

COLECCION

Pymes en crecimiento

ATILIO PENNA

**DEL EMPRESARIO
SOLITARIO AL
EQUIPO DE TRABAJO**

COMO INSTALAR LA DELEGACION
EN LA EMPRESA

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 Pablo Berisso (foto de Alfredo D'Alessio)

Carlos Carrión (foto de Carlos Vozzi)

Penna, Atilio Armando
Pymes en crecimiento : del empresario solitario al equipo de
trabajo . - 1a ed. - Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino,
2008.
v. 2, 152 p. : il. ; 25x19 cm.

ISBN 978-987-07-0455-3

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

INDICE

- 5 PROLOGO
- 7 INTRODUCCION

2A

- 9 Surfeando bajo el agua
- 11 QUIEN DIJO QUE DELEGAR ES FACIL
- 13 LA ESPECIFICIDAD Y LA NATURALEZA DEL AMBIENTE PYME
- 15 LA LIMITACION DE RECURSOS
- 17 LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS
- 19 CUIDADO CON EL DUEÑO

2B

- 23 La lucha por delegar
- 25 LOS SEIS FACTORES
- 25 LAS RELACIONES ENTRE LOS FACTORES
- 30 LOS SUBCONJUNTOS
- 31 LOS TRES VECTORES
- 33 LOS NUEVOS INTEGRANTES
- 36 ADVERTENCIAS

2C

- 37 De dueño todopoderoso a empresario que delega: parte 1
- 39 DELEGAR: ¿UNA DECISION PLANIFICADA?
- 41 QUE ES DELEGAR
- 42 EL JEFE AUTOMOVIL CLUB
- 45 EXPERIENCIA Y REFLEXION

2D

- 49 De dueño todopoderoso a empresario que delega: parte 2**
- 51 DOS NIVELES, O LAS COSAS BIEN CLARAS**
- 54 LOS DILEMAS DEL SEGUNDO LOCAL**
- 55 CONTROL, TEMORES Y OTRAS CUESTIONES**
- 61 LA ZONA DE CONFIANZA**
- 62 UNA HERRAMIENTA CON 10 PASOS**

2E

- 65 La mirada de un especialista en recursos humanos: Entrevista a Marcelo Katzky**

2F

- 73 El Caso Instituto Dr. Carlos Vozzi de Alta Complejidad Cardiovascular**

2G

- 89 El Caso CEITECH**

Anexo

- 117 Herramienta: Hacer visible el perfil invisible de la Pyme**

PROLOGO

La creatividad empresarial 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 acompañamiento 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

2A

Surfeando bajo el agua

- QUIEN DIJO QUE DELEGAR ES FACIL
- LA ESPECIFICIDAD Y LA NATURALEZA DEL AMBIENTE PYME
- LA LIMITACION DE RECURSOS
- LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS
- CUIDADO CON EL DUEÑO

Este libro aborda uno de los temas vitales en el crecimiento de las Pymes: el proceso de delegación de tareas del dueño-fundador-gerente general de la empresa.

La importancia y la dificultad del proceso de delegación en la pequeña empresa en general, y en la Pyme que crece en particular, se debe a una conjunción de factores de distinta naturaleza y origen. Veamos cuáles son.



Es habitual que el empresario-dueño-gerente general, cuya pequeña empresa está en crecimiento, reciba consejos del tipo: ¡Vos tenés que delegar! ¡Delegá y chau! Vas a ver cómo se resuelven todos tus problemas. ¡Dale, hacelo!

QUIEN DIJO QUE DELEGAR ES FACIL

Existe una falsa creencia, universalmente instalada, que alude a la delegación como un proceso fácil, sencillo, alcanzable rápidamente sólo a fuerza de voluntad y, a lo sumo, de persistencia en la acción.

¡Pero esto es falso! De ninguna manera acceder a la delegación es algo fácil, sencillo y rápido para las Pymes. Y menos lo es para su dueño-gerente general.

De ahí el título del presente capítulo: surfeando bajo el agua. Advertencia extrema y explícita de que aquello que se propone como fácil es, paradójicamente, casi una “Misión imposible” en las empresas pequeñas y medianas.

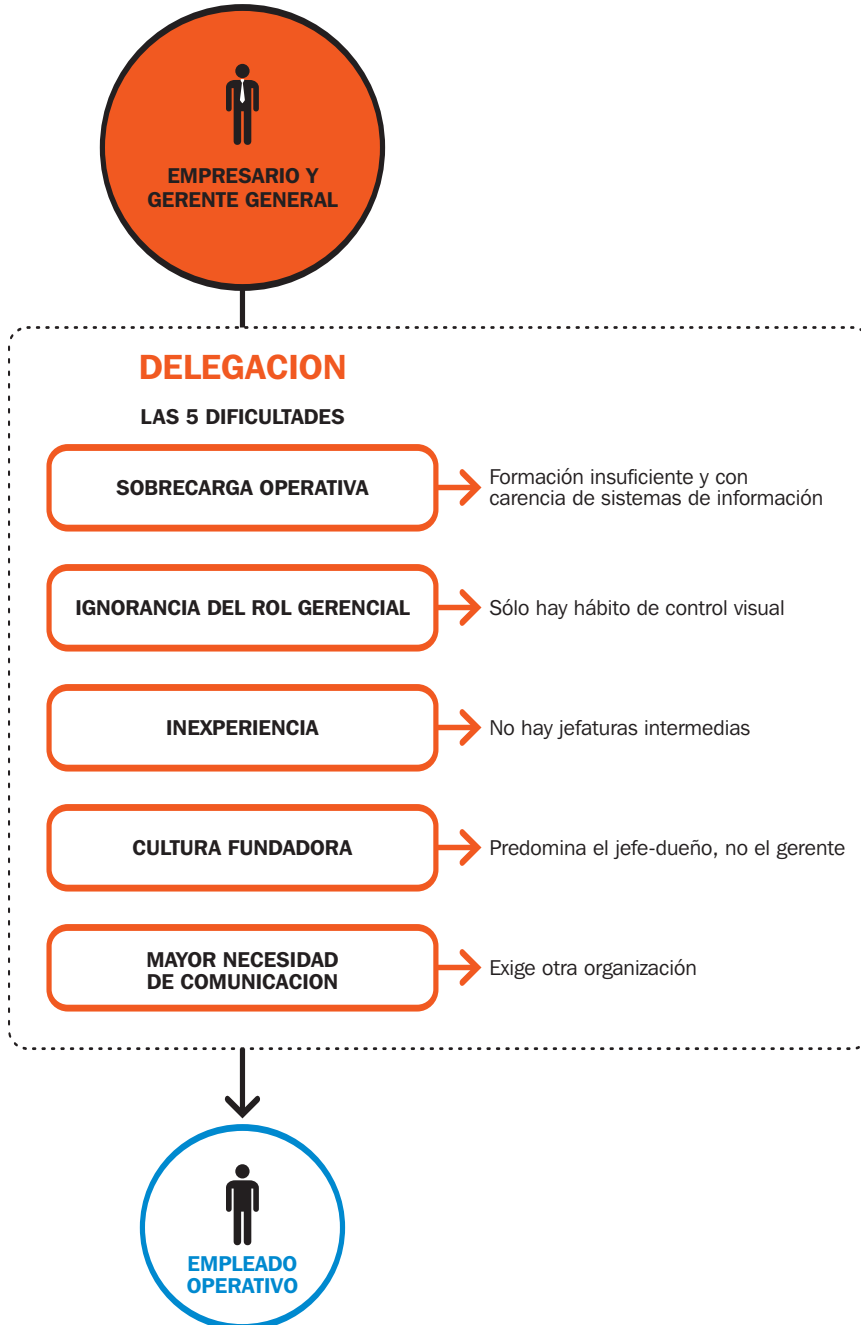
Luego de acompañar durante más de tres décadas a centenas de empresarios en el proceso de reformular la organización de sus Pymes, practicar y aprender a delegar, hemos denominado a ello: “La travesía del desierto”.

Alguna vez, un empresario se lo expresaba así a sus consultores:

“Cuando ustedes me dijeron y me explicaron lo que implicaba la delegación yo pensé que exageraban un poco, y que, por otro lado, yo lo lograría antes y más rápido. Siempre he sido confiado y he tenido muchas esperanzas. Hoy, cinco años después, veo que tenían razón. Es más; creo que se quedaron cortos. Porque efectivamente, aprender a delegar es la travesía del desierto. En mi empresa, para mí y mi gente, ha sido atravesar el desierto. Y además, cada vez que estábamos por llegar, ¡nos corrían el oasis un poco más!”

Es habitual que el empresario-dueño-gerente general, cuya pequeña empresa está en crecimiento, reciba consejos del tipo: “¡Vos tenés que delegar! ¡Delegá y chau! Vas a ver cómo se resuelven todos tus problemas. ¡Dale, hacelo!”. Un empresario joven, reflexionando sobre este

**GRAFICO 1
LAS DIFICULTADES PARA DELEGAR**



tema, solía decir: “*¡Hasta mi madre me dice que delegue!*”.

Se dice fácil y rápido. Pero otra cosa es hacerlo. En las Pymes, la delegación se logra muy difícilmente, muy lentamente, muy progresivamente, y, además, realizando tareas preparatorias y paralelas de altísima complejidad y costo.

Estas tareas involucran no sólo al empresario, sino también a sus empleados, al sistema de organización de la tarea, a los sistemas de información y control; en definitiva, a toda la organización. Involucra a los empleados nuevos que seguramente ingresarán como parte del proceso, a los antiguos colaboradores (algunos de los cuales seguramente se irán) y también a los asesores externos, tales como el contador y el proveedor de sistemas.

¡Y esto cuando el proceso no llega a involucrar incluso a los productos, servicios o clientes que le reclaman y recuerdan al dueño-gerente general: “Esto ya no es lo mismo que antes, cuando usted estaba en todo”!

Porque desde que comienza el “intento delegativo”, se involucra hasta el alma del empresario y la de sus principales colaboradores de toda la vida.

Todo el sistema emocional que incluye al propio empresario y a la Pyme es revisado y puesto a prueba cuando comienza el proceso de delegación. Ello será así durante todo el largo período en el cual el fundador, la gente, la estructura y la organización realizarán las mutaciones necesarias para poder lograr instalar en la empresa una delegación que funcione a pleno.

LA ESPECIFICIDAD Y LA NATURALEZA DEL AMBIENTE PYME

Existen en las Pymes condiciones ambientales de realización del trabajo de las cuales no se habla y además, generalmente, se ignoran.

Sin saberlo, la mayoría está pensando, hablando, proponiendo y teniendo como referencia el ambiente organizacional de las grandes compañías.

¿Por qué es bueno tener conciencia de estas características especiales? Porque delegar sin sistemas de control, sin sistemas de información, sin posibilidades de saber por indicadores y por control directo cómo van las tareas delegadas, sin una cultura de rendición de cuentas, no es delegar, es un suicidio.

Delegar en ese ambiente es sumarle a las incertidumbres económica¹

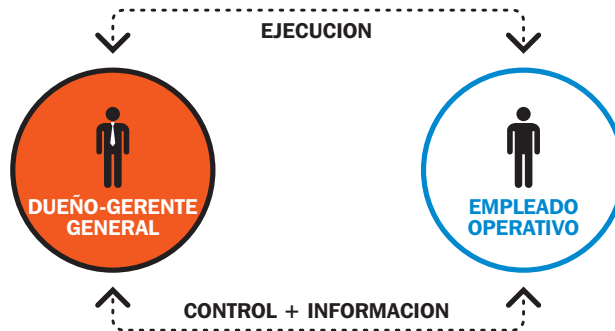


Delegar sin sistemas de control, sin sistemas de información, sin saber cómo van las tareas delegadas, sin una cultura de rendición de cuentas, no es delegar, es un suicidio.



1. Por incertidumbre económica nos referimos al riesgo de obtener beneficios o pérdidas por la actividad empresarial. Este riesgo puede implicar también la pérdida patrimonial o el incremento patrimonial. Por incertidumbre decisional entendemos el riesgo que afronta el gerente general (y/o cualquier empleado) al utilizar su discrecionalidad para la realización del trabajo del día a día. Con incertidumbre funcional nos referimos al riesgo que corre el gerente que delega por el no funcionamiento de la cadena de mando, el débil sistema de información y la ausencia de mecanismos y cultura de rendición de cuentas.

GRAFICO 2
EL ESQUEMA EJECUCION, CONTROL, INFORMACION



y decisional, que ya bastante presionan al dueño-gerente general, una tercera incertidumbre: la funcional.

Es útil compartir una analogía para ilustrar el proceso: imaginemos a un señor que está caminando con gran esfuerzo en una selva intrincada. En esas circunstancias, nadie le propondría como solución: ¡Hacela fácil, anda en auto! ¡Dale, manejá!

Está a la vista que no hay caminos, no está señalizada la selva, no hay dónde cargar combustible, y tampoco hay servicios de asistencia para el auto ni para el viajero.

Para poder andar en auto en ese medio debería, previamente, construir todos los sistemas que permiten el uso posterior del automóvil: primero, determinar la traza de la futura ruta; segundo, construir la carretera; luego instalar las asistencias necesarias para vehículos y pasajeros –combustible, mecánicas, personales, etcétera.

Y a pesar de haber logrado todo lo que ello implica: ¡todavía faltaría comprar el auto! ¡Y ni que hablar si además no sabe manejar!

Pues bien, al empresario-gerente general de la Pyme que crece, cuando le proponen que delegue, le están proponiendo algo parecido a decirle al señor que, mientras está atravesando la intrincada selva, para mejorar y facilitar su camino maneje un auto.

Es cierto e indudable que la habilidad de saber manejar tiene alguna similitud con saber delegar, puesto que ambas son habilidades. Efectivamente, a delegar se aprende delegando, igual que a conducir un auto, o a andar en bicicleta.

Pero ésa es la única similitud. Todo parecido acaba allí. La diferencia radica en lo anterior, en lo preexistente, en las condiciones ambientales donde se pretende que comience a manejar.

En efecto, cuando a un dueño-gerente general de una Pyme se le propone delegar, habitualmente se omiten las condiciones ambientales de la empresa. O dicho de otra manera, vinculado al ejemplo, se le está proponiendo que maneje en la selva.

Es por ello que en este libro aportaremos no sólo elementos para aprender a delegar, sino también advertiremos acerca de los requisitos organizacionales, funcionales, procedimentales y culturales necesarios para permitir y habilitar la práctica de la delegación.

Este libro proporcionará al lector herramientas, artefactos, ideas, pistas y experiencias que permiten ir preparando el camino, a veces previa, a veces paralelamente, a veces a posteriori, para construir un terreno que habilite la factibilidad de instalar la delegación en la Pyme.

Trataremos que, a pesar de estas advertencias, propuestas y experiencias compartidas, este proceso sea algo más liviano que encarar una travesía en auto por la intrincada selva.

