores productivos.

Paralela y conjuntamente con todos estos procesos, Daniel inició hace ocho años, y lo continúa aún hoy, un proceso de capacitación, formación y desarrollo de sus capacidades personales que incluyen, entre otros procesos, formación ejecutiva, coaching, reflexión asistida y mucho trabajo personal para comprender y conocer sus propias emociones y su relación con la empresa, el trabajo, el negocio, sus colaboradores, las tareas administrativas, las comerciales, la generación de nuevos negocios y el retorno para los accionistas.

A pesar de tanto esfuerzo, Daniel atravesó momentos difíciles. La reacción del gerente de operaciones y mano derecha de Daniel desde siempre, al principio fue: “¿Para qué entra tanta gente en Administración, si no trabajan?, ¿para qué tantos asesores?”.

Otra disputa con el gerente operativo fue la incorporación de la venta telefónica, porque estaba acostumbrado a trabajar con todos los que entraban por la puerta del local, no por otra vía. Cada cambio en Daniel y en Prisma necesitó de una larga elaboración conjunta y hoy, a finales de 2008, el gerente de operaciones está integrado nuevamente pero no sólo a Daniel sino a toda la nueva estructura, y ayuda a Daniel a mantener la operación del negocio de impresiones y desarrollar el de marketing directo.

No fue sencilla tampoco la salida de su secretaria y asistente administrativa de confianza durante 15 años. En lugar de la anterior secretaria

de Daniel, que concentraba todo lo administrativo (y era celosa de su exclusividad para manejar toda la agenda de Daniel), ahora hay un área de Administración.

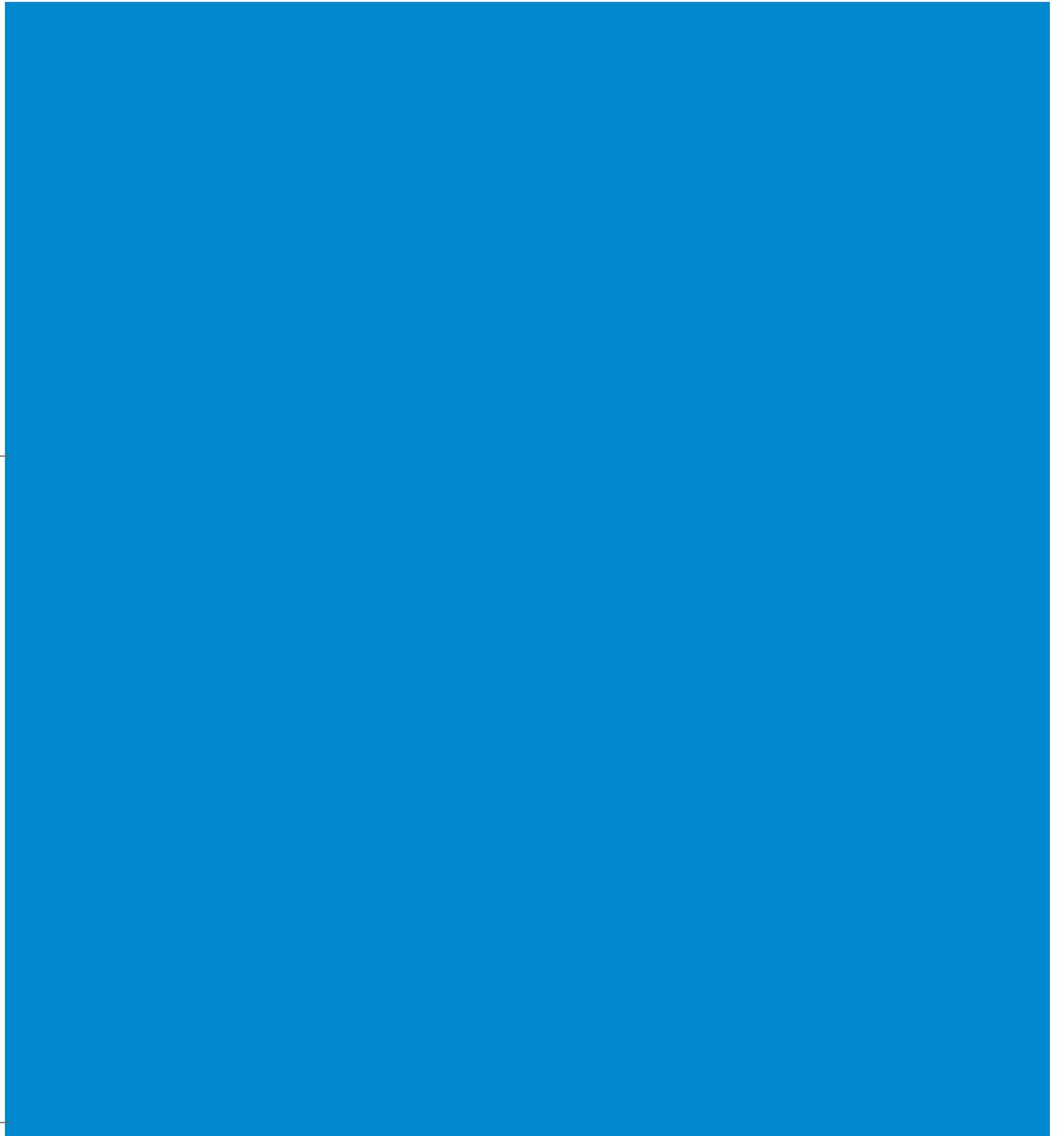
Sumó a un contador que ayuda a Daniel en la estructuración de la Administración. Eso sí: sin sacar al viejo contador de toda la vida, que le resuelve los estados contables, pago de impuestos, etc. (y que Daniel heredó como hombre de confianza de su padre).