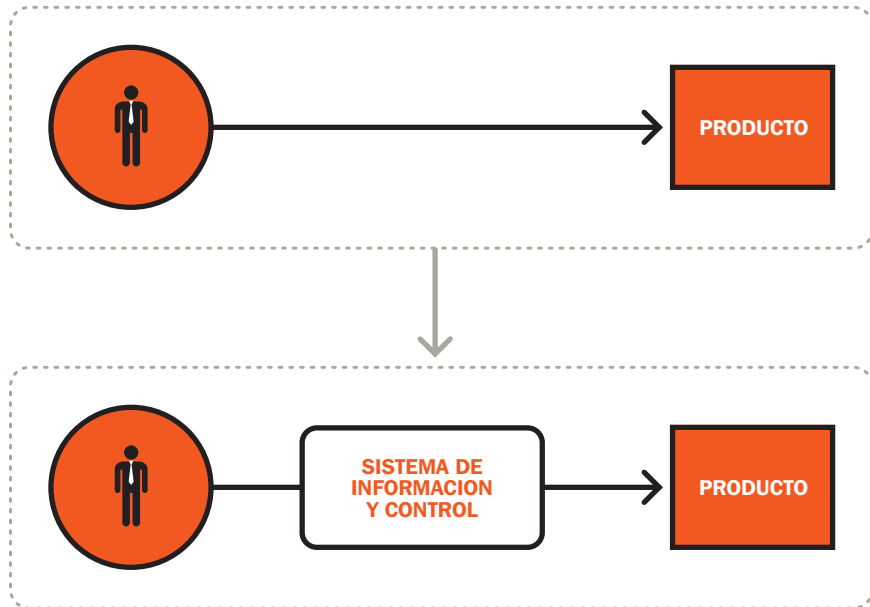
LA LIMITACION DE RECURSOS

A la situación estructural de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, de gestión y de riesgo) que son limitados y escasos, algo propio de las pequeñas empresas, se agrega la necesidad de sumar recursos extras. Porque es una derivación propia del proceso de las Pymes que crecen, en un contexto pleno de asincronías permanentes. ¡Todo sucede a destiempo, como venga, como salga! Ni como se debe, y menos como sería mejor.

Deberemos comprender que tanto la carencia de la ruta (planeamiento), como de los sistemas explícitos de demarcación y asistencia (indicadores) eran y son parte del hábitat natural de la pequeña empresa previo al proceso de crecimiento.

La pequeña empresa, antes del crecimiento, era operada y conducida por el dueño-gerente general con sistemas absolutamente personales y generalmente privados de control e información, elementos que sólo residían en la mente del dueño-fundador.

Proveedores de confianza plena, los sistemas de conducción y control

GRAFICO 3
DEL OJO Y EL TACTO AL SISTEMA DE INFORMACION

residían en sus ojos, en sus manos, en sus bolsillos, en su alma, en su espíritu, en su intuición; en la lectura y decodificación de la realidad que el empresario realizaba e incorporaba online en su propia mente.

Igual que el señor de la selva. Porque ese individuo sólo andaba por sus propios medios, guiado por su experiencia, su olfato, su saber, su intuición, sus conocimientos, su gusto y su voluntad. Y a pesar de estar en un medio tan hostil, contra todo, avanzaba (y además sus ayudantes lo seguían).

Al comenzar a delegar, todos esos sistemas de información basados en los sentidos y los procesos mentales del dueño-gerente general (ver, tocar, escuchar, sentir, intuir), muy válidos hasta entonces, ya no son útiles, ni son posibles de entender y usar para sus colaboradores que participarán de la delegación. Es por eso que, tanto para ellos como para el dueño-gerente general, se deben construir otros sistemas de información, conducción y control.

Estos nuevos sistemas de información necesitan ser comunes, observables externamente, accesibles y comprensibles por todos. Y deben además ser similares a los que existen tanto en una ruta pública como a

los instalados en los tableros de conducción de cualquier auto.

Por otra parte y adicionalmente, respecto del aprendizaje para delegar del dueño-gerente general, será un elemento importante conocer si la persona ha tenido experiencia anterior como empleado y si ha tenido gente a cargo.

Si ello no es así (en la gran mayoría de las Pymes ésa es la situación, porque el 80% de los empresarios pequeños y medianos no tienen experiencia previa como empleados ni como jefes), el aprendizaje deberá pasar por trabajar en una primera etapa en comando directo. La siguiente etapa será la de comando directo asistido; luego podrá pasarse a la tercera etapa de comando directo asistido, con dispositivos, y recién a partir de ahí se estará en posibilidades de pensar una cuarta etapa en la cual se podrá acceder al comando directo delegado.

Paralelamente con esos aprendizajes y prácticas, a veces un poco antes, otras veces al mismo tiempo, aunque generalmente mucho después de lo requerido y necesario, deberán realizarse las transformaciones en los sistemas de información y control.

De esa forma se permitirá ir acompañando cada una de las cuatro etapas de aprendizaje que atraviese el dueño-gerente general y su incipiente equipo gerencial con las transformaciones organizacionales requeridas.

Este proceso antes descripto para el dueño-gerente general y su organización equivale a construir las rutas, señalarlas, crear los sistemas de asistencia, comprar los autos y adquirir con los mismos los sistemas de información que permitirán que el hombre que caminaba por la selva pueda empezar a manejar.



El puesto de gerente general del dueño, que al iniciar el proceso de crecimiento era un puesto de ocupación parcial, se irá transformando progresiva y paulatinamente en un puesto de ocupación para todo el día.

LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS

¿Qué magnitud tienen estos cambios para el empresario Pyme y su organización? Veámoslo a través del papel del dueño, uno de los factores que mutan. Su puesto de gerente general, que al iniciar el proceso de crecimiento era un puesto de ocupación parcial, se irá transformando progresiva y paulatinamente en un puesto de ocupación para todo el día.

Porque recordemos que antes del crecimiento, el dueño podía realizar otras tareas adicionales, tales como la operación directa de la tecnología sustantiva (arreglar autos, intervenir pacientes, cocinar), ocuparse tam-

bién de la venta y la cobranza, y otros.

Sin embargo, a partir de que su pequeña empresa comienza el desarrollo y adquiere cierto tamaño, estará dedicado full-time a gerenciar. Y progresivamente irá dejando de dedicarse, entre otras cosas, a realizar tareas que corresponden a la tecnología sustantiva.

La organización de la tarea cambiará en su estructura, no sólo para el dueño-gerente general, sino también para sus colaboradores. Progresivamente aparecerán niveles intermedios (coordinadores, encargados, jefes, gerentes o similares). En general, se reagruparán y estructurarán las tareas y procesos en áreas funcionales (comercial, producción, administración o similares) y, al mismo tiempo, el órgano de comando que estaba conformado y concentrado en la mente, acción y palabra del dueño-gerente general, pasará a estar constituido por el trabajo conjunto de varias personas: el dueño, más los responsables funcionales, más el contador, etc. Habrá nacido así el primer equipo gerencial de la empresa.

Sin embargo, no todo estará listo; ¡el oasis se corre! También paralela y asincrónicamente a las cuatro etapas de aprendizaje de la delegación, a la construcción de los nuevos sistemas de información, a la conformación del primer equipo gerencial, deberá crearse una nueva cultura tal que, con abundante comunicación explícita, permita que los constructores de las rutas y los conductores de los autos convivan y se trasladen, respetando tanto las normas del tránsito de los autos como las reglas de la ingeniería que posibilita realizar las obras.

Como alguna vez le expresara otro creativo empresario argentino a su consultor: *“Usted me anticipó que mi pequeño monomotor ya era un jumbo y teníamos que ajustarlo. ¡Lo que no me avisó es que le íbamos a cambiar las turbinas en vuelo!”*

Rescapitulando, podemos resumir lo que hemos visto en este capítulo. Así, los cuatro procesos paralelos y transicionales descriptos: a) de instalación de nuevos sistemas de información; b) de aprendizaje de la delegación; c) de conformación del equipo gerencial; d) de conformación de una nueva cultura organizacional, se realizan dentro de un marco de gran restricción de recursos, propio del ambiente Pyme, y prestando atención a los límites, posibilidades y preferencias del dueño-gerente general.

Mientras tanto, además, la pequeña empresa en mutación seguirá operando: comprando, vendiendo, fabricando, administrando. ¡Porque de eso vive la Pyme!

CUIDADO CON EL DUEÑO

Para acercarnos a las conclusiones de este capítulo inicial, es útil hacernos una pregunta que ha sobrevolado los puntos anteriores: ¿Qué implica respetar la naturaleza del dueño-gerente general-fundador? Porque el proceso de crecimiento y cambio de la organización, con el incremento de recursos y capacidades requeridas para resolver los desafíos del crecimiento, habitualmente disminuye la tasa de ganancia comparada con la rentabilidad de la Pyme cuando era más pequeña.

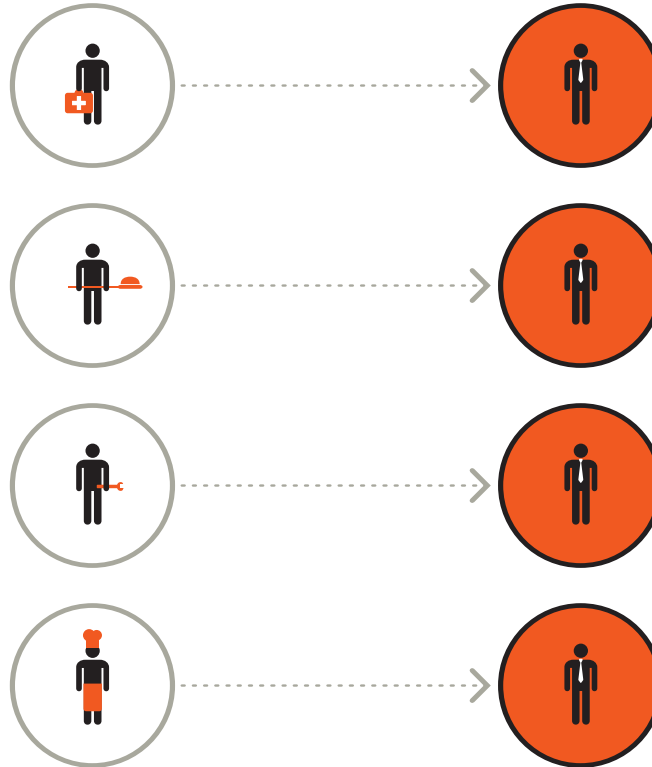
Pocas empresas chicas, durante estos procesos, pueden acceder a incorporar nuevos accionistas o agregar mayores cantidades de capital de riesgo. Por lo tanto, la gran mayoría soporta el crecimiento con reinversión permanente de las ganancias y además con mucha resistencia a incorporar nuevas personas que tengan mayor capacidad y experiencias más corporativas.

Así, una pregunta habitual de los empresarios que crecen es la siguiente: *“Si cada día produzco y vendo más y mi facturación aumenta permanentemente ¿cómo puede ser que yo no vea un peso? ¿Dónde está mi plata?”*

Este cuestionamiento devela no sólo la dificultad para comprender las complejidades y diferencias existentes entre la operación, la producción, la economía y las finanzas, sino también un proceso de crecimiento basado únicamente en el autofinanciamiento y en las capacidades humanas de un número muy limitado de colaboradores, todos ellos volcados a la operación.

A las restricciones anteriores debemos agregar una restricción y un cuidado adicional fundamental. Durante el proceso de instalación de la delegación, cuanto más se avanza en establecerla, más el empresario fundador irá en camino de dejar de ejercer su oficio de origen para ejercer un nuevo oficio: el de gerente.

Este elemento es de importancia capital para los fundadores de empresas que manejan la tecnología sustantiva. Porque deberán trabajar cada vez más de gerentes, y menos de cirujanos, de programadores, de cocineros.

GRAFICO 4
DEL OFICIO SUSTANTIVO AL OFICIO DE DUEÑO-GERENTE GENERAL

Esto no es un detalle menor. Porque dado que la vocación y el gusto por el oficio son un motor central para la vida laboral del fundador, se debe prestar mucha atención a este apartamiento paulatino de la tecnología sustantiva. El peligro, justamente, es que el dueño-fundador ingrese en un mundo laboral de baja satisfacción ¡Y es nada menos que el sujeto que construyó la empresa!

Uno de los casos que compartiremos en este libro muestra soluciones diferentes para cada momento de la evolución: Alfredo D'Alessio eligió dejar finalmente su oficio de educador. Y en los otros volúmenes se podrán ver otros casos con otras soluciones. Todos fueron surfeando, encontrando y diseñando su organización con mayor o menor grado de delegación según las circunstancias.

Un excelente texto indica acerca de las Pymes: “*Conducir pymes no es una tarea fácil y la severidad de la gestión no da tiempo para incorporar competencias o mejorar las habilidades directivas imprescindibles para alcanzar el nivel necesario de eficacia y eficiencia*”².

Imagine el lector que a este proceso tan claramente descrito de conducir una Pyme, sumaremos en este libro la complejidad exponencial de conducir una pequeña empresa en crecimiento.

Daremos pistas, construiremos propuestas y compartiremos experiencias de cómo instalar y facilitar, con todas las restricciones existentes en el mundo Pyme, un sistema de delegación.

En el próximo capítulo, vamos a descomponer y agrupar en seis factores diferentes los distintos problemas que enfrentaremos en el proceso de delegar. Así, lograremos profundizar la descripción y el conocimiento de las herramientas, las capacidades y los recursos que permitirán afrontar con éxito esas dificultades.

Acompáñenos. Vamos a surfear bajo el agua.



2. Cleri, C. (2007) *El libro de las pymes*. Buenos Aires, Ed. Granica.

2B

La lucha por delegar (cuando la capacidad es palanca y el ambiente es restricción)

- LOS SEIS FACTORES
- LAS RELACIONES ENTRE LOS FACTORES
- LOS SUBCONJUNTOS
- LOS TRES VECTORES
- LOS NUEVOS INTEGRANTES
- ADVERTENCIAS

El largo proceso de introducción de la delegación del dueño-gerente general de la Pyme, tal como lo describimos en el capítulo anterior, involucra seis factores diferentes. O dicho de otra manera: el equipo necesario para surfear bajo el agua deberá armarse también para bucear, construir y avanzar en seis territorios diferentes.

LOS SEIS FACTORES

Los factores para introducir la delegación en la organización son los siguientes:

- 1 Capacidad, tareas y dedicación del dueño-gerente general.
- 2 Sistemas de información y control.
- 3 Capacidades, prácticas y aprendizajes organizacionales.
- 4 Estructuración de procesos y organización de la tarea.
- 5 Órgano de comando.
- 6 Comunicación y cultura organizacional.