Finalicemos el caso con una anécdota. Antes de los cambios siempre surgían diferencias de caja. No por deshonestidad, sino por desorganización. Por fin, Daniel, como parte de la reestructuración, estableció el sistema de control. Puso al frente a una persona que cumplía únicamente con ese sistema de control. Y se terminaron las diferencias de caja. La caja había estado siempre en manos de gente de confianza de Daniel, pero sin organización y sin sistema de control. Y no había funcionado. La persona que ocupa hoy ese lugar entró de la calle, sin referencias, y como cadete. Luego de trabajar de cadete durante unos meses, se lo capacitó, se le hizo practicar la función y se lo nombró al frente de la caja. Y ya no se trata de aquellas “personas de confianza” de Daniel, del viejo estilo, cuando no se robaba pero todo salía mal. Se trata, ni más ni menos, que de un empleado.

1G

Comando directo y comando directo delegado

DE PLANETA TIERRA A PRISMA



PLANETA TIERRA

Los dos casos anteriores son empresas sólidamente instaladas. Operadas por sus propios dueños fundadores, que trabajan full time en las mismas. Ambas pertenecen a los modelos organizacionales que hemos visto a lo largo de este libro.

Planeta Tierra es una organización de comando directo, donde Jaime dedica gran parte de sus días a desarrollarse en el plano operativo.

La tarea de Jaime como gerente general ocupa sólo unas pocas horas por semana y el resto de sus días está atendiendo a sus clientes, resolviendo problemas de pasajeros indecisos y organizando tours para estudiantes extranjeros, encontrando las mejores (y más baratas) conexiones para ejecutivos apurados; asegurando a padres desconocidos respecto de las bondades de la Argentina como destino para que sus hijos estudien y/o explicando a grupos de amigos y amigas lo maravilloso de ascender al Fitz Roy, caminar por Purmamarca o explorar las cumbres del Champaquí en Córdoba.

Un par de reuniones a la semana, a veces sólo una, le permiten a Jaime coordinar las tareas de sus empleados y capacitarlos en los cambios, mejorar cierta operatoria para adquirir pasajes o discutir una tarifa con un hotelero.

Sólo cuatro horas al mes dedica Jaime a la Asociación: ya sea a pensar líneas futuras de desarrollo; comprender sus propias dificultades como gerente general o decidir el retiro anual de utilidades cuidando de no desfinanciar la agencia.

Un delicado y ajustado equilibrio permite a Jaime navegar en sus distintas posiciones claramente diferenciadas: desde la Asociación hasta la Organización, y en los dispositivos o en los diferentes puestos que ocupa.

Operando en vacaciones con el modelo de comando directo asistido, mediante un acuerdo con un profesional del gremio (externo a Planeta Tierra, pues no hay volumen para que esté full time), Jaime conduce a su Pyme con la misma solvencia que acompaña a sus clientes con sus servicios.

PRISMA

Por su parte, Daniel atraviesa en 2008 el proceso de acceder a dirigir su organización de comando directo delegado.