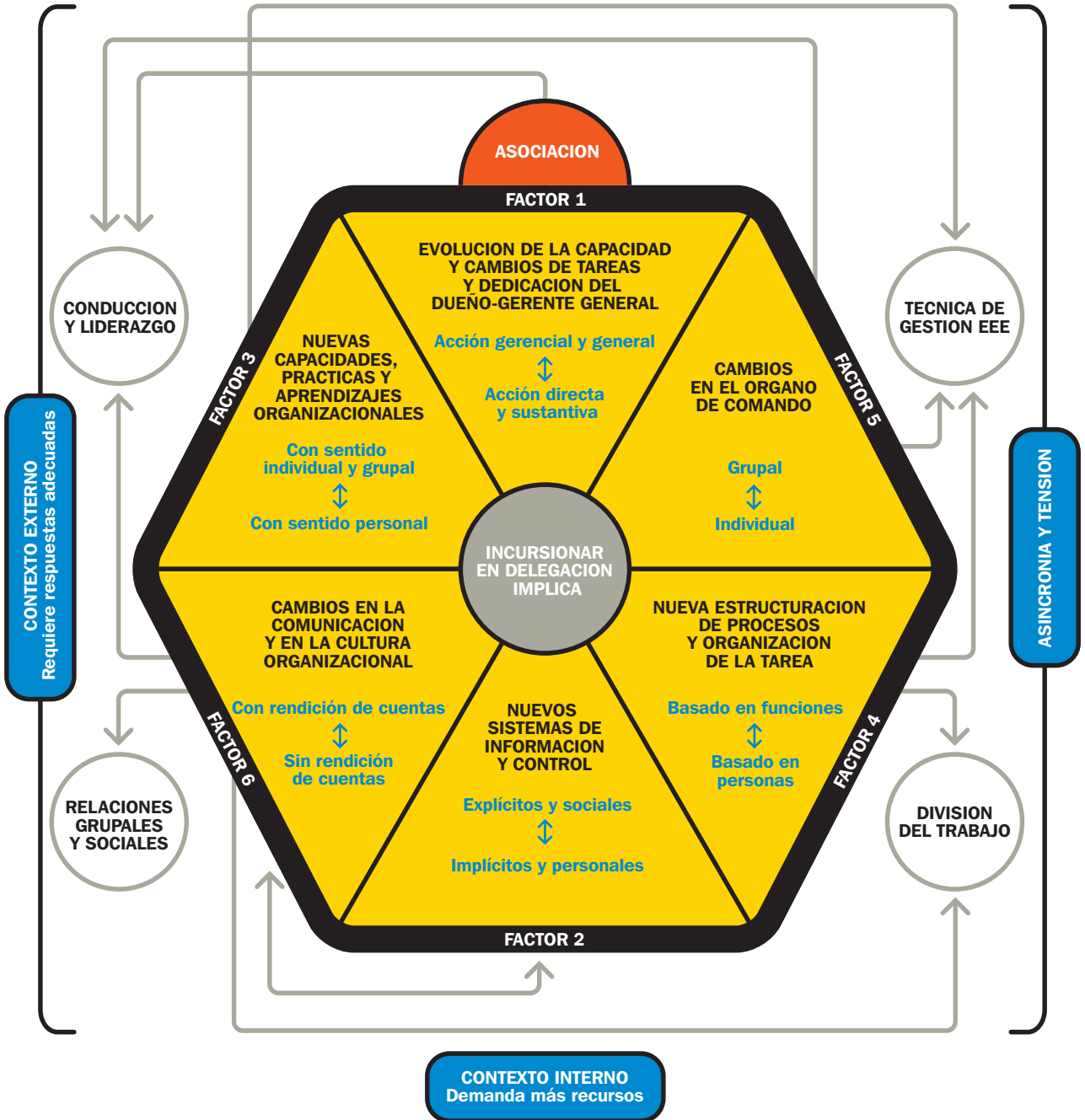
Cada uno de esos territorios-factores tiene una entidad propia que se manifiesta, interviene y está presente permanentemente, aunque a saltos temporales discontinuos. La presencia y necesidad de cambios y evoluciones en ellos, individualmente, en subgrupos o en el conjunto, dependerá del momento del negocio, de la empresa, y del avance del proceso de delegación en la organización de la Pyme. La representación de los seis factores se puede ver en el **GRAFICO 5**. Adicionalmente, como forma de clarificar y entender mejor la interrelación entre los factores, más allá de la incidencia individual de cada uno en el proceso de delegación, conviene señalar la existencia de tres tipos diferentes de relaciones que vinculan a los factores entre sí:

- 1 la relación interna entre los factores;
- 2 la relación entre subconjuntos de factores;
- 3 las relaciones de fuerza que atraviesan a todos y cada uno de los factores.

LAS RELACIONES ENTRE LOS FACTORES

Cada uno de los seis factores tiene una relación íntima y directa con

GRAFICO 5
LOS SEIS FACTORES DE LA DELEGACION PYME



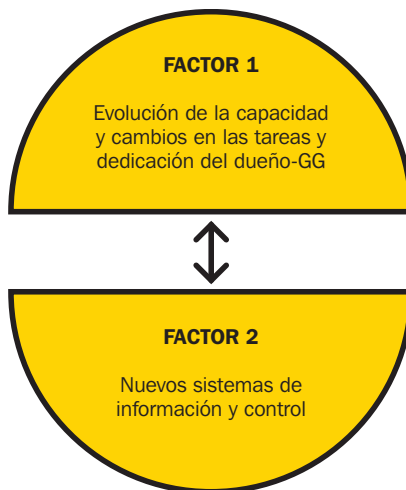
otro, y estas relaciones son, además, de diferente intensidad e impacto. Veamos a continuación una explicación concreta del vínculo entre algunos factores, con el gráfico correspondiente.

FACTORES 1 Y 2

El desarrollo de mayores capacidades y la adquisición de nuevas habilidades en el dueño-gerente general están relacionados directamente, como en una moneda de dos caras, con el sistema de información y control que se corresponde a cada nueva habilidad que desarrolle el dueño-gerente general. Porque en caso contrario, cuando el dueño-gerente general ejerciera una nueva habilidad, no podría medir las consecuencias ni los resultados del ejercicio de la misma.

Para verlo desde otro lugar, en una escala más simple y reducida del gráfico completo desarrollado en la página anterior, tenemos la siguiente ilustración:

GRAFICO 6
FACTOR 1 Y FACTOR 2



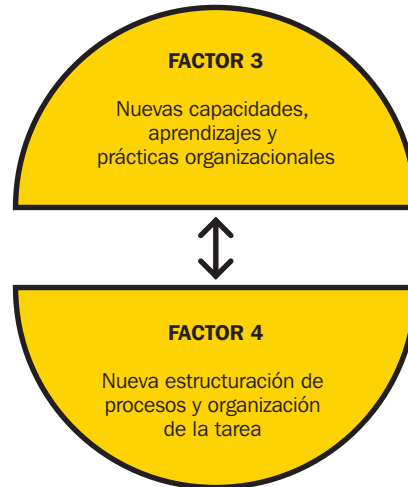
FACTORES 3 Y 4

De la misma manera, la introducción de nuevas capacidades en el resto de la organización –ya sea por el desarrollo de empleados que comien-

zan a ejercer habilidades de supervisión, ya sea por la incorporación de un jefe nuevo, proveniente del mercado laboral– implicará un impacto en la estructuración de los procesos preexistentes y en las formas internas de organización de las tareas.

Gráficamente, esta relación podría verse del siguiente modo:

GRAFICO 7
FACTOR 3 Y FACTOR 4

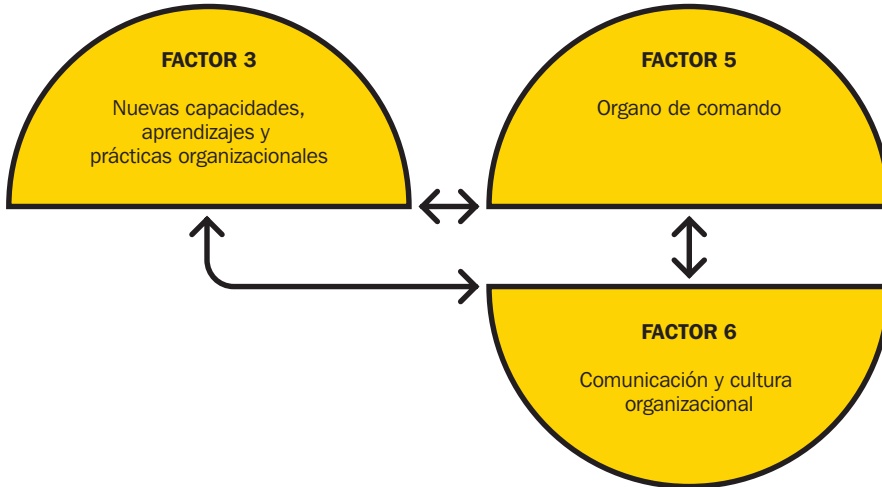


FACTORES 3, 5 Y 6

Adicionalmente, la incorporación de ese jefe (ya sea si se suma de afuera o si asciende desde adentro), impactará tanto sobre el órgano de comando como sobre la comunicación y la cultura organizacional.

Sin embargo, no basta con ver los hechos inmediatos. Porque las relaciones entre los factores también son de múltiple impacto simultáneo y múltiple efecto posterior en diferentes períodos, más o menos prolongados. Sería asimilable a los efectos que produce una bolita de un jueguito electrónico (tanto los viejos *flippers* de los años 70 como los actuales de pantalla y *joystick*) que, luego de un primer impacto, sigue chocando con fuerza posteriormente, fruto de múltiples rebotes. Pero esos nuevos impactos ya no son producto del lanzamiento inicial, sino de los rebotes tardíos.

GRAFICO 8
FACTORES 3, 4 Y 5



Un ejemplo claro de lo descrito es el impacto que se produce en el órgano de comando a partir de la incorporación de un nivel de jefes intermedios entre el dueño-gerente general y la operación. Porque la aparición de los nuevos jefes cambia la naturaleza del comando de la empresa.

Otro factor central por su importancia estratégica es la capacidad aplicada del dueño-gerente general. Porque cada incremento real y aplicado actual de la capacidad del empresario producirá un aumento en la capacidad de toda la organización de la empresa.

Gráficamente, esta influencia entre ambos factores se vería así:

GRAFICO 9
AUMENTA LA CAPACIDAD DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL



LOS SUBCONJUNTOS

Lo descripto para el factor de la capacidad del dueño-gerente general y para el factor de comando es sólo un ejemplo de las relaciones múltiples entre subconjuntos de factores. Adicionalmente, cada uno de los seis factores de la delegación puede ser entendido y agrupado como perteneciente a uno de los tres subconjuntos siguientes:

- 1 subconjuntos de factores ambientales;
- 2 subconjunto de factores palanca;
- 3 subconjunto de factores resultantes.

Entre los elementos integrantes del subconjunto de factores ambientales se encuentran aquellos que determinan no sólo el ambiente interno de la organización Pyme, sino que además influyen en la forma que adoptará la tarea. Así, afectarán los métodos de información, la forma de la comunicación, la rendición de cuentas o el conteo de las culpas y, en definitiva, los hábitos, costumbres y modos laborales relacionales, no sólo internos sino también con proveedores y clientes. Ellos son:

- 1 los sistemas de información y control;
- 2 la estructuración de procesos y organización de la tarea;
- 3 la comunicación y la cultura organizacional.

Entre los factores palanca distinguimos a aquellos dos factores centrales para el desempeño organizacional:

- 1 la capacidad aplicada actual de tareas y la dedicación del dueño y gerente general;
- 2 las capacidades, prácticas y aprendizajes organizacionales del resto de la organización.

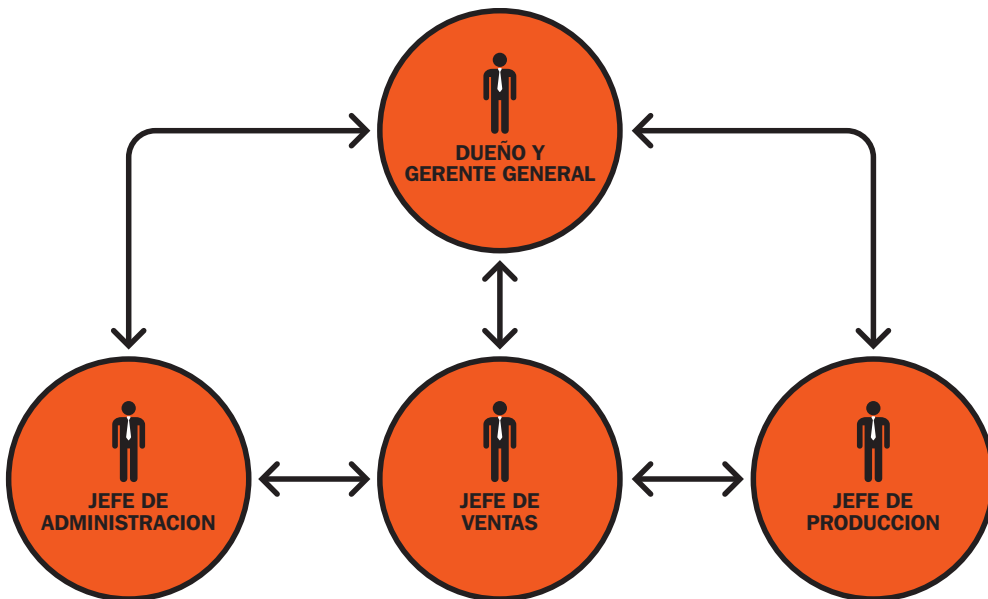
Los denominamos con ese nombre por su característica de potenciar la mejora de los restantes factores. En este sentido, tiene particular importancia la capacidad del dueño-gerente general, por ser el elemento que fijará el techo de las capacidades humanas que podrá albergar la organización.

Como factor resultante, finalmente, encontramos al órgano de

comando. Dado que los factores ambientales determinarán la estructura del órgano de comando y el nivel de las capacidades aplicadas, esos factores fijarán también quiénes serán sus integrantes.

GRAFICO 10 EJEMPLO DE ORGANO DE COMANDO

Estructura de tareas, información, control, comunicación del órgano de comando.



LOS TRES VECTORES

Destacaremos finalmente la existencia de tres vectores que resultan nexos intrínsecos vinculantes de los seis factores de la delegación Pyme. Esos vectores son:

- 1 El tiempo.
- 2 Los recursos.
- 3 Los resultados.

En la Pyme, al igual que en todo organismo vivo, y particularmente en toda empresa, el transcurso del tiempo establecerá un conjunto de lími-



1. Es notable la alteración del registro temporal que se produce durante estos procesos. En numerosos casos, al relatar determinados puntos clave o muy intensos de la historia de la empresa, la intensidad de las experiencias vividas son reflejadas por los dueños, los jefes y los supervisores con una duplicación o triplicación del tiempo cronológico. La expresión “este proceso que le relato ocurrió hace un año y medio” es muy probable que esté reflejando, la mayoría de las veces, hechos acontecidos apenas cinco o seis meses antes.

tes y posibilidades que la organización deberá tener en cuenta para posibilitar ya no sólo la delegación, sino la vida misma de la empresa.

Las asincronías entre los distintos factores y las necesidades crecientes de sincronías entre ellos irán determinando mayor o menor tensión, presión o conflictos no sólo en la organización y sus procesos, sino también entre sus integrantes, los proveedores, los clientes y, por sobre todo, en el propio empresario y gerente general. Por su parte, el vector de resultados estará presente permanentemente. Y muchas veces lo estará con mayor entidad que el propio vector tiempo¹. Porque a la natural demanda de resultados positivos, no sólo comerciales, económicos y financieros, sino también en términos de clima interno, de calidad de productos y/o servicios prestados, de impacto social y ecológico, etc., se agrega la necesidad de visualizar y valorar lo realizado en materia de avance en el proceso de delegación.

Esa doble y paralela demanda de resultados positivos genera necesidades crecientes en términos de validación de los logros realizados.

Por fin, tanto el vector de tiempo como el de resultados estarán afectados a su vez por un tercer vector: los recursos utilizados.

A la habitual escasez y dificultad en la accesibilidad de todo tipo de recursos propia del ambiente Pyme, se sumará la demanda de recursos adicionales para hacer frente al proceso de cambio.

Es importante resaltar que el aprovisionamiento de recursos deberá realizarse tanto interna como externamente. Ello implicará acceder tanto al mercado –por ejemplo de recursos humanos y capitales– como a la Asociación, la instancia de propiedad y dirección estratégica de la empresa.