Este empresario camina con cuidado y sin pausa los pasos que van

GRAFICO 30
LOS DISPOSITIVOS EN PLANETA TIERRA

ASOCIACION



DISPOSITIVO APE
Dispositivo de Análisis
y Planeamiento Estratégico.
JK + Asesor



ORGANIZACION



Dispositivo Contable y
Financiero.
JK + Contador



Dispositivo Operativo.
JK + Empleados Operativos

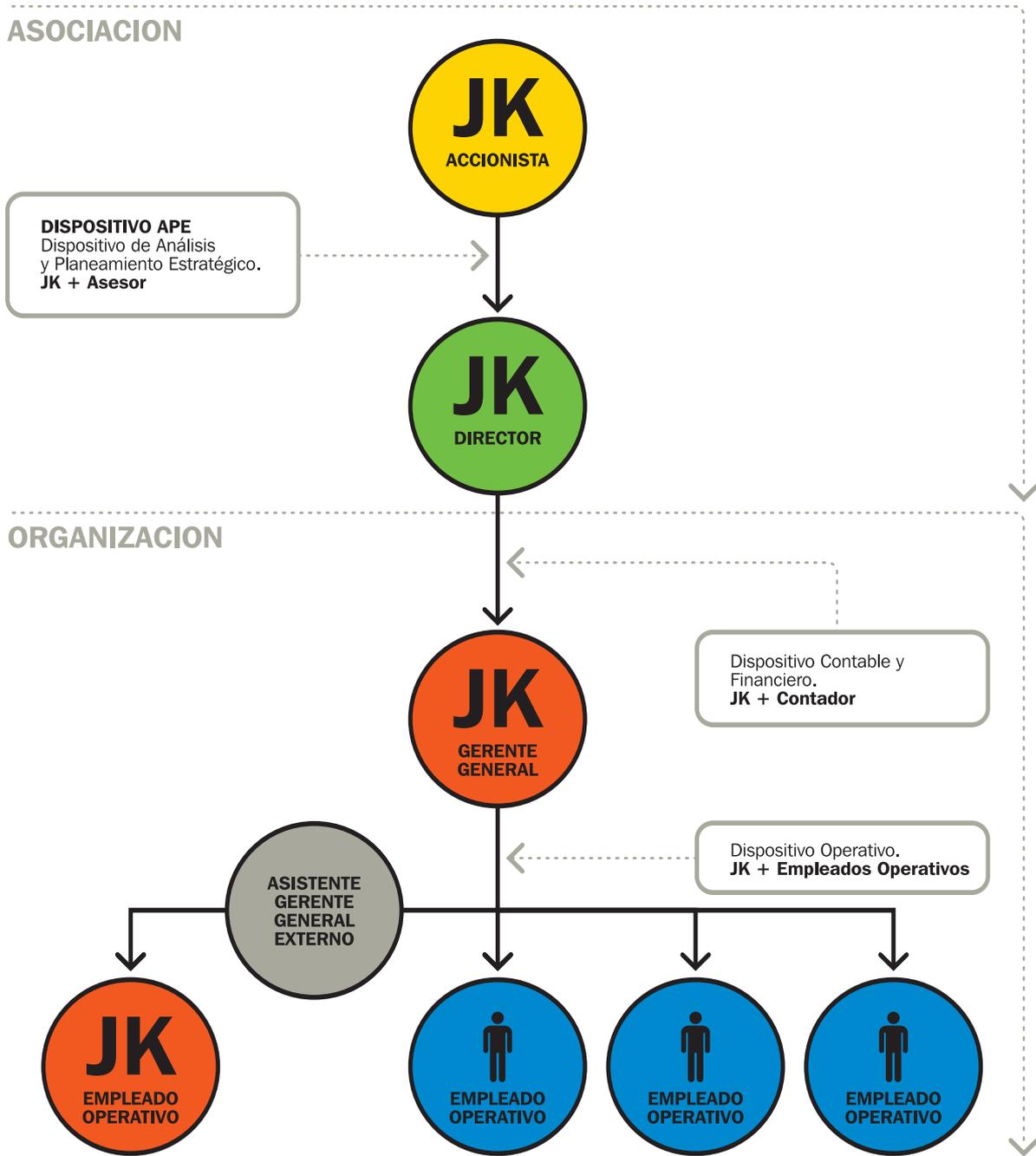
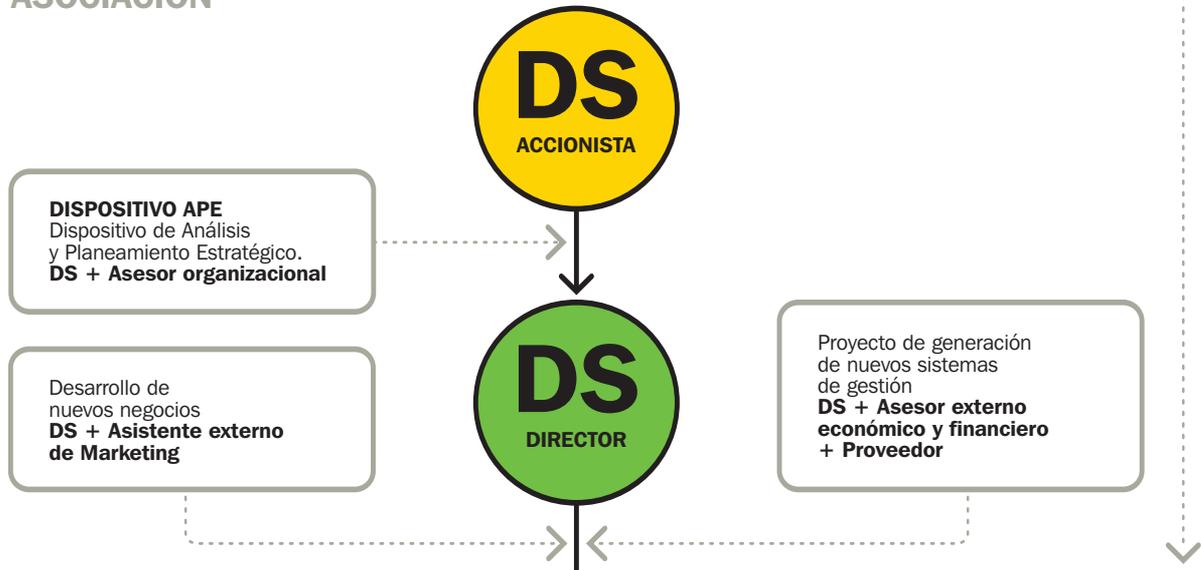
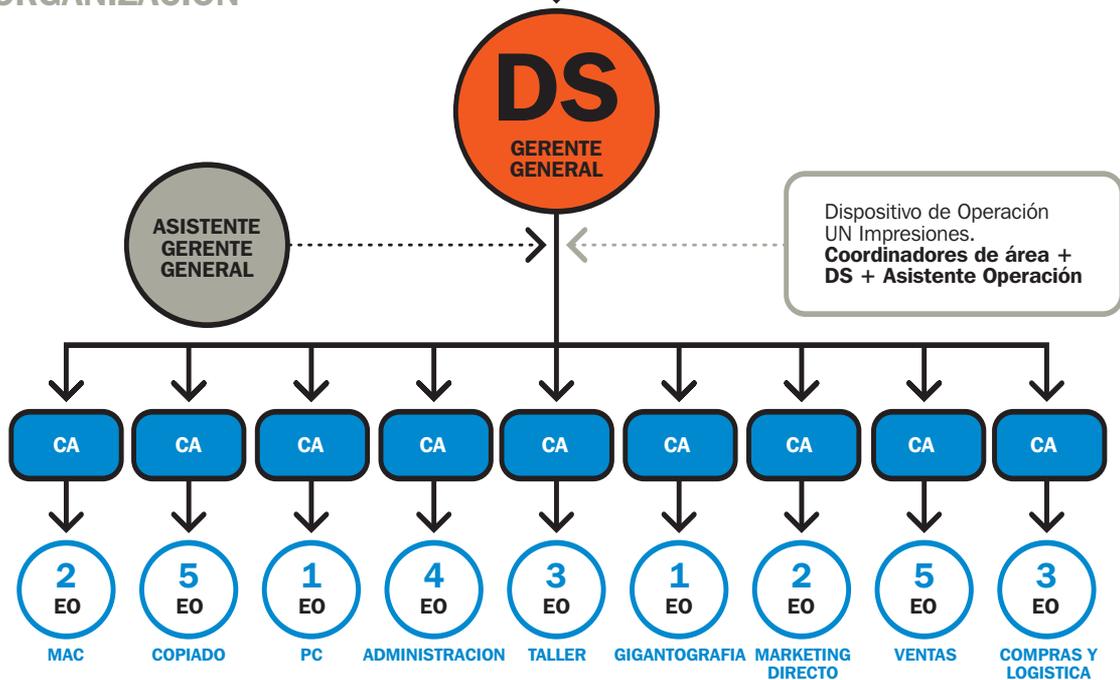


GRAFICO 31
PRISMA: ORGANIGRAMA ACTUAL

ASOCIACION



ORGANIZACION



CA: Coordinador de área | EO: Empleado/s operativo/s | UN: Unidad de negocios



1. En el diagrama “El pasaje del trabajo radial o individual al trabajo en equipo (Gráfico 17)” se observa la transición que supone el método de trabajo 1 a 1 o de conformación de duplas al método de trabajo en equipo y su consecuente conformación de múltiples equipos e incremento de la autonomía de sus integrantes.

desde la organización de comando directo hasta la de comando directo asistido, para arribar por fin al comando directo delegado.

Daniel ha pasado los últimos tres años introduciendo en Prisma nuevos sistemas administrativos de control; desarrollando una nueva unidad de negocios de Marketing Directo, armando una incipiente línea media en la que integró, no sin dificultades, a su mano derecha junto a sus nuevos 10 coordinadores¹ (incipientes responsables de área).

Además, se capacitó él mismo para desarrollar nuevas funciones comerciales, ejercer y practicar el difícil arte de coordinar reuniones internas con sus coordinadores e integrar el método de comunicación “uno a uno” con la comunicación directa y plana con el conjunto de sus nuevos mandos medios que conforman los coordinadores.

Daniel, durante más de una década, operó Prisma en comando directo, con un sistema centrado en el control visual, en la confianza en el equipo integrado por él y sus dos manos derechas (uno en lo operativo y otro en lo administrativo-financiero).

Pero luego dio inicio a un duro y constante proceso de cambio tanto de Prisma como de sus propios métodos de dirigir y trabajar en su Pyme. Y se decidió a hacerlo después de un fracaso, a partir de revisar un intento de ampliación que se detuvo en el camino.

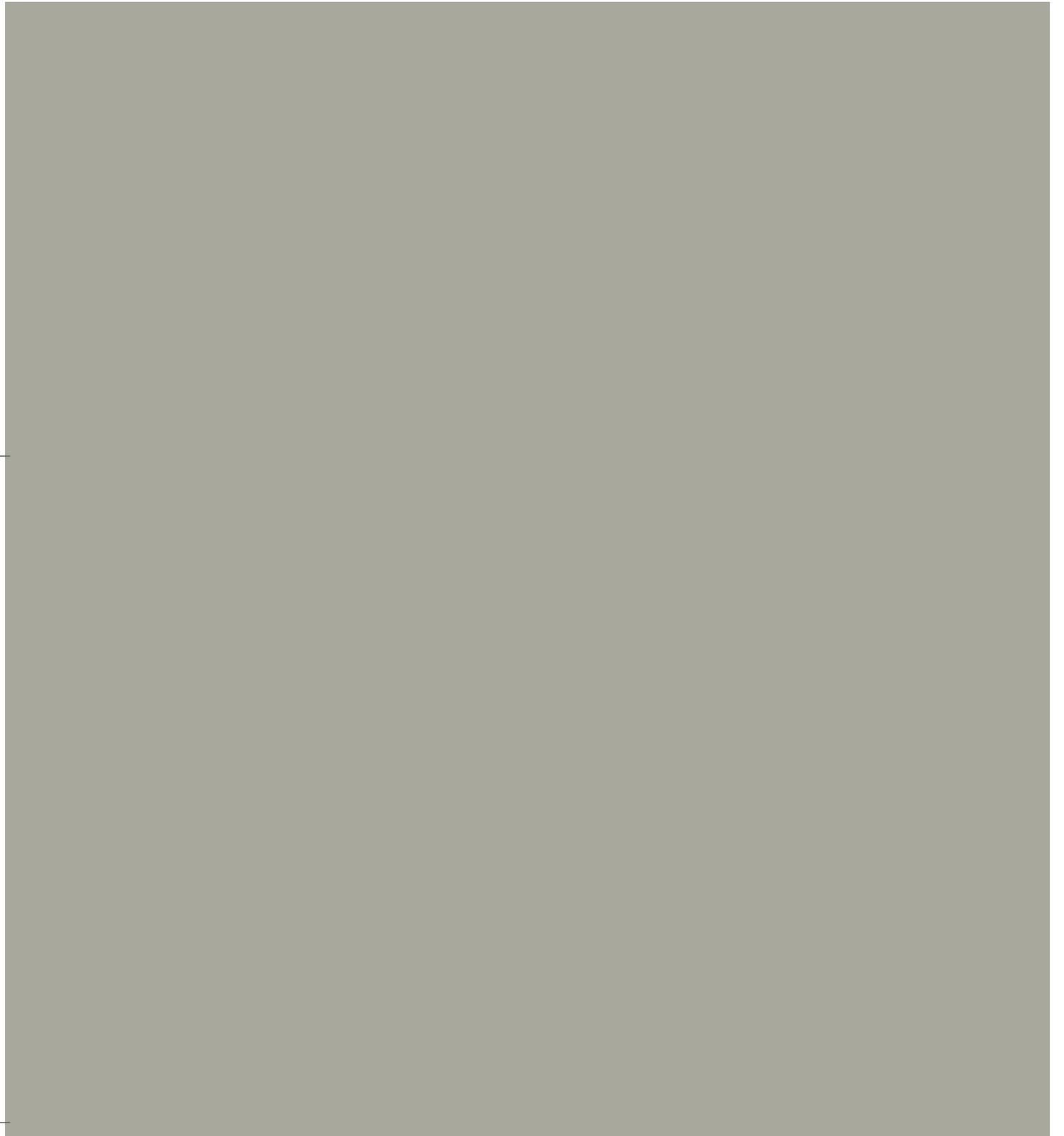
Hoy, a su gusto por la tecnología sustantiva (la impresión digital), Daniel ha sumado exitosamente nuevas habilidades y capacidades, no sólo de comunicación y conducción, sino también de los procesos de concebir nuevos negocios, administrar el existente y proteger su capital de experiencia y trabajo acumulado durante 18 años.