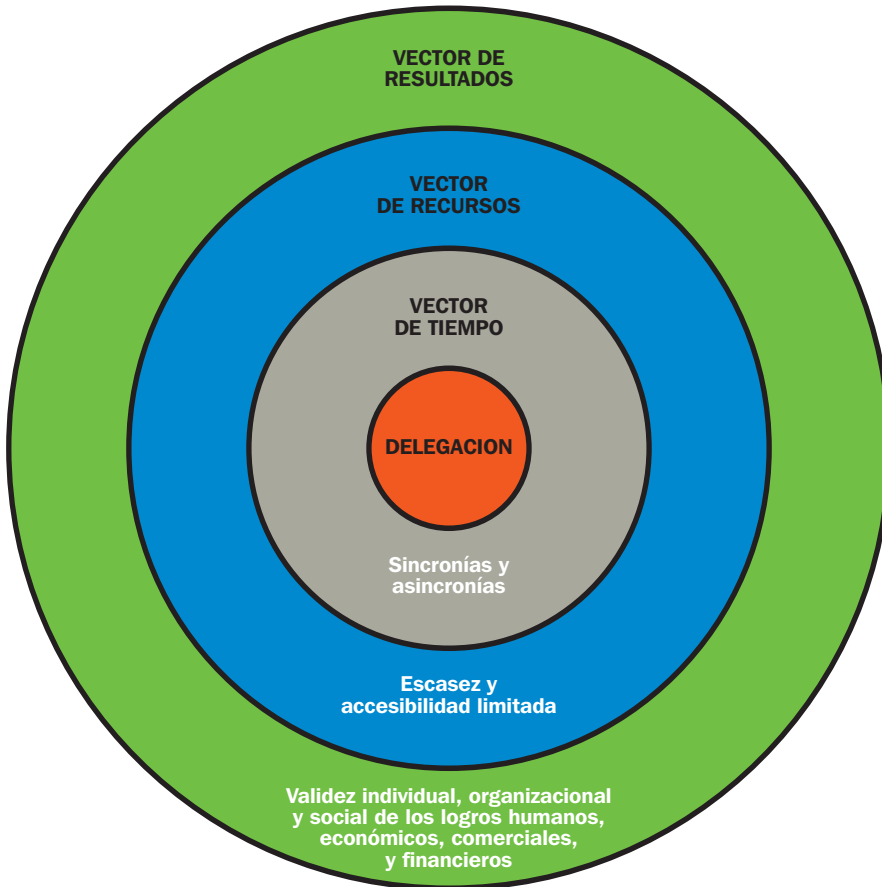
Vale aquí recordar las funciones de la Asociación que consignáramos en el tomo I de esta colección:

- 1 Calcular y asumir el riesgo económico.
- 2 Promover y lograr la obtención de recursos.
- 3 Detectar nuevos negocios e integrar los recursos necesarios.
- 4 Realizar el trabajo empresarial.
- 5 Mantener relaciones de paridad.
- 6 Detectar, supervisar y lograr solución a las asincronías.

Una síntesis gráfica de los tres vectores (tiempo, resultados, recursos) podría verse de la siguiente manera:

GRAFICO 11

LOS TRES VECTORES: TIEMPO, RESULTADOS, RECURSOS

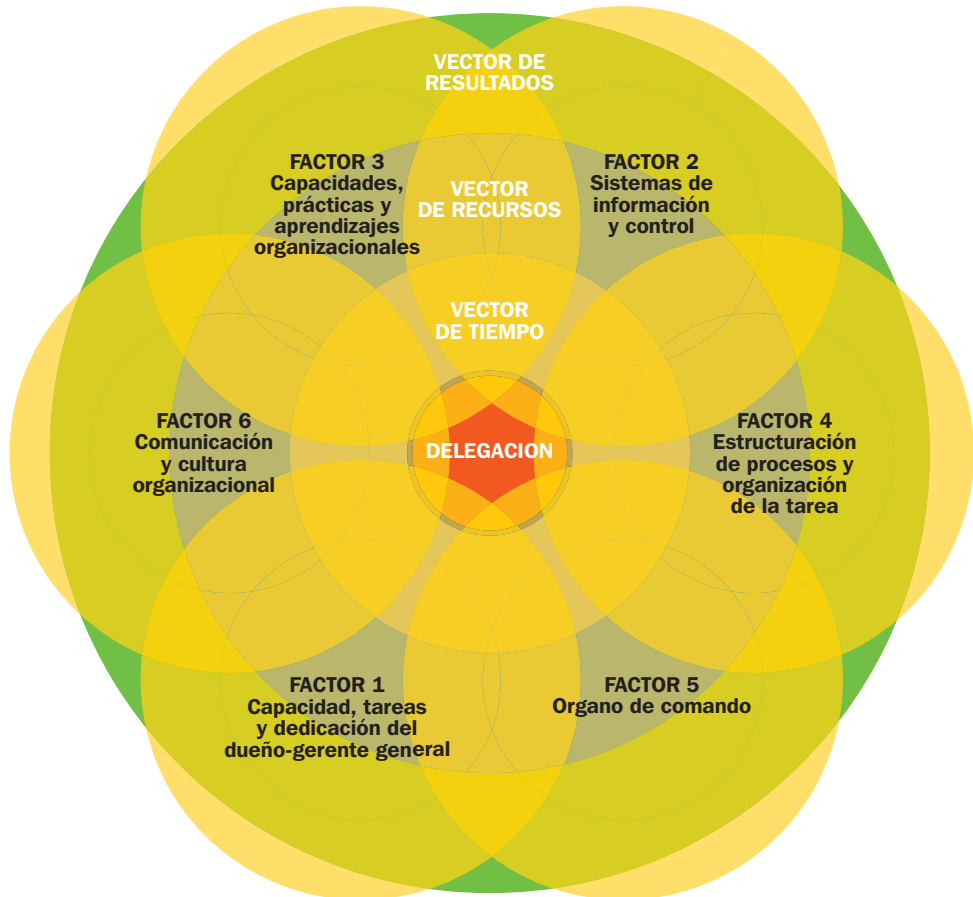


Estos tres vectores que atraviesan los seis factores de la delegación de la Pyme podrían ser presentados en su dinámica de interacción de la forma que muestra el **GRAFICO 12**.

LOS NUEVOS INTEGRANTES

Si bien lo abordaremos en el capítulo pertinente, adelantaremos algunos conceptos con respecto al factor 3: nuevas capacidades, prácticas y aprendizajes organizacionales.

GRAFICO 12
INTERACCION ENTRE FACTORES Y VECTORES



La necesidad de incorporar nuevos integrantes a la Pyme como parte del proceso de delegación abre un sinnúmero de dudas, avances y retrocesos de alto impacto en el dueño-gerente general y en el personal histórico de la empresa.

Dado que el proceso de delegación implica la incorporación de nuevos integrantes y/o el desarrollo de las capacidades ya existentes en la empresa, es importante ser cuidadosos a la hora de realizar este proceso.

Para ver sus implicancias, es útil compartir los resultados de un estudio llevado a cabo recientemente por la Universidad de Palermo (UP)².

En la investigación se siguió el ingreso de 175 gerentes y jefes, de



2. "Hoy no, mañana sí".
 Diario *La Nación*, 24 de agosto de 2008.

entre 28 y 35 años de edad, en empresas medianas y grandes de la Argentina, Brasil, Chile y Colombia. Se encontró que nada menos que el 54% de los nuevos jefes-gerentes abandonaron el trabajo antes de terminar el año. Este 54%, a su vez, se dividía entre un 20% que renunció entre los tres y los seis meses, mientras que el 34% restante fue despedido entre los nueve y los 12 meses. Los problemas no se relacionaron, advierte el informe, con falta de capacidad técnica ni con la búsqueda de nuevas oportunidades, o de mejores sueldos, como podría parecer a simple vista. Según el estudio, el 85% de los ejecutivos que se alejaron voluntariamente alegaron falta de información en el proceso de selección.

Por el lado de las desvinculaciones tempranas decididas por las empresas, el 88% de las mismas obedecieron a problemas emocionales y de actitud.

Pero un dato interesante es el que indica que estos alejamientos prematuros están relacionados con profesionales que asumen por primera vez un rol de liderazgo.

Para sintetizar, veamos las razones que se alegaron como motivo de los alejamientos.

RENUNCIAS VOLUNTARIAS

Me llamaron para un trabajo mejor (28%)

No me gustó el equipo de trabajo (35%)

La empresa no era lo que esperaba (36%)

El trabajo no era lo que esperaba (42%)

No me gustó mi jefe; no me gustó el trato de mis superiores (55%)

No sabía ciertos detalles críticos para mi estabilidad en el puesto (39%)

MOTIVO DE LOS DESPIDOS

El candidato no tenía los conocimientos que yo esperaba (12%)

El candidato no tenía la actitud que yo esperaba (76%)

El candidato no se adecuó al grupo de trabajo (65%)

El candidato tenía aspiraciones superiores a las posibilidades del puesto (35%)

El candidato entró en conflicto con parte de la organización rápidamente (32%)

El candidato tenía reacciones incomprensibles (29%)



3. *Gerente por primera vez* (Grupo Nelson. Thomas Nelson Inc. Nashville Tennessee. Estados Unidos, 2007 quinta edición), el excelente libro de Loren B. Belker y Gary S. Topchik, no en vano lleva ya vendidos 200.000 ejemplares.

Recordemos una vez más que se trataba de empresas medianas y grandes de los cuatro países mencionados. Porque para las empresas pequeñas en crecimiento, se supera largamente esa tasa de 54% de deserciones de profesionales que asumen por primera vez un puesto de jefatura al cabo del primer año.

Sin embargo, en las Pymes esto es vivido dramáticamente. Y se tiene poca conciencia de la universalidad del fenómeno³. Un detalle no menor al respecto: el único que no podrá renunciar ni ser despedido en este proceso, será precisamente aquel que constituye la piedra angular de esta construcción: el dueño y gerente general de la Pyme.

En los capítulos que siguen nos adentraremos en aquellas recomendaciones y herramientas que, a lo largo de nuestra experiencia, han resultado útiles para manejar los seis factores. Y atenuar, al menos en parte, este tipo de situaciones desgastantes, tanto para la Pyme como para sus integrantes, actuales y futuros.

ADVERTENCIAS

Tanto para el acceso o para la disponibilidad de los recursos como con relación a los resultados conviene formular tres advertencias:

Advertencia 1: en los casos de crecimiento sostenido durante largos períodos, las posibilidades de autofinanciamiento a partir de acumular resultados positivos no distribuidos que se aplican a incrementar el capital de trabajo, disminuyen rápidamente (cuando no desaparecen totalmente).

Advertencia 2: lo mismo sucede con las posibilidades de sustituir con esfuerzo personal (del dueño-gerente general y de sus empleados) las inversiones necesarias en tecnología, capital de trabajo, capital de riesgo, o las mejoras requeridas en la gestión. Porque estas opciones de sustitución también disminuyen o desaparecen totalmente como alternativa.

Advertencia 3: los resultados económicos o financieros de la Pyme disminuirán durante el lapso que en esta obra hemos llamado “la travesía del desierto”. Además, se complejizarán los vínculos, y deberá prestarse especial cuidado a las transformaciones culturales y de clima interno.

20

De dueño todopoderoso a empresario que delega

PARTE 1

- **DELEGAR: ¿UNA DECISION PLANIFICADA?**
- **QUE ES DELEGAR**
- **EL JEFE AUTOMOVIL CLUB**
- **EXPERIENCIA Y REFLEXION**

“Muchos empresarios son como una locomotora. No pueden ni concebir un lugar intermedio entre ellos y la operación. Las suyas son empresas a tracción humana.”

La Pyme nace sin delegación, tal como lo vimos. Y recordemos que generalmente fueron fundadas por alguien que nunca fue jefe o empleado. Y observamos también que en la Argentina, en las Pymes más estructuradas, el fundador en la mayoría de los casos (66% de las veces) estará trabajando en su primera empresa.

Adicionalmente, por la característica de la Pyme, el fundador ocupará la Asociación, la gerencia y la operación y será el único jefe desde el nacimiento de la empresa y durante un largo tiempo.

Es más: algunas Pymes se mantendrán en esa situación a lo largo de toda la vida del fundador.

DELEGAR: ¿UNA DECISION PLANIFICADA?

A continuación, nos adentraremos en la consideración del factor 1 (F1): capacidad, tareas y dedicación del dueño-gerente general, de acuerdo con los conceptos vistos en el capítulo 2. En este punto, es importante aclarar que la circunstancia de ser el único jefe no la hará mejor ni peor empresa. Delegar o no delegar debe ser una decisión consciente, planificada y revisada periódicamente por parte del fundador-gerente general. Este, si así lo desea, puede elegir el camino de tener una empresa de comando directo, donde no sea necesario delegar.

Si esa decisión está en consonancia con su gusto y su vocación, ambos vivirán, él y su empresa, en razonable armonía. Y muy posiblemente con un muy buen resultado económico en relación con el capital en juego.

Si el dueño-fundador elige otro camino, cuando la empresa haya crecido lo suficiente para que el puesto del gerente general-dueño requiera más tiempo de dedicación, es cuando comenzará a hacer falta delegar.

Hasta ese momento no será necesaria la delegación. Porque la empresa de dos niveles se coordina desde la acción y el puesto de gerente general no necesita dedicación full time.

El dueño de una de las más famosas pizzerías de Buenos Aires mane-



El dueño de una de las más famosas pizzerías de Buenos Aires manejaba todo desde el horno, ¡y además de espaldas! Desde ahí le daba órdenes a todo el mundo. Y cuando se cansó del horno, pasó a manejar todo desde la caja.

jaba todo desde el horno, ¡y además de espaldas! Desde ahí le daba órdenes a todo el mundo. Y cuando se cansó del horno, pasó a manejar todo desde la caja. Hasta el día de hoy el nivel de delegación, en esa pizzería, es cercano a cero.

Lo mismo sucedió durante décadas con una de las mejores parrillas porteñas de origen uruguayo. En ninguno de los dos casos pudieron desarrollar una segunda sucursal, y no porque no lo intentaran.

Así es como muchos dueños manejan sus negocios, desde la operación: el horno, el consultorio, la parrilla, o desde la caja. Porque a pesar de haber empezado el negocio haciendo lo que ellos conocen –lo que en un capítulo anterior hemos llamado la tecnología sustantiva–, los dueños en algún momento se extenuan de estar al frente de la operación concreta, full time y durante todo el tiempo que el negocio permanece abierto.

Porque no hay que olvidar que dirigir y formar parte de la operación, las dos cosas al mismo tiempo, es una tarea que exige mucho esfuerzo físico y no tanto mental. Desde la operación concreta, estos dueños hacen 10 ó 15 tareas adicionales, además de llevar adelante la operación de la tecnología sustantiva.

Este panorama es el más habitual en una empresa pequeña: que el dueño esté haciendo algo, y haya cinco o diez empleados alrededor, que se van turnando en la consulta porque necesitan que el dueño tome una microdecisión para poder continuar cada uno de ellos con su parte de la operación.

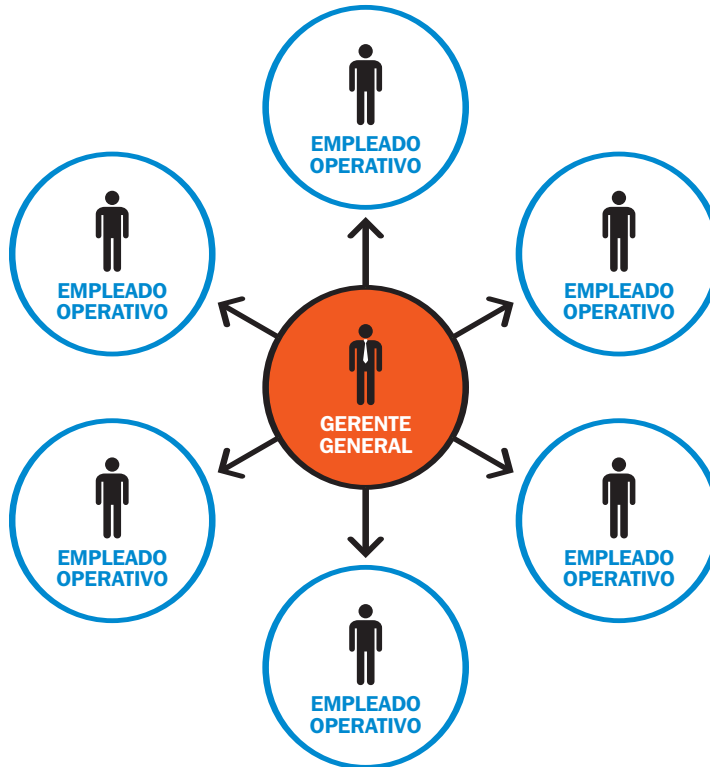
El organigrama típico, en este caso, no es el de una organización de dos niveles sino la ya mencionada Organización tipo pulpo (o centrípeta).