Actualmente, Daniel dedica su día a trabajar como gerente general de Prisma. Pero el ejercicio de esa función no quiere decir que esté alejado: puede no sólo estar ayudando a un sector a mejorar su operatoria –por ejemplo en el área de taller, debido al cambio del coordinador encargado–, sino también a hacer presentaciones para el desarrollo de nuevos clientes en el área de Marketing Directo.

Anexo

Herramientas: el dispositivo como instrumento organizacional

- ORGANIZACION LABORAL VS. EQUIPO DE FUTBOL
- DEL TERMOSTATO AL BAR
- UNA APLICACION PRACTICA: EL CASO ALFA
- LOS DISPOSITIVOS Y LA TOMA DE DECISIONES
- APENDICE: MODELO DE ACTA DE DISPOSITIVO



LA ORGANIZACION Y UN EQUIPO DE FUTBOL

El autor norteamericano Stephen Covey¹ formula una pregunta de manera rotunda: ¿Cuántos estaríamos de acuerdo en que una buena porción del personal de las organizaciones posee mucho más talento, inteligencia, capacidad y creatividad de aquella que les exige o incluso les permite su trabajo actual?

En las organizaciones, sin embargo, estas situaciones se expresan con más claridad y de manera más práctica de la siguiente forma: se observa en sus integrantes una incapacidad creciente para enfocar sus principales prioridades y para ejecutar las tareas conducentes a ellas. Para ilustrar y dimensionar la naturaleza del problema que enfrentamos, vale la pena repasar una encuesta citada por el mismo Covey.

La empresa Harris Interactive interrogó, hace un tiempo, a 23.000 residentes de Estados Unidos que trabajan a jornada completa en industrias y en áreas funcionales clave.

Las industrias clave incluyen: hotelería; banca-finanzas; comunicaciones, educación, sanidad, ejército, gobierno-administración pública, comercio minorista, tecnología y telecomunicaciones. Y las áreas funcionales clave incluyen: contabilidad, finanzas, administración, sistemas, publicidad, marketing, venta, comercial.

El procesamiento de las opiniones arrojó los siguientes datos:

- 1 Sólo el 37% de las personas encuestadas dijeron comprender claramente qué intentaba conseguir su organización y por qué.
- 2 Sólo una de cada cinco dijo sentirse entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización.
- 3 Sólo una de cada cinco dijo tener una alineación clara de la relación entre sus tareas, los objetivos de su equipo y los de su organización.
- 4 Sólo la mitad se sentía satisfecha con el trabajo que había realizado al cabo de la semana.
- 5 Sólo el 15% creía que su organización le permitía llevar a cabo plenamente los objetivos esenciales.
- 6 Sólo el 15% tenía la sensación de trabajar en un entorno de gran confianza.
- 7 Sólo el 17% creía que su organización fomentaba la comunicación abierta y respetuosa de las discrepancias, lo cual redundaba en nuevas y mejores ideas.



1. Stephen Covey. (2005) *El 8vo hábito, de la efectividad a la grandeza*. Editorial Paidós.

- 8 Sólo el 10% creía que su organización atribuía a las personas la responsabilidad de los resultados.
- 9 Sólo el 20% confiaba plenamente en la organización para la que trabajan.
- 10 Sólo el 13% mantenía relaciones de profunda confianza y cooperación con otros grupos o departamentos.

Apliquemos ahora los resultados de esta encuesta a un equipo de fútbol.

Si los jugadores del equipo en cuestión obtuvieran las mismas puntuaciones que los trabajadores, se presentaría la siguiente situación:

- 1 Sólo cuatro de los 11 jugadores de campo sabrían cuál es su meta.
- 2 Sólo dos de los 11 le darían importancia a su meta.
- 3 Sólo dos de los 11 sabrían en qué posición deben jugar y qué es lo que deben hacer exactamente.
- 4 Salvo dos jugadores, todos estarían compitiendo contra su propio equipo en lugar de enfrentarse al equipo contrario.

¿Cómo sería la situación en su equipo de trabajo o en toda la organización a la cual cada uno pertenece, si debiera hacer frente a una encuesta como la descrita anteriormente?

EL DISPOSITIVO COMO BICICLETA DE LA PYME

El dispositivo (también puede llamarse “Comité Específico”, o “Reunión fija y sistemática para encontrar soluciones”) es una herramienta económica, de implementación sencilla y válida para todos los rubros de las diferentes actividades económicas que pueden desarrollar las Pymes.

Como herramienta sencilla y universal podríamos pensarla asimilable a la bicicleta. Porque no necesita de conocimientos conceptuales y su entrenamiento previo no requiere demasiados procesos preparatorios. Siguiendo con la analogía, tan sólo el uso reiterado y la experiencia de conducir la bici proveerán la base de conocimiento, satisfacción y confianza que permite gozar de los beneficios de su uso.

En los primeros momentos del crecimiento de la Pyme, la demanda necesaria para comenzar a consolidar el proceso es “parar para pensar”. Sin embargo, el impulso a hacer y la acción posterior, que han sido

bases primordiales del éxito Pyme hasta ese momento, es más fuerte que la nueva demanda. ¡Y la acción es la que vuelve a imponerse!

Porque en la Pyme pequeña, trabajar es hacer; trabajar es estar en movimiento. Y, por lo contrario, hablar es perder el tiempo. Y reflexionar sobre la acción, es imposible.

Como alguna vez dijera un viejo, rudo y exitoso empresario español de la gastronomía: *“Hablar y pensar es cosa de blandos. El trabajo es para hacer. Los hombres son para hacer. Para hablar, con las mujeres basta”*.

Esa cultura, ni más ni menos, es el ambiente en las Pymes que crecen.

De modo que los dispositivos organizacionales son el primer paso, sencillo, efectivo, a mano, para ayudar a la Pyme que arranca su crecimiento a dar el primer paso en dirección al pensar. Los dispositivos organizacionales son a la Pyme lo mismo que la bicicleta es al transporte. El primer paso para sumar pensamiento a la acción.