Estos dueños tienen todo el conocimiento acumulado en sus cabezas, y además lo controlan todo desde la acción pura, porque los puestos en este tamaño de organización son todos de acción.

Permanentemente, el gerente general tiene que hacer foco en la operación. Desde cómo salen las pizzas a cómo se arregla el carburador o cómo los demás médicos están atendiendo a los pacientes, hasta las más sencillas tareas administrativas.

Porque si el gerente general-dueño no hace foco sistemáticamente, la empresa puede descarrilarse. Porque las Pymes operativas, en su mayoría, carecen de soportes escritos, manuales, procedimientos, herramientas o similares que complementen la tarea de gerencia o control ejercido

GRAFICO 13
ORGANIZACION PULPO DISTRIBUIDOR



por el dueño con la vista y/o la palabra. En el próximo tomo de esta colección veremos cómo paliar esta situación.

QUE ES DELEGAR

Sin embargo, puede ocurrir que el dueño-gerente general-empleado operativo tome la decisión de delegar. ¿Qué significa delegar?

Es importante despejar malos entendidos. Delegar no implica que controle otro, sino que otro realice ahora la tarea que antes hacía yo, y que esa persona trabaje con un nivel de logro (por el resultado) y eficiencia (por el uso de recursos) que sea razonablemente similar a la mía.

Adicionalmente, delegar implicará que yo aprenda a estimular a ese "otro yo", a dirigirlo, a hablar, comunicarme y escuchar a ese otro yo y,

como si fuera poco, que aprenda a controlarlo a él, a la producción de él, a mí y a ambos juntos.

Hagamos un breve rodeo. Porque es importante no perder de vista que es muy poco lo que se sabe sobre delegar, y mucho menos en contextos Pyme. Del mismo modo, se sabe mucho sobre surfear, pero muy poco sobre “surfear bajo el agua”.

Sin embargo, sí hay mucho escrito sobre gerenciar. ¿Qué es ser gerente? Gerente es alguien que es responsable ante su superior por su propia efectividad, la efectividad de sus subordinados, la producción propia y de sus subordinados, en tiempo, forma y cantidad y, además, rinde cuentas por todo ello ante su superior.

También el gerente es responsable de crear y mantener un equipo eficaz, y de mantener las capacidades de todos los integrantes de su equipo.

¿Y cómo se vincula esto con el dueño de una pequeña empresa? Ocurre que el problema con el empresario Pyme-fundador es que no tiene ante quién rendir cuentas, no tiene un superior. El empresario Pyme, sobre todo en la empresa de dos niveles, ¡detrás de él tiene el abismo!

Primero, porque no tiene un superior en la Organización y segundo, porque en la Asociación sólo está él mismo. Y además, en la mayoría de los casos, la Asociación (y su actividad totalmente operativa) ha devorado el espacio de la Asociación.

En términos emocionales y reales, tener un jefe implica que uno tiene alguien a quien recurrir. Pero los empresarios, al no tener jefe, no tienen alguien que los ayude. Porque, en definitiva, una de las funciones prioritarias del jefe es ser alguien que ayuda a sus empleados.

En este punto conviene hacer una digresión. Una de las cosas que deben tener en cuenta los dueños-gerentes generales es que deberían aprender a ser el Automóvil Club de los problemas de su empresa.

Este punto está íntimamente ligado con el factor 6 (F6) del capítulo 2: los cambios requeridos en la comunicación y en la cultura organizacional.

EL JEFE AUTOMOVIL CLUB

¿Qué quiere decir la expresión “ser el Automóvil Club”? Es una figura simbólica que representa una herramienta útil de pensar con empresarios que, muchas veces sin darse cuenta, les generan demasiada pre-

sión a sus empleados, y se entrometen demasiado en lo que éstos están haciendo.

El concepto apunta a la creación de un modelo de vínculo jefe-subordinado que haga foco en la ayuda. Imaginemos el siguiente diálogo entre un empresario Pyme y su asesor en delegación:

–“¿Usted llamó alguna vez al Automóvil Club?”

–Sí, por supuesto.

–Entonces, recordando aquella vez o aquellas veces de necesidad, ¿se imagina si cuando descendía del camioncito del auxilio, el mecánico del ACA le hubiera dicho: ‘Pero cómo, ¿otra vez con problemas?!’ O que si usted se quedó sin nafta le diga ‘¡Pero usted es un estúpido que se queda sin nafta!’. En realidad, el hombre del Automóvil Club es un gauchito fenomenal, y usted, cuando lo ve, ya se alivia. Y va derecho al auto y le dice: ‘A ver, jefe, déle marcha’. ¡No se la pasa retándolo o destacando las cosas que hizo mal para llegar a ese desperfecto! Porque ¿qué es lo que hace el auxilio? Lo desempantana. Entonces usted, como jefe, tiene que aprender a desempantantar a sus empleados con la misma imagen de ‘Bienvenido’ que genera el camión amarillo del ACA.”



SU TAREA: DESEMPANTANAR

Retomando lo anterior: para que el empresario pueda desempantantar a alguien, él mismo tiene que tener a alguien que lo auxilie. Pero ocurre que la mayoría de los empresarios son individuos que se exigen mucho a sí mismos. Y cuando se meten en un problema, no se lo perdonan: los empresarios son implacables consigo mismos.

Pero, ¿por qué pensar esto, si el tema es la delegación? Porque como delegar implica que otro hará algo que antes hacía yo, y ¡¡seguramente

no tan bien como yo!!, el camioncito amarillo del Automóvil Club debe estar previamente armado en la mente para ayudar a enfrentar los problemas que va a acarrear la delegación.

Porque delegar implica afrontar problemas más complejos que haciendo las cosas por uno mismo. Entonces, el camioncito amarillo, debe estar construido y funcionando en la mente del empresario aun antes de empezar a pensar en delegar.

El lugar del profesional que colabora con el dueño de una Pyme es un lugar donde, entre otros servicios, hay que llevarle alivio y acompañamiento al empresario. Salvando las distancias, el alivio que les da el consultor a los empresarios es como explicarle a alguien no católico la institución de la confesión: los católicos se confiesan con el cura, y salen aliviados. Igual función cumple un médico que, sólo con su atención y dedicación, ya tranquiliza al paciente que lo consulta.

Por supuesto, el principal resultado de la confesión no pasa porque el cura dé una penitencia que sea ir de rodillas a Luján... A lo sumo indica rezar tres Ave María, dos Padrenuestro, reflexionar sobre lo hecho y comprender desde un nuevo lugar la propia conducta. Pero lo que le hace falta al católico, después de la confesión, es sentir interiormente que se libera.

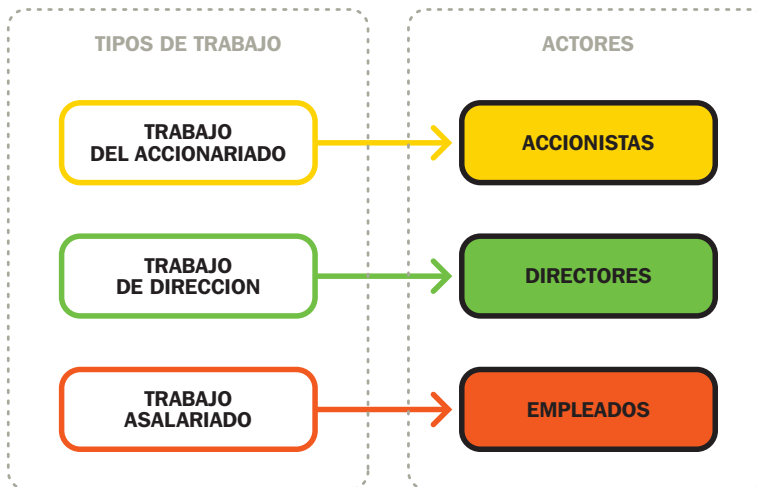
¿A qué conduce esta comparación? A la diferencia entre el dueño-gerente general y el empleado. Porque el empleado, al tener un jefe, cuando algo le sale mal, tiene la posibilidad en su mente de decir “¡Pero mi jefe se equivocó! ¿Cómo me dijo que hiciera esto?”.

El dueño-gerente general, en cambio, no se puede liberar, no se puede sentir más liviano. Este empresario-dueño, que no tiene jefes, no puede hacer eso. Y para peor, cuando tiene que delegar, entra en un mundo que con toda probabilidad no conoció jamás en su vida. Porque hay muchísimos empresarios, la inmensa mayoría, que empiezan su vida laboral desde jóvenes ya por su propia cuenta, sin un trabajo previo en relación de dependencia. Esas Pymes, claramente, son empresas que tienen mucho más riesgo que las otras.

Porque un empresario que trabajó en relación de dependencia durante cinco años en una organización y después crea la propia, hay un gran número de experiencias que las lleva puestas, que las sabe, lo aprendió en carne propia. ¡Es enorme su distancia con un empresario que nunca

en su vida ha tenido un jefe! Entre otras cosas porque ser empresario de una Pyme es entrar en un mundo de gravedad distinta a la gravedad del mundo de la gran organización. Y no tener jefe es estar sin la ley de gravedad propia del mundo de la relación de dependencia. Recordemos en un gráfico, por un momento, los tres tipos de trabajo con diferentes leyes de gravedad.

GRAFICO 14 TRES TRABAJOS DIFERENTES



EXPERIENCIA Y REFLEXION

Vale el juego de palabras, además, aunque nos apartemos del foco de la delegación durante algunos párrafos. Porque la ley de gravedad de las Pymes hace que, como primera cuestión, todo es grave, todo es dramático. La noción de gravedad y dramatismo frente a la posibilidad de equivocación es gigantesca. En la Pyme no existe la cultura de que el hecho mismo de trabajar equivale a equivocarse.

Existe otro punto adicional: hay que reunir experiencia, pero también hay que ir pensando en esa experiencia. El mundo del trabajo es mucho menos el mundo de los libros, y mucho más el mundo de la experiencia. Pero sin embargo, la experiencia pura y sola, la acción sin reflexión, no



Antes de continuar profundizando en el camino de la delegación, daremos algunas definiciones referidas a trabajo, rol y tarea. Y unido a ellas, los conceptos de producción, plazo y meta.

Trabajo. Es el ejercicio de la discrecionalidad, el discernimiento y la toma de decisiones, dentro de ciertos límites, al realizar una tarea.

Rol. Posición ocupada dentro de la organización

Tarea. Una asignación para producir determinado producto (incluyendo cantidad y calidad) dentro de un tiempo de cumplimiento previsto y de ciertos límites especificados (políticas, procedimientos, etc.), con los recursos adjudicados para ello. Toda tarea abarca qué se debe realizar y para cuándo se debe realizarlo. El qué es la producción particular establecida. El para cuándo es el plazo máximo de concreción de la tarea fijada por el gerente. Y el “qué para cuándo” es la meta de la tarea.



Jaques, E. (2000)
 La organización requerida.
 Ed. Granica. Bs. As.

es experiencia que enriquezca *per se*. Es acción solamente, es repetición sin aprendizaje.

La experiencia, para que sea tal, para que posibilite el enriquecimiento, tiene que ser acción reflexionada. Lo que realmente marca la diferencia es la posibilidad de reflexión. Y la Pyme, como ambiente empresarial, tiene reflexión próxima a cero.

En este punto es interesante proponer caminos que faciliten la posibilidad de reflexión y diálogo en la Pyme. Una de las herramientas para generar espacios y posibilidades de reflexión en la Pyme es el Dispositivo Organizacional.

¿Qué es el Dispositivo Organizacional? Se trata de un ámbito o espacio creado voluntariamente, a partir del encuentro personal de diferentes actores. Apunta a facilitar y mejorar los procesos organizacionales de comunicación, integración vertical y horizontal, toma de decisión y resolución de problemas.

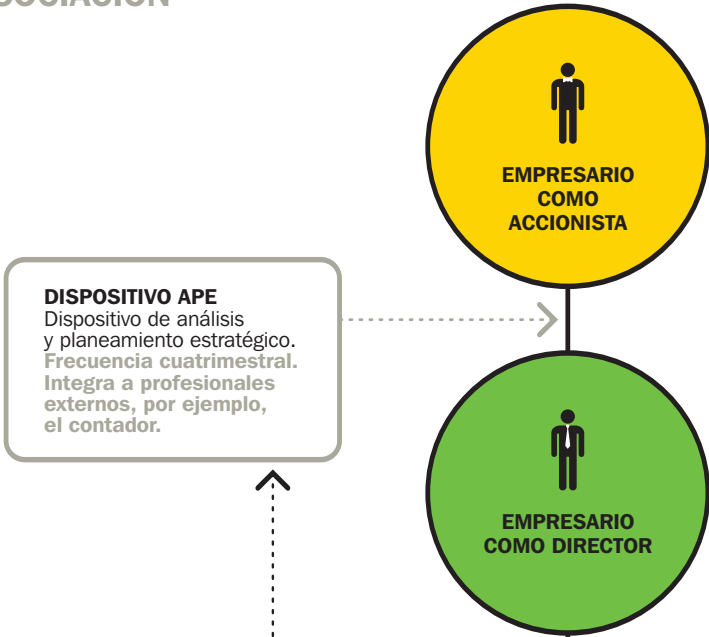
Recordemos al lector que, al final del tomo I, en el anexo “Los dispositivos como herramienta organizacional”, se ampliaron el concepto y los usos de esta herramienta fundamental en las Pymes.

Podemos ver además, en el **GRAFICO 15**, una visión esquemática de la ubicación de tres tipos diferentes de dispositivos para la Pyme, con la frecuencia sugerida e integrantes.

GRAFICO 15
TRES DISPOSITIVOS PARA LA PYME

Herramientas con distinto propósito y frecuencias diferentes.

ASOCIACION



DISPOSITIVO APE
Dispositivo de análisis y planeamiento estratégico.
Frecuencia cuatrimestral.
Integra a profesionales externos, por ejemplo, el contador.