DEL TERMOSTATO AL BAR

Primero veamos el concepto de una herramienta organizacional –los dispositivos– que se utiliza abundantemente en la práctica profesional de consultoría.

¿Qué es un dispositivo? Según la Real Academia, un dispositivo es:

“Un mecanismo o artificio dispuesto para producir una acción prevista.”

Un ejemplo de aplicación de este concepto al mundo concreto lo proporciona un dispositivo ampliamente conocido: el termostato. Nuevamente la Real Academia nos ayuda:

“Termostato: Aparato que sirve para mantener automáticamente una determinada temperatura. En tiempos modernos, el termostato es un dispositivo opcional de las estufas.”

Observemos una aplicación del concepto en otro campo. Aunque menos concebido de esta manera, un dispositivo social podría ser el encuentro sistemático entre amigos en el café o lugares similares. Este espacio de encuentro con y entre amigos permite ver la vida y sus avatares desde una

óptica diferente y relajarse aun frente a los eventos más complicados.

Un ejemplo inolvidable de este “uso social” de un dispositivo puede ser el de Roberto Fontanarrosa. Su obra abunda en referencias al bar “El Cairo”, ubicado en la esquina de Sarmiento y Santa Fe, en Rosario. El espacio mental, generado a partir de la existencia de este dispositivo, puede ser deducido con la frase del gran historietista y escritor:

“Si no trabajo todo el día, siento que no me gané ir al café”.

Avancemos ahora compartiendo una primera definición de esta herramienta: los dispositivos organizacionales son ámbitos o espacios creados voluntariamente a partir del encuentro personal de diferentes actores organizacionales. Estos ámbitos o espacios están orientados a facilitar y/o mejorar los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas e integración vertical y horizontal.

Los dos ejemplos anteriores, el termostato, y la reunión en el café, junto a la definición de los dispositivos organizacionales, tienen un punto en común: son creaciones humanas, especial y conscientemente planeadas y diseñadas y que responden a fines específicos.

Demos un paso más. A partir de la definición del dispositivo, queda claro que no cualquier acción, objeto o idea es un dispositivo en el sentido aquí desarrollado. Cualquier reunión en el café, en cualquier mesa, con cualquier integrante, no es un dispositivo. Lo mismo que no es un termostato cualquier acción que corte la energía (por ejemplo, tirar la estufa al agua o desenchufarla). El dispositivo, al cual nos referimos en este caso, ocurre por ejemplo todos los días hábiles, de lunes a viernes, a las 18 horas, en el bar “El Cairo”, en la mesa de los galanes y entre los amigos predeterminados.

No estaríamos frente al dispositivo si observáramos un encuentro de los mismos integrantes, en el mismo lugar, en la misma mesa, un domingo a la mañana como encuentro previo a ir a jugar un partido o comerse un asadito.

La especificidad de su función es otra característica esencial del dispositivo, porque sirve básicamente a los fines establecidos. El termostato sirve para cortar el funcionamiento más allá de cierta temperatura y permitir el reinicio por debajo de otra temperatura. No realiza ninguna

otra intervención si la alteración no tiene que ver con la temperatura.

Otra característica o propiedad de los dispositivos es que, mediante recursos sencillos, producen efectos o resultados importantes en términos de, por ejemplo, ahorro de energía, cuidado del funcionamiento del sistema mayor al cual pertenecen y/o de alguna/s de su/s parte/s, prolongación de la vida útil de dichos sistemas y mejora en su funcionamiento. La sistematicidad y su utilización frecuente forman parte de sus características esenciales.

No cabe duda de que, en materia de dispositivos sociales, la rutina del encuentro, su existencia segura en un futuro cierto y preciso produce un alivio en la mente de aquellos que participan. Porque éstos saben que tendrán una instancia donde reconsiderarán la situación y producirán una nueva evaluación, más rica, eventualmente más cálida y tranquilizadora.

Recordemos el diálogo entre el Principito y el zorro² para ilustrar precisamente esta situación:



2. De Saint-Exupéry, Antoine. (1992) *El principito*. Ed. Emecé. Buenos Aires.

“Al día siguiente volvió el principito.

–Hubiese sido mejor venir a la misma hora –dijo el zorro–. Si vienes, por ejemplo, a las 4 de la tarde, comenzaré a ser feliz desde las tres. Cuanto más avance la hora, más feliz me sentiré. A las cuatro me sentiré agitado e inquieto; ¡descubriré el precio de la felicidad! Pero si vienes a cualquier hora, nunca sabré a qué hora preparar mi corazón... Los ritos son necesarios.

–¿Qué es un rito? –dijo el principito–.

Es también algo demasiado olvidado –dijo el zorro–. Es lo que hace que un día sea diferente de los otros días; una hora, de las otras horas. Entre los cazadores, por ejemplo, hay un rito. El jueves bailan con las muchachas del pueblo. El jueves es, pues, un día maravilloso. Voy a pasearme hasta la viña. Si los cazadores no bailaran en día fijo, todos los días se parecerían y yo no tendría vacaciones.”

Así, resulta fundamental establecer una rutina de encuentro los lunes a las 9.00 horas, o el viernes a las 12.00 del mediodía, o el último día hábil del mes, a las 15.00 horas, en el caso de los dispositivos organizacionales. Igualmente, es central realizar una descripción clara de las características del dispositivo y registrarlas por escrito al momento de su creación. Porque esto permite que todos los integrantes tengan permanente y

fácil acceso a las reglas de su funcionamiento.

Una digresión útil. En este punto, vale aclarar que la estructura ejecutiva u Organización también es, sin duda, un dispositivo. Es decir, se trata del dispositivo mayor, permanente y más estable. Y es sobre esta estructura ejecutiva u Organización que adicionamos a su vez pequeños dispositivos, que son de utilización para cortos períodos. Sin embargo, para no hacer más engorrosas las denominaciones, vamos a llamar “dispositivos organizacionales” a estas herramientas que serán utilizadas durante períodos cortos.

Vamos ahora a realizar una visión longitudinal de los dispositivos empleados a lo largo de los últimos años en una organización que llamaremos Alfa.

UNA APLICACION PRACTICA: EL CASO ALFA

A lo largo de la vida de Alfa –empresa argentina con más de 20 años de existencia– numerosos dispositivos organizacionales fueron diseñados, creados, usados, actualizados, abandonados y sustituidos por otros. Diferentes y numerosos dispositivos organizacionales han jalonado la vida de esta firma. Cada uno de ellos tuvo su finalidad y utilidad específica.

A) DISPOSITIVOS PARA LA INTEGRACION

Algunos dispositivos organizacionales, como los llamados “G4”, “G9” y “DCG”, han funcionado durante varios años como “dispositivos organizacionales de integración funcional-horizontal y/o vertical”. Los mismos reunían a los gerentes funcionales de la empresa (operaciones, administración, comercial y recursos humanos) y en ocasiones agregaban a ellos un nexo del nivel superior (gerencia general, coordinación de la gerencia superior, etcétera).

Estos dispositivos pretendían mejorar la comunicación e intentar facilitar, aun con dificultades, la toma de decisiones. Los números (4, 9) hacían mención a la cantidad de gerentes que participaban del mismo, mientras que la sigla DCG se refería a la función prioritaria de coordinación gerencial.

Además, aunque no fue suficientemente explicitado en un inicio, se

intentó en esos dispositivos hacer una mejor consideración del impacto de la resolución de problemas en un ámbito funcional, pero también sus implicancias de segundo y tercer orden en los otros ámbitos funcionales.

La idea subyacente en este caso era tratar de evitar el dilema típico de “cuando la solución es el problema”. Para ejemplificar: es el caso de un problema resuelto en Recursos Humanos (o en Administración, o en Operaciones), que originaba un problema actual o futuro en otra área, en el caso de no considerar las múltiples dimensiones e implicancias de cada evento.

En su origen, muchos dispositivos fueron pensados e implementados atendiendo a las necesidades de conducir la organización a partir de su más alto nivel y, en consecuencia, integrar requerimientos plurifuncionales en las soluciones.

B) DISPOSITIVOS PARA PROBLEMAS PUNTUALES

Con la aparición de nuevos niveles organizacionales en la empresa, se diseñaron y utilizaron otros dispositivos más adecuados para las necesidades de Alfa según cada etapa de su evolución.

Las reuniones de seguimiento semanales, quincenales, mensuales o trimestrales, pensadas como dispositivos organizacionales, respondieron a la finalidad de facilitar la tarea de las múltiples duplas jefe-subordinado necesarias para las tareas. Esto mejoró la comunicación y dio un punto de encuentro temporal-espacial (del tipo “Los lunes en la oficina de Andrés”) que generó ambientes diferentes para la reconsideración de los problemas, eventos y alternativas de la tarea diaria.

Otro origen de los dispositivos organizacionales fue la necesidad de prestar atención a un proceso o evento particular que, en su momento, era considerado de vital importancia.

La importancia de la circunstancia originadora del dispositivo organizacional podía estar relacionada con el grado de maduración de la estructura o de las habilidades requeridas para el cumplimiento de una función, un proyecto, una tarea o un período de particular turbulencia en una o varias funciones de la empresa.

Los siguientes dispositivos organizacionales que se crearon en Alfa reconocen los siguientes orígenes prioritarios (aunque vale aclarar que nunca responden a una sola causa):

B1. El dispositivo de control presupuestario

Consistía en una reunión mensual de revisión de los gastos e ingresos reales del mes con relación a los presupuestados. En su origen, sirvió además para incrementar la conciencia de costos y, más recientemente, es una de las herramientas para controlar el nivel del gasto de las distintas áreas de la empresa.

B2. El CyC: Coaching y capacitación

Era un dispositivo consistente en una reunión de entrenamiento (coaching) y capacitación con periodicidad semanal. Integraba las áreas funcionales de Operaciones, Comercial y la Gerencia General.

B3. El Re-Se-Quince

Era una reunión de seguimiento quincenal (de ahí la sigla), que en el período de lanzamiento de un proyecto con alta dispersión geográfica permitió, durante los primeros meses y hasta lograr la puesta en marcha, reunir físicamente y mejorar la integración de los responsables segundos del proyecto, junto con las contrapartes del cliente destinatario.

LOS DISPOSITIVOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Algunos de los dispositivos, en la historia de Alfa, estuvieron muy relacionados con el proceso de toma de decisión en sus diferentes niveles. Al instituirse el dispositivo conocido como “G9”, se anunció su creación así como sus objetivos. La comunicación en ese momento fue la siguiente:

“G9 será un dispositivo de operación horizontal integrado por los cinco gerentes de Operaciones más el jefe de Recursos Humanos, el jefe de Administración y los vendedores, para que ‘operen’ el día a día de la empresa. Sus principales objetivos serán:

- 1** *Aumentar la delegación, logrando una tercera línea con autonomía a cargo de la operación diaria de la empresa.*
- 2** *Encarar y buscar soluciones a los problemas que surgen de la actividad diaria de la empresa y que comprometen a las distintas gerencias.*
- 3** *Ayudar a establecer rutinas y procedimientos que permitan estandarizar y fijar normas para la coordinación y resolución de las actividades de administración, comerciales, de operaciones y recursos humanos de la empresa.*

4 *Mejorar la resolución de problemas y la toma de decisión de la empresa, contribuyendo a la disminución de los costos.*

Este dispositivo “G9”, o uno similar, puede ser de gran ayuda para los objetivos mencionados.

Sin embargo, también puede ocurrir que se coloquen demasiadas expectativas sobre un instrumento como el dispositivo organizacional. Por ello, hay que tener claro que la función del dispositivo será “colaborar con”. Pero no podrá resolver lo que está fuera de su alcance. Esta confusión suele fusionar el proceso decisorio con los dispositivos.