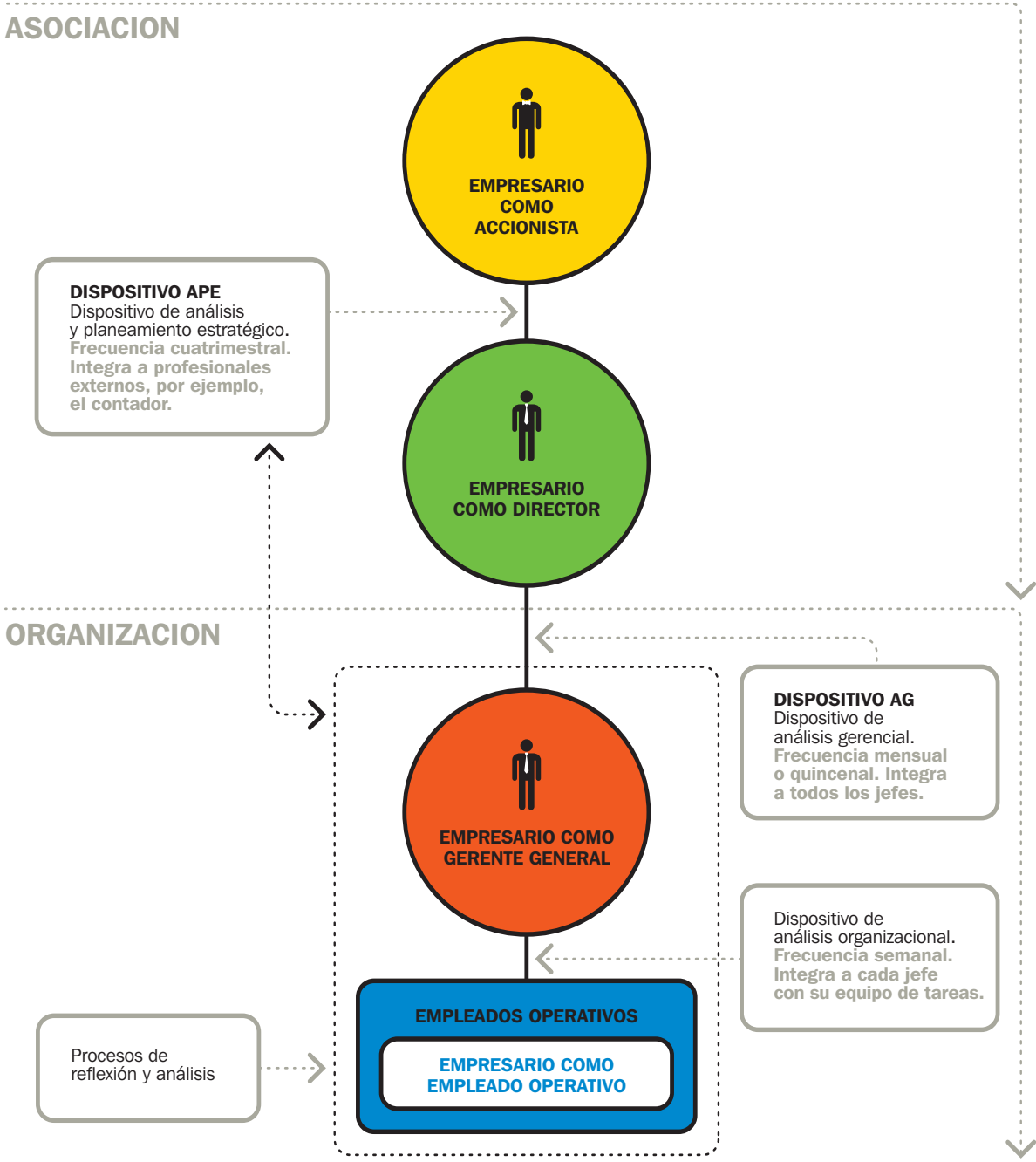
ORGANIZACION



DISPOSITIVO AG
Dispositivo de análisis gerencial.
Frecuencia mensual o quincenal. Integra a todos los jefes.

Dispositivo de análisis organizacional.
Frecuencia semanal.
Integra a cada jefe con su equipo de tareas.

Procesos de reflexión y análisis



2D

De dueño todopoderoso a empresario que delega

PARTE 2

- **DOS NIVELES (O LAS COSAS BIEN CLARAS)**
- **LOS DILEMAS DEL SEGUNDO LOCAL**
- **CONTROL, TEMORES Y OTRAS CUESTIONES**
- **LA ZONA DE CONFIANZA**
- **UNA HERRAMIENTA CON 10 PASOS**

“Delegar es hacer. Para el empresario Pyme es un hacer nuevo; porque el camino fruto del crecimiento de la operación, ahora es más difícil. Sin embargo, delegar también puede ser un camino sólido, a condición de que se comprenda la esencia de la delegación y se construyan los métodos y los sistemas de ayuda que la delegación necesita.”

El gerente-dueño de una Pyme de dos niveles realiza y controla todo a través de sus sentidos: ver, tocar, oír, hablar. Esta forma organizacional de operar se llama organización de comando directo y tiene, en especial, control directo sobre el *output*, es decir, sobre el producto generado por la empresa.

Es importante resaltar que la forma que adopte la tarea y su comando estarán determinando la modalidad que adoptará el factor 4 (F4): estructura de procesos y organización de la tarea.

DOS NIVELES (O LAS COSAS BIEN CLARAS)

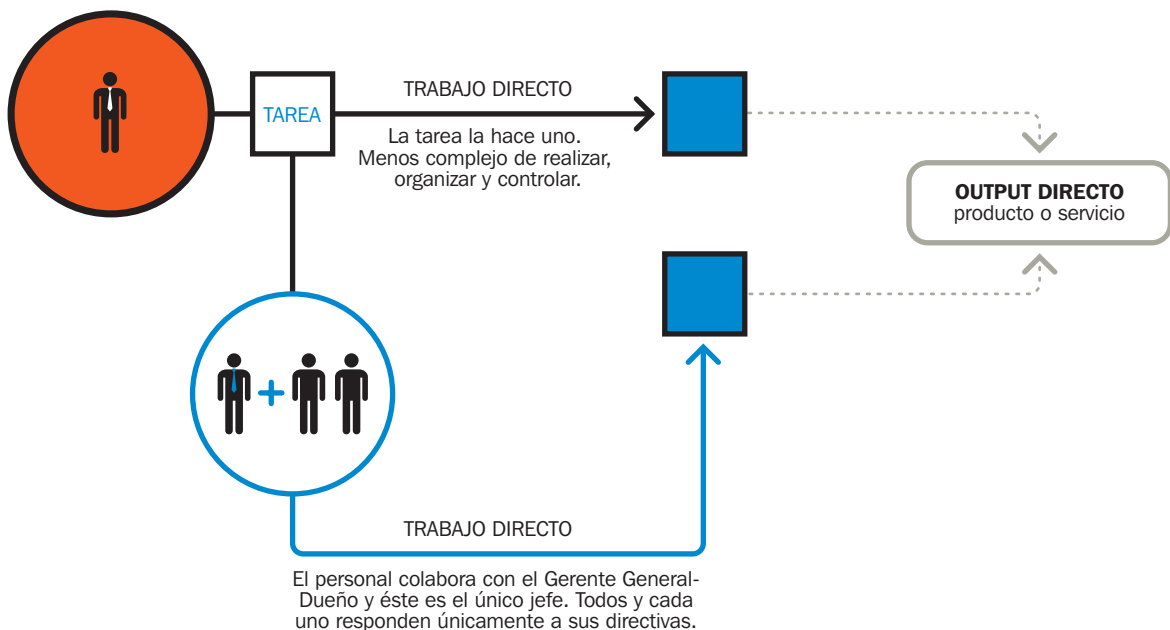
En la organización de dos niveles, con el dueño arriba y todos los operarios abajo, se realiza y entrega un producto o servicio claro y tangible para el dueño-gerente general. Es algo tangible para la percepción del dueño-gerente general, quien ve, escucha, toca, huele y realiza no solamente el producto final, sino también los procesos intermedios o tareas que conducen a su concreción.

En este modelo de comando directo el dueño-gerente no solamente ve a sus empleados y la tarea que ellos realizan, sino que también ve el producto final obtenido. Incluso, generalmente también ve a sus consumidores o destinatarios de sus productos o servicios. Sabe cómo operaron al paciente, cómo pusieron la pizza en el horno... Lo sabe por línea directa, sin intermediarios, sin que nadie se lo cuente, y tampoco por mirar un informe o leer un indicador. El problema aparece cuando abre una segunda pizzería, ¿cómo hace para continuar con ese método?

En una de las pizzerías debe nombrar un encargado. ¿Pero qué sucede? Imaginemos que entramos por un momento en el pensamiento íntimo del dueño de la pizzería:

“Yo estoy al frente de la pizzería de Perón y Paraná, soy el dueño del lugar, la fundé, tengo a todos mis pizzeros acá, a mi alrededor. Pero decido abrir otro local en Corrientes y Callao, a cuatro cuadras. Lo primero que se me ocurre es que si yo estoy en el primer local y voy a armar otro, voy a apuntar a repetir el modelo, voy a poner un encargado en el segundo local, y yo voy a dirigir las dos pizzerías, aunque voy a seguir trabajando desde mi lugar en el local inicial.”

GRAFICO 16
ORGANIZACION DE COMANDO DIRECTO



Lo primero que se le ocurre al empresario es pensar en un modelo que sea igual al primero, que utilizó con tanto éxito. Instintiva y generalmente, el segundo local duplica, copia, el modelo de organización del local original.

Esto es lo interesante y destacable de la organización Pyme. Cuando se habla de “organizaciones naturales”, de “organización pasto”, en realidad se está pensando en uno de los dos sentidos de estas expresiones.

Hay un significado de la palabra “naturaleza” que es la organización dada por la naturaleza profunda del hombre. Pero hay otro sentido de la palabra natural, que es natural en el sentido de lo propio de un organismo, que brota y crece solo, por instinto. Naturalmente, como nace el pasto en la pampa húmeda argentina.

Casi el 100% de la gente pensaría esto. ¿Por qué? Porque es el modelo que ha vivido todos los días desde que fundó su primer local. Funciona, y además ha sido tan exitoso, que hasta permite generar el segundo local. Por lo tanto, se duplica el modelo para esta segunda sucursal.

Pero lo que dicen los empresarios es “voy a poner un encargado que no sea yo, en quien tenga confianza”. ¿Y de dónde consiguen a alguien de confianza? Tienen dos caminos: hay algunos que lo primero que hacen es traer al hermano, al tío, al padre, a un amigo, en quien tiene confianza básica –o primaria–, una confianza entendida en el sentido de que no le roben la caja, la mercadería, el negocio.

Pero esto puede ser un error fundamental. Porque, primero y fundamental, a ese sujeto de confianza que el dueño de la pizzería trae para abrir el segundo local, ¿le gusta o no le gusta manejar una pizzería? Y segundo: ¿entiende algo del tema?

Una pregunta reveladora a formularse al empresario Pyme es: “Cuando usted se va de vacaciones, ¿cierra la pizzería?”. Si la pizzería queda abierta, al que se debe poner al frente del segundo local es precisamente a la persona que se queda en el lugar de él cuando el empresario parte de vacaciones.

Ahora, alguien puede decir: “¡Pero esto es obvio!”. No tan obvio, para eso hay que pensar. Porque lo más natural, lo que suelen hacer en una gran mayoría de casos cuando se produce la ampliación del negocio, es llamar a alguien a quien le tiene confianza, alguien con quien está absolutamente seguro de que no va a robar. Adicionalmente, el que habrá destruido valor y riqueza será el propio dueño, porque habrá comunicado de la peor manera que no existía ningún colaborador antiguo que mereciera esa posibilidad. Aun el que lo reemplazaba durante sus vacaciones.

Y con seguridad no va a sacar nada de la caja. Pero los que sí van a sacar la plata de la caja van a ser los clientes, porque no van a entrar en el local.

LOS DILEMAS DEL SEGUNDO LOCAL

Conclusión: el que sin duda va a hacer andar el segundo local es el que se quedaba a cargo de la pizzería inicial cuando el dueño no estaba.

¿Pero cuál es la contra que tiene eso? Entrando otra vez en el razonamiento íntimo de muchos empresarios:

“Si designo a mi segundo en el nuevo local, pierdo un recurso muy importante para mí, que soy el dueño-gerente, que sigo manejando el primer local como antes. Porque ese delegado para el segundo local es también el que me reemplazaba cuando yo no estaba, porque me había ido más temprano a mi casa o porque me había ido al cine con mi mujer. Entonces, ponerlo a él al frente del segundo lugar es perder un recurso que tengo yo mismo para mi comodidad.”

Ahora, si se analizaran las dos pizzerías, podría preguntarme cómo es la organización. Se podría decir: el dueño-gerente es gerente general de los dos locales, el de Perón y Paraná y el de Callao y Corrientes. Sin embargo, aparece una primera cuestión: no hay trabajo de gerente general para todo el día. De modo que el dueño-gerente general va a seguir trabajando en paralelo como encargado del primer local. Y en la segunda va a trabajar su hombre de confianza.

Un comentario práctico que es útil también para tomar la decisión. Porque, ¿qué es lo aconsejable para el dueño de un negocio como éste? Que deje a su encargado al frente del negocio, y que él mismo vaya a hacerse cargo de la nueva sucursal.

Por un lado porque esa sería su verdadera función, porque estaría a cargo de llevar adelante un nuevo negocio con espíritu emprendedor. Pero además, porque le va a resultar al dueño mucho más fácil controlar al local original, porque ya lo conoce muy bien.

Retomando, el organigrama mostraría que el dueño-gerente está arriba de todo, y sigue teniendo dos manos derechas: una es él mismo, y su otra mano derecha es el encargado del segundo local. Y debajo, en el organigrama, hay que imaginarse que todo lo que hay por debajo de ambos son pizzeros, mozos, ayudantes, es decir, operarios que se encargan de la tecnología sustantiva del negocio.

Sin embargo, para implementar esta modalidad, hay que empezar a



Porque las bases de la dirección y el control no son sólo mirar, ver y tocar como cuando él ejercía el control y la dirección en el primer local.

tener una visión única y distinta, ver a las dos pizzerías como unidades de negocio de la misma empresa. No como negocios separados e independientes entre sí, sino como partes de la misma y total organización.

CONTROL, TEMORES Y OTRAS CUESTIONES

Ahora bien, el control será otro gran componente. Porque ¿cómo controla el dueño-gerente al encargado del segundo local? Si hasta ahora era un esquema de dos niveles, donde lo único que sabía controlar era lo que se movía frente a él, un control que el empresario hacía con sus sentidos: veía, tocaba, hablaba, escuchaba, hacía. Estaremos así frente a lo que hemos denominado factor 2 (F2) del proceso de delegación: sistemas de información y control.

Ahora, con dos locales funcionando al mismo tiempo, hay una sola manera efectiva, que es generar un sistema de control, por ejemplo, basado en planillas de consumos, de producción, atención y volumen de clientes, de asistencia del personal, de caja, etc. Todo ello le permitirá, junto al uso tradicional de sus sentidos, controlar las tareas y la marcha de ambos locales.

Porque en el primer local, donde el ojo del dueño controlaba todo, no hacían tanta falta las planillas. Pero ahora, con el segundo local, sí son necesarias, y desde el comienzo mismo. Este segundo local, a diferencia del local original, ya empezará llevando planillas de caja.

Claro que no todo es tan fácil ni directo. Porque una de las cosas que le ocurren al dueño es que está psicológicamente muy pegado a su encargado-delegado en el segundo local. Es un tema muy común de duda frente a los consultores. Los empresarios dicen: “¿Y si al encargado le meto una planilla y renuncia? ¿Qué hago? ¿Cierro la pizzería?”.

La tarea del profesional externo, en esta situación, es ayudarlo a entender que es un paso necesario. Porque no hay otro camino que empezar a crear elementos para controlar, estimular y dirigir. Porque las bases de la dirección y el control no son sólo mirar, ver y tocar como cuando él ejercía el control y la dirección en el primer local.

Primero deberá lograrse que sea un control útil, para que no le roben la caja. El siguiente paso será crear algún sistema para que vea cuántas

pizzas se elaboraron. Luego, un cuestionario de satisfacción del cliente “Me gustó, me atendieron bien, hacía frío, hacía calor...”.

Esto último es un elemento de control que a veces no se toma en cuenta, pero que por cierto es clave: nada menos que la opinión del cliente. Porque el dueño-gerente general, ¿cómo hace para saber si en el primer local los clientes no están quejándose por estas cosas? ¡Porque si se entera recién cuando la gente dejó de ir, el primer local estará liquidado rápidamente! Tiene que saberlo antes, para aplicar su experiencia y ayudar al encargado a cambiar y mejorar el rumbo.