Por ello, conviene repasar una regla práctica y clara: en la estructura ejecutiva, la toma de decisiones puede incluir o no el pasaje por uno o más dispositivos. Pero las decisiones sólo son tomadas por personas, individualmente, en cumplimiento de las responsabilidades emergentes del puesto que ocupan. Dicho de otra manera, en la estructura ejecutiva u Organización las decisiones nunca son grupales.

Muchas veces, fruto de los intercambios internos propios de algunos dispositivos, queda el “registro grupal” de que la decisión ha sido tomada por el grupo. Sin embargo, aunque el decisor en cuestión se encuentre en el grupo, conviene saber y repetir: “Las decisiones son individuales”. Más allá de que todos los integrantes hayan participado con su opinión.

Deberemos tener claro que lo que aparece ante nuestros ojos, las sensaciones o los sentimientos, no son la realidad objetiva. Habremos presenciado el momento en que se tomó la decisión, habremos acompañado en mayor o en menor medida la decisión tomada, pero uno y sólo uno será quien la habrá tomado. En definitiva, sólo uno será responsable de la decisión tomada ante su superior.³

Para finalizar este documento y facilitar la operativización de los conceptos, en el Apéndice final se brinda un ejemplo de acta de dispositivo, de modo de facilitar la construcción de una herramienta semejante en cualquier organización.



3. Responsabilidad (Accountability): condición según la cual un individuo puede ser llamado a rendir cuentas de sus actos por otro individuo o conjunto de individuos autorizados para ello y para otorgar algún reconocimiento a aquél por dichos actos. Elliot Jaques. (2000) *La organización requerida*, Ed. Granica. Buenos Aires.

Modelo de acta de Dispositivo

LTZ ARGENTINA SA

PROYECTO: FLUJO DE PROCESOS MINUTA DE REUNION – 06/05/2007

HORARIOS

Inicio: 14:00

Finalización: 15:40

PARTICIPANTES

JC, NT, RC.

TEMAS TRATADOS

Modalidad de trabajo del equipo JC, NT, RC: Se trabajará por consenso manteniéndose informados todos, vía mail, de los temas comunes y de aquellos que sea necesario estar en conocimiento como datos de contexto.

Reunión de gerencia general con todo el personal administrativo (14/5): JC informó sobre el alcance y los objetivos de la reunión.

Organigrama: NT presentó la propuesta de organigrama comercial. Fue analizado y discutido. Se comprendió en general.

NT puntualizó la necesidad de darle cobertura al puesto solicitado para xxx y se intercambiaron ideas sobre la función de asistencia a

NT que, por ahora, estará dentro del área de marketing.

NT presentó el esquema de reuniones de trabajo en el área comercial: será semanal con cada uno de los equipos y quincenal con todos los integrantes del área. En estas reuniones participarán tanto los jefes como los empleados.

Se acordó solicitar a la gerencia general que autorice a RM la provisión de la información comercial que le sea requerida por NT.

Cobranzas: Si bien la administración de las cobranzas no pertenece al área comercial, se planteó la necesidad de ir avanzando hacia un esquema en el cual los vendedores sean responsables por todo el ciclo de ventas, incluida la cobranza.

PROXIMA REUNION

13/05/2007

TEMAS A TRATAR

A definir.

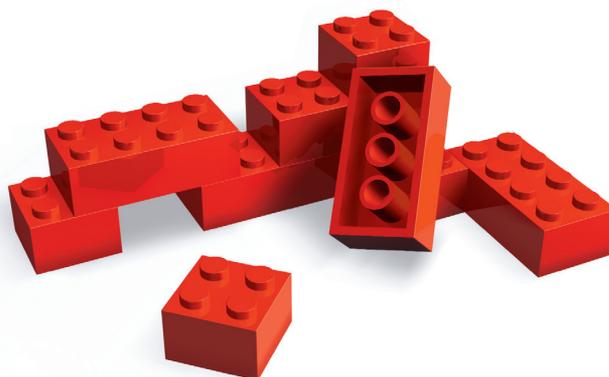
PARTICIPANTES

JC, NT, RC más otros a definir antes del 11/05/2007.

2

Del empresario solitario al equipo de trabajo

COMO INSTALAR LA DELEGACION EN LA EMPRESA



¿Cómo introducir al primer jefe además del dueño? ¿Cuáles son los requisitos necesarios para delegar? ¿Qué estrategia seguir para desarrollar la capacidad laboral del dueño gerente y sus colaboradores?

Este segundo volumen de la Colección Pymes en Crecimiento explica los pasos para construir un primer equipo de supervisores entre el dueño y la operación, y todas las implicancias que acarrea la introducción de la delegación en la Pyme.

Contiene instrumentos aplicables y recomendaciones prácticas para construir un funcionamiento sólido. Y el caso a fondo de empresas argentinas que supieron crecer y reinventarse entre 1984 y 2008.

La segunda entrega de una guía fundamental de Dirección de Empresas. Para entender cómo construir la segunda línea gerencial, acompañar al dueño en su crecimiento y construir una organización estable.

3

De la operación a la estrategia

COMO GENERAR UNA PYME PROFESIONAL
Y CONSOLIDAR EL OFICIO DE EMPRESARIO



¿Cómo se construye la empresa mediana? ¿Cuál es el nuevo rol del dueño cuando nombra al primer gerente general? ¿Cómo crear un directorio en la Pyme? ¿Cómo prepararse para vender la empresa? ¿Qué caminos son los mejores para volver a emprender?

Este tercer y último volumen de la Colección Pymes en Crecimiento ayuda al dueño a concentrarse en la estrategia del negocio y en la dirección de la empresa.

Contiene instrumentos concretos y recomendaciones de adaptación inmediata. Con casos de empresas argentinas que abrieron nuevos caminos a partir del cambio de sus estructuras empresariales y del diseño organizacional. Es la tercera entrega de una guía fundamental de Dirección de Empresas. Para entender cómo consolidar el negocio en el largo plazo, profesionalizar la gerencia general, evaluar la venta de la empresa y recrear el rol emprendedor.