Otra cosa a determinar es que el dueño-gerente tiene que ir sistemáticamente al primer local, el que ahora está siendo gerenciado por su nuevo encargado full time. Pero incluso esto no es algo fácil, al dueño hay que “enseñarle a ir”. ¿A hacer qué? Por ejemplo, a que vaya a charlar, a ver cómo funciona, a contactarse con los viejos clientes, pero sin sentarse en la caja. Es decir, sin ocupar el rol de encargado del local.

Y después, el profesional externo deberá estar muy cerca del empresario para que gane experiencia en la nueva práctica. Y posteriormente deberán implementarse los dispositivos que ayuden a la conducción, tanto de cada negocio (gerencial) como de todo el conjunto (estratégica).

Un estímulo clave para el encargado del primer local es que empiece a manejar las cosas, en parte, como él mismo piensa que sería conveniente, dentro de los límites fijados claramente por el dueño-gerente general, acordando las novedades y construyendo juntos nuevos productos y/o servicios. Este diálogo, sistemático y valorado por el dueño-gerente general, será la base del dispositivo gerencial que los juntará a ambos para el trabajo en equipo.

El encargado, obviamente, tiene más responsabilidad que antaño, cuando sólo reemplazaba temporalmente al dueño en las vacaciones. Por lo tanto, se deberá hablar con él de ajustar su salario. Sin especular en este tema, porque se crece mejor y se forman mejores climas laborales. La especulación, se le podría aconsejar al dueño, úsela para afuera, pero no hacia adentro con sus empleados.

Su responsabilidad como jefe es crear un sistema donde la gente tenga estímulo para trabajar bien, en lugar de desestímulo, desconfianza y especulación.

Todo empresario, por otra parte, tiene un gran dilema con el control. Al menos en la Argentina, un gran porcentaje de ellos, si pudieran, no controlarían. Porque controlar es un trabajo que, a quien lo hace, lo introduce en una dimensión muy compleja... ¡Porque es muy complicado poder ejercer medidas de control sin que el otro sienta que se desconfía de él!

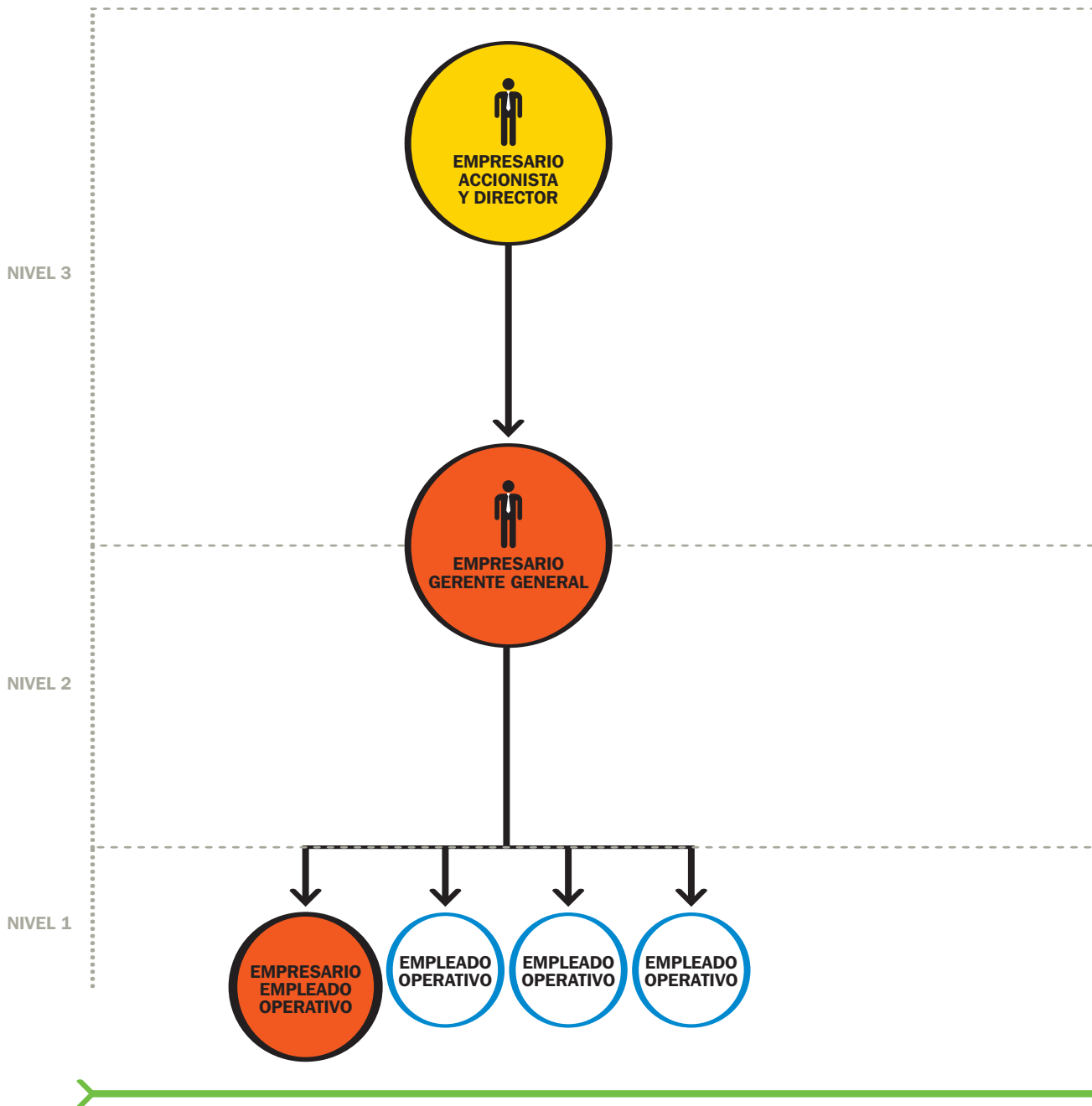
Ahora, si se lo concibe como una parte del trabajo de gerencia –hacer, revisar, controlar, equivocarse, aprender– y se explica el control como una de las partes entre las diferentes operaciones del trabajo, de ese modo amplía el concepto del trabajo y va creando marcos.

Todo depende de cómo se hace el control. Pero la única manera para poder delegar es tener un razonable control de las tareas que se delegan.

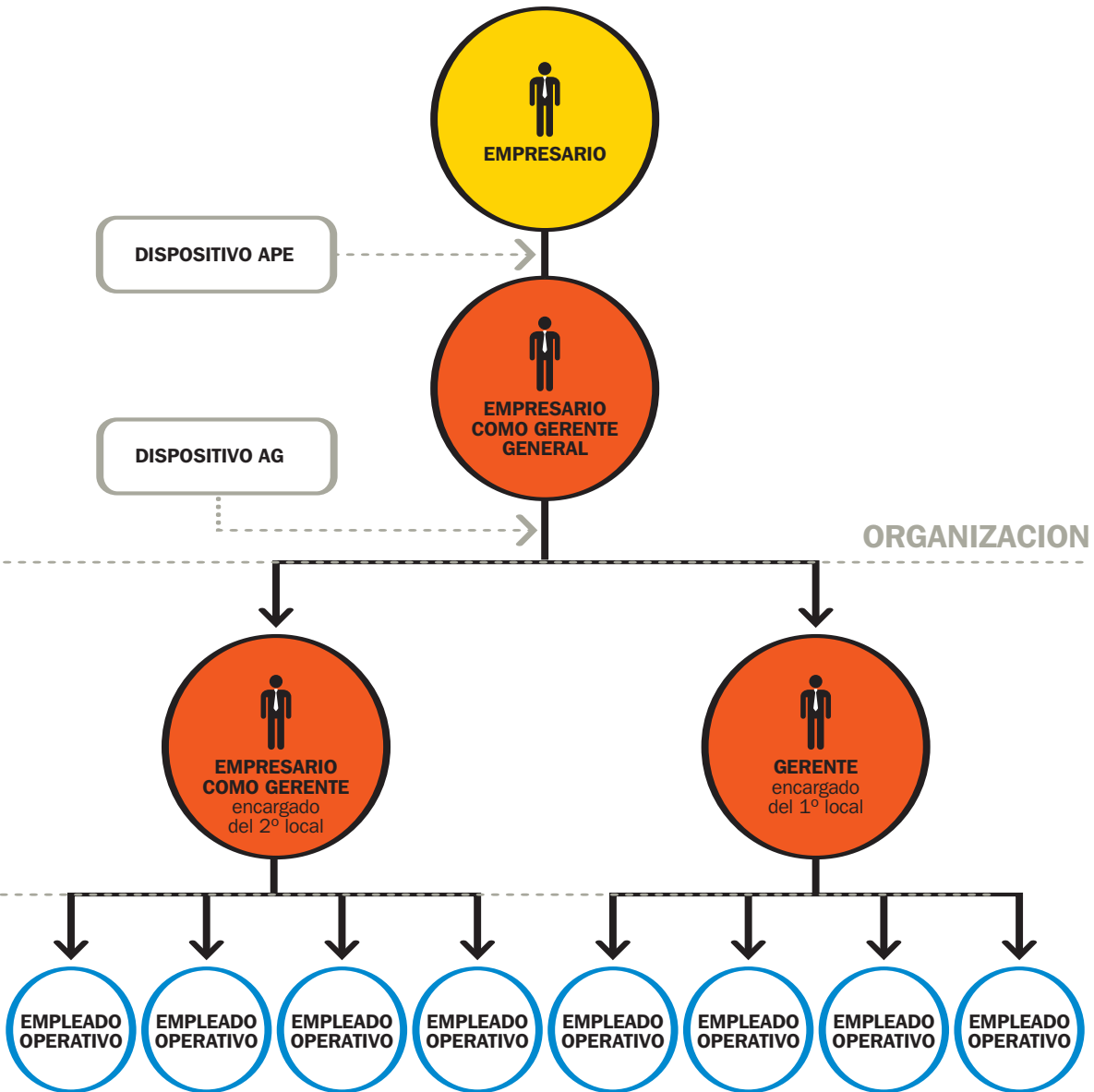
En resumen, para delegar, tarde o temprano hay que crear sistemas de información y control. La delegación tiene que ser un proceso donde la palabra, el tacto y la visión directa sigan estando presentes, pero en una proporción distinta y reducida respecto de antes. En esta nueva forma, el dueño-empresario que ejerce la tecnología sustantiva, en este caso el pizzero de oficio, instaura nuevos procedimientos para operar y además, lee indicadores de gestión que permiten dirigir el conjunto de las tareas; las que hace directamente el dueño-gerente general y las que delega. Aparecerá el tema de establecer procedimientos, que luego retomaremos como un tema central en el proceso de delegación al analizar lo que denominaremos “evolución de la estructura ejecutiva de la Pyme”.

Así, un gráfico de las transformaciones que se realizarán en la organización mostraría lo siguiente:

GRAFICO 17
LA ORGANIZACION Y LA EMPRESA: EL PASAJE DE UN LOCAL A DOS

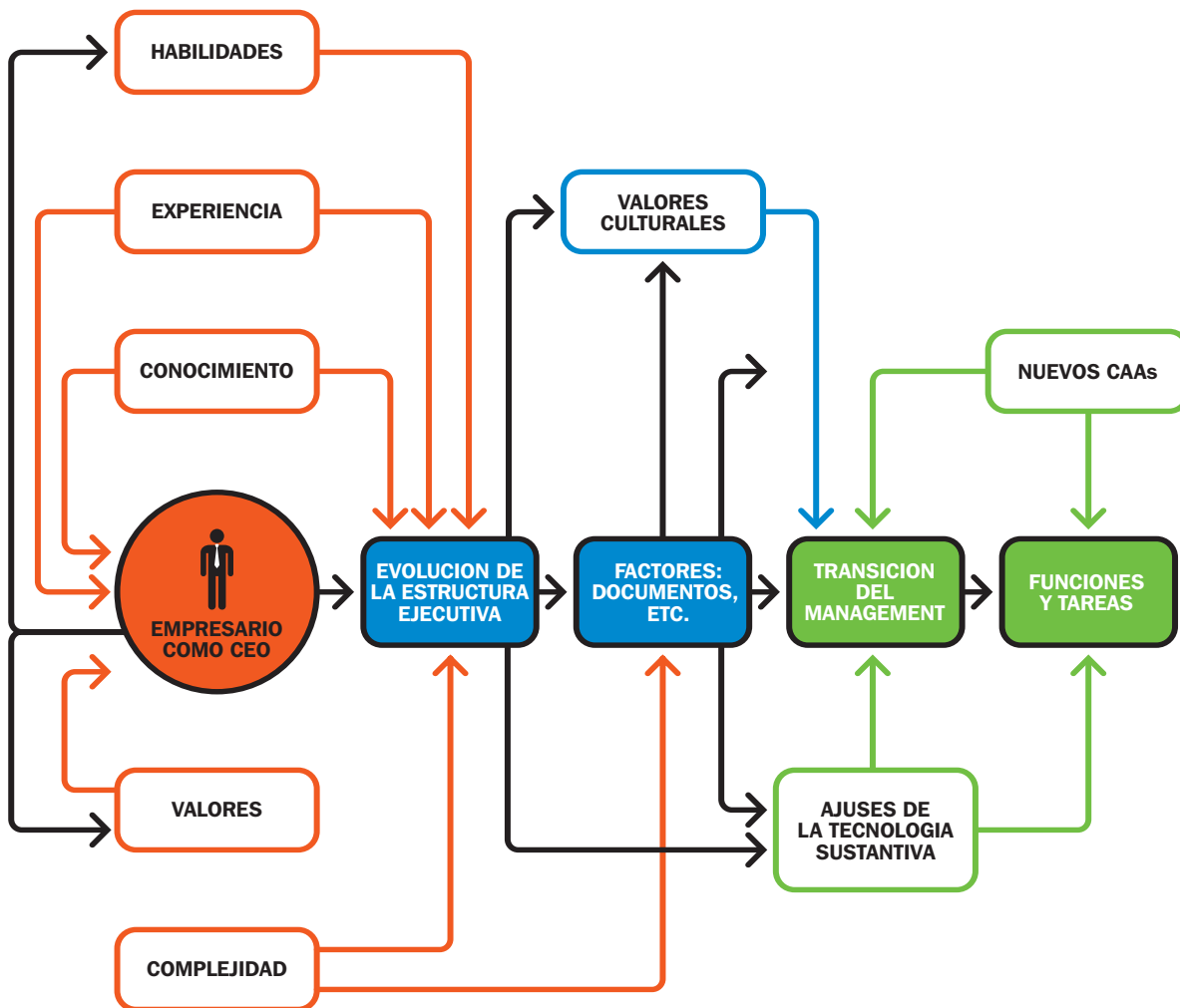


ASOCIACION



Por otra parte, si en lugar de observar la organización, hiciéramos foco en las transiciones operadas en el dueño-gerente general y en los sistemas de control, información, comando, estructuración de las tareas, comunicación y cultura (los seis factores explicitados), obtendríamos el siguiente gráfico:

GRAFICO 18
TRANSICIONES DEL DUEÑO Y LOS SEIS FACTORES



Esta transformación ha facilitado la emergencia de una nueva organización, en la cual se ha producido la generación de información escrita y se han creado procedimientos, controles y dispositivos.

LA ZONA DE CONFIANZA

Para poder delegar, sin embargo, también es fundamental ser capaz de crear una “zona de confianza” en la mente del dueño-gerente general. Porque si como empresario-gerente general no posee confianza y nada lo deja seguro, nunca va a poder delegar.

Pero, ¿es posible que se fortalezca la confianza? Sí, es posible. Pero habrá que desarrollar nuevas experiencias, en las cuales se alternen tres diferentes procesos de control: 1) ver y tocar una parte en directo, 2) establecer procedimientos, y 3) construir y operar un sistema de información basado en indicadores. Esta suma de elementos hará que el dueño-gerente general gane progresivamente seguridad en la nueva etapa.

Porque una forma es operar el output directo, donde yo estoy viendo, tocando y controlando. Pero otra forma es lo que se llama output directo delegado.

Existe un componente complejo en esto: hay que determinar si el dueño es capaz de adquirir confianza de un modo que no sea tocar y ver. Y además, si más allá de esta capacidad, el dueño-gerente general está dispuesto a repetir esta experiencia e ir aprendiendo a configurar en su cabeza una idea, un concepto que no es la representación exacta de aquello que observa sino una idea más generalizada y global que, sin embargo, le produce confianza y tranquilidad interna.

Esta nueva representación mental es un cambio fundamental respecto de la situación anterior. Porque en la etapa donde hay control directo, la mayoría de las personas tienen presente en su mente la representación de las cosas físicamente observables.

Cuando al empresario se le habla de clientes, él piensa en alguien en particular, que tiene cara, nombre y apellido. Y además sabe que es hinchita de Boca y en su mente aparece igual a la figura de existencia física.

En cambio, cuando el negocio creció, cuando hablamos de clientes, ya no los conocemos a todos. “El” cliente, así en general, se transforma en

un concepto que anida en seis o siete parámetros diferentes, que son ideas y conceptos, y ya no la representación en imágenes del rostro de algún o algunos clientes.

Si el dueño-gerente general-empresario no es capaz de hacer esta transformación en su procesamiento mental, entonces será muy difícil que pueda delegar y lo mejor será seguir con la organización de comando directo. Una sola pizzería, y no dos o más.

UNA HERRAMIENTA CON 10 PASOS

Antes de continuar con las propuestas y los caminos a recorrer en la delegación, volvamos a considerar las modalidades que observamos en las tareas del dueño-gerente general. Porque existe un conjunto de tareas que debe realizar todo gerente para conformar un equipo de trabajo y que permite unir estos elementos en un conjunto de herramientas. Así, un listado de 10 puntos con estas prácticas del trabajo gerencial para un equipo de tareas facilita comprender el nuevo trabajo del dueño-gerente general.

10 prácticas del trabajo gerencial para el funcionamiento de los equipos de tareas¹

- 1 **COMUNICACION EN DOS SENTIDOS** Realizar reuniones regulares con todos los subordinados inmediatos para discutir contexto, planes, problemas y sugerencias.
- 2 **FIJACION DE CONTEXTO** Actualizar sistemáticamente el contexto dentro del cual el trabajo debe ser llevado a cabo.
- 3 **PLANEAMIENTO** Presentar cursos alternativos de acción para: a) tratar los problemas del trabajo; b) garantizar la comprensión de los subordinados y c) obtener sus aportes.
- 4 **ASIGNAR TAREAS** Dirigido a asegurar niveles de calidad de trabajo correspondientes a “just in time” (justo a tiempo) y “just -within- quality standards” (justo -dentro- de los estándares de calidad).
- 5 **EVALUAR LA EFECTIVIDAD INDIVIDUAL** Juzgar en qué medida los subordinados están trabajando bien y discutirlo con ellos.
- 6 **REVISAR LOS MERITOS** Juicio periódico y revisión de la efectividad personal y evaluación anual de la capacidad aplicada, con decisión sobre los niveles de remuneraciones dentro de las bandas salariales.
- 7 **COACHING** Ayudar a los subordinados individualmente, para que manejen la amplitud mayor de los procesos que ocurren en la unidad, y de modo que puedan avanzar en sus respectivas carreras.
- 8 **SELECCION E INDUCCION** Prácticas para elegir nuevos subordinados e introducirlos en el equipo de trabajo.
- 9 **DES-SELECCION Y DESPIDO** El derecho a iniciar la transferencia del rol a otra área o determinar el despido. Autoridad para impedir que los subordinados operen en niveles inferiores al límite correspondiente al nivel requerido.
- 10 **MEJORAMIENTO CONTINUO** Mejora de los procesos que los gerentes controlan y delegan a sus subordinados.

1. Jaques, E. (2000) La organización requerida. Ed. Granica. Bs. As.

2E

La mirada de un especialista en recursos humanos

ENTREVISTA A MARCELO KATZKY

Marcelo Katzky acredita una larga trayectoria en el área de gestión humana desde 1990. Ha trabajado en varias empresas argentinas e internacionales de distintos tamaños, sectores y culturas. La gama incluye desde cadenas de supermercados hasta filiales de laboratorios multinacionales y Pymes industriales de origen familiar hasta compañías industriales internacionales. Durante su carrera ha sumado experiencia en diferentes niveles, partiendo de la posición de analista de relaciones industriales en sus comienzos hasta ocupar distintas posiciones gerenciales en el área de RR.HH. a escala local, regional e internacional. Nació en 1971, es Licenciado en Recursos Humanos, está casado, tiene dos hijas y vive en Buenos Aires.

LOS DOS TECHOS

¿Es posible establecer etapas en la evolución de una Pyme desde el punto de vista de los recursos humanos?

Marcelo Katzky: Conviene ver primero cómo es el ciclo de una empresa nacional; en su mayoría nacen como empresas individuales y, a medida que van creciendo, van ampliando su núcleo operativo.

Pero este núcleo crece de manera tan rápida, que llega un momento en que la empresa toca lo que se llama el “primer techo expansivo”.

Es en ese momento, cuando la empresa tiene que tomar una decisión de cómo seguir.

Y básicamente, los dueños de estas empresas deciden incorporar personal para poder afrontar la situación; pero el personal que incorporan son en general conocidos, amigos o parientes.

Los guía el factor confianza.

MK: Los guía el factor confianza, pero este tipo de decisión le da aire a la empresa por un corto plazo, porque las mismas necesitan profesionalizarse, y lo que se logra con este tipo de decisión es tapar un agujero.

Porque si bien este primer techo expansivo se sortea, y la empresa sigue creciendo, al mismo tiempo se van complejizando las actividades.

La estructura derivada de este tipo de decisiones se transforma en lo que conocemos como “estructura peine”; es decir que el dueño tiene 10 o 12 personas, todas reportando directamente.

Por lo tanto, la empresa posee una estructura en dos niveles, donde la complejidad de la posición propia de la Asociación (la del dueño, accionista y director), es muy grande, porque éste se encuentra inmerso en temas operativos, temas comerciales, temas de planeamiento del negocio, temas de desarrollo, temas de marketing y temas del personal, propios de la organización del día a día.

Esta situación genera que en un corto plazo la compañía vuelva a tocar un nuevo techo, su segundo techo expansivo. Es éste el momento clave de la empresa.

Porque si en este segundo techo expansivo la empresa no empieza a profesionalizarse, permanecerá presa de ese caos.

Es en este momento cuando el dueño empieza a darse cuenta de que tiene que tomar gente de otro nivel, especializada, con experiencia.

Pero esta decisión viene acompañada de otro tipo de inversión económica que el empresario no tiene previsto; es allí donde comienza a “chocar” internamente el dueño, accionista-director-empresario con el operativo (la misma persona en sus dos roles).

Se trata del primer “golpe de empresario” que tiene el dueño, ya que el dueño saca la plata de su bolsillo, siente que tiene que pagar lo que él nunca consideró que iba a pagar. Y en este punto es importante que el empresario sienta esta erogación como una inversión y no como un gasto.

Asimismo, la experiencia muestra que una vez que el empresario decide contratar al primer gerente pretende que éste, en un plazo muy corto, resuelva la problemática general de la empresa, situación que genera la frase “el primer gerente se va con el proyecto”. Es decir que el primer gerente no sobrevive.

Por lo tanto, casi nunca este primer gerente entra en Recursos Humanos.

MK: Recursos Humanos es una de las últimas áreas que el dueño entiende que tiene que cubrir. Y generalmente lo comprende cuando empieza a tener problemas legales, o de manejo del personal.

El primer manotazo de abogado lo hace con un estudio jurídico, pero los temas que abordan los estudios jurídicos no alcanzan con el análisis del desarrollo, de la capacitación, etcétera.

Finalmente, el empresario empieza a entender que este tema lo tiene que resolver un especialista en recursos humanos.

Una cosa es un jefe de personal y otra cosa es un gerente de Recursos Humanos.

MK: Exacto. Lo que muchos empresarios quieren, de entrada, es tener un jefe de personal; lo que en nuestra profesión llamamos “de la vieja escuela”, alguien que maneje la disciplina, que fije las pautas de comportamiento en el establecimiento.

Este perfil se irá modificando con el tiempo, ya que una vez cubiertas dichas necesidades el empresario requerirá que el ejecutivo de RR.HH. comience a interactuar desde su función apoyando el negocio, generando planes de desarrollo, de capacitación, conformando los cuadros de reemplazos y los planes de sucesión necesarios.

¿Cuánto se tarda en llegar al primer techo expansivo y al segundo?

MK: No hay un tiempo estándar, pero considero que al segundo techo expansivo se debería arribar en un término de tres años. Todo depende de la situación del país, del mercado en el que se mueve la actividad del negocio y de la habilidad del dueño para crecer.

El ejemplo más claro es el de una empresa que empieza fabricando un producto y vende el producto en una zona específica, y de repente encuentra la posibilidad de introducir dicho producto en un supermercado, situación que genera la necesidad de multiplicar su producción.

Es en dicho momento cuando el empresario siente la necesidad de tomar una decisión que le permita llevar adelante el crecimiento de su negocio, y superar así el nuevo techo expansivo.

AUTODIAGNOSTICO Y FAMILIA

¿Hay algunos indicadores que le permitan al empresario hacer algún autodiagnóstico?

MK: El primer techo expansivo lo va a notar cuando está en una situación de desborde administrativo... La primera vez que no pueda responder un pedido, tiene que sentarse y ver qué le está pasando.

En la medida en que cierre operaciones de venta y luego no pueda responder, o que no cubra el banco –no porque no tenga fondos sino porque se olvidó– ahí es donde tiene que generarse la primera alarma.

Es decir, son cuestiones muy elementales.

MK: El primer techo expansivo es muy elemental. Recordemos que es el dueño con uno o dos empleados. Es una microempresa.

Al llegar al segundo techo expansivo, en cambio, el dueño se va a dar cuenta de que está sobrepasado. Porque tiene bajo su responsabilidad 10, 12 ó 15 personas que dependen de él, cada una con funciones distintas –una comercial, una administrativa, una operativa...– y ve que todos los temas le llegan a él, en ese momento se va dar cuenta de que si él no toma decisiones, las cosas quedan trucas.

En ese momento, el empresario va a advertir que la gente que tiene, aunque sea de confianza, no puede resolver las cosas porque no es especialista en la materia.

La familia del dueño, ¿cómo incide en esta llegada a los sucesivos techos?

MK: Todo depende del dueño. He conocido muchas situaciones diversas, tanto con la familia dentro de la empresa como afuera.

Una buena opción es preparar a la línea de sucesión, para conformar un futuro directorio al que reporte un gerente profesional. Pero existen otros casos, en los que la familia desea continuar manejando las actividades cotidianas. En este caso se sugiere que el familiar ingrese en la firma en posiciones muy operativas y realice una rotación lógica, de modo que pueda entender el proceso en su totalidad.

Al llegar al segundo techo, cuando hay que profesionalizar, ¿necesariamente deben venir de afuera los profesionales?

MK: Ocurre que rara vez los familiares o los amigos están preparados para llevar adelante una gestión profesional, por lo que se sugiere que la profesionalización sea planificada, de manera de conformar la estrategia del negocio y la estructura requerida.

Pero yendo a la pregunta, es aconsejable incorporar profesionales externos, y con ellos hacer generar un mix con el personal interno (que es quien posee el know-how).

Si este trabajo está bien planificado, no se generará una división interna de “los nuevos y los viejos”, porque al mismo tiempo en que se desarrollan las nuevas prácticas se van detectando potenciales dentro de la organización, para empezar a generar los primeros trabajos de desarrollo.

¿El dueño no se pregunta por la caída de rentabilidad ante esa gente nueva que se suma? Porque hay un aumento de la dotación...

MK: Es muy usual escuchar esta situación, ya que los dueños solicitan al nuevo ejecutivo resultados a corto plazo, para medir rápidamente la inversión. Pero hay que tener en cuenta que un proceso de profesionalización muestra sus frutos a mediano plazo.

LOS SOCIOS Y LOS ROLES MÚLTIPLES DEL DUEÑO

¿Qué pasa cuando hay socios al frente?

MK: Cuando hay socios es más complejo, y más aún si cada uno de los socios incorpora dentro de la compañía a sus familiares o amigos.

La moraleja es: si hay socios, con más razón hay que profesionalizar. Una vez que los socios logran tener el negocio en sus manos, lo que tienen que hacer es poner un ejecutivo que coordine toda la parte administrativa.

En este momento los socios deben conformar un directorio, tomar las decisiones estratégicas de la compañía, y llevar adelante la gestión comercial.

Atilio Penna insiste mucho en la necesidad de que el dueño fundador se vea a sí mismo en sus distintos roles: propietario, gerente general, empleado operativo. ¿Qué se puede hacer para que el dueño pueda verse a sí mismo de modo diferenciado?

MK: El consultor tiene que lograr que el dueño vaya siendo traccionado lo menos posible para los temas operativos, y llevar adelante la gestión estratégica y de conducción.

Es el primer problema del asesor: lograr que el dueño entienda que él puede no estar en lo operativo, y así y todo las cosas salen igual.

Es importante tener en cuenta que el tiempo mejor invertido es el que se destina a la toma de decisiones y al planeamiento. Pero es un tema que lleva mucho tiempo hacerlo internalizar.

¿Hay algún rasgo de los dueños que favorezca esta posibilidad de tomar distancia?

MK: En muchas experiencias, el dueño trata de influir en el ejecutivo, qué hacer, cómo hacerlo y con quién hacerlo.

Estos son los principales puntos de choque entre dueño y gerente, porque el profesional debe definir con el titular de la empresa qué hacer. Pero cómo hacerlo y con quién, lo tiene que decidir él mismo, porque es parte de su responsabilidad.

Es decir, en el dueño hay un problema de delegación y de confianza.

MK: El dueño, en esta etapa, todavía no sabe delegar... Las empresas se basan en la división de tareas, situación que éste todavía no puede internalizar.

El dueño está acostumbrado a ocuparse de facturar, cobrar, vender y despachar, por lo que tiende a ver esa desagregación de tareas como una generación de gastos y además siente que él va perdiendo el control.

Y en los casos exitosos que usted ha visto, de empresas que pasaron de niveles muy pequeños a muy importantes de facturación, ¿qué le llamó la atención de esos dueños en particular?, ¿qué capacidad tenían ellos que no tenían los otros?

MK: La capacidad de escucha. Yo creo que un buen empresario debe tener dos características: saber rodearse de gente profesional, y saber escuchar. Porque es importante el intercambio de opiniones para luego tomar decisiones.

2F

**El caso Instituto
Dr. Carlos Vozzi de
Alta Complejidad
Cardiovascular**

DR. CARLOS VOZZI

INSTITUTO DR. CARLOS VOZZI DE ALTA COMPLEJIDAD CARDIOVASCULAR

Accionista - Fundador - Gerente General



A. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO



1. La hemodinamia y la cardiología intervencionista son disciplinas relativamente nuevas dentro de la cardiología. Sintéticamente, la cardiología se divide en clínica e intervencionista. A su vez, la cardiología intervencionista se subdivide en cirugía endovascular y hemodinamia diagnóstica. La primera implica procedimientos menos invasivos que los quirúrgicos: por ejemplo, introducir un catéter balón para desobstruir los vasos sanguíneos, o una prótesis espiralada o en forma de pequeño resorte (o stent) que permite ensanchar los vasos estrechados. También la hemodinamia puede tener una función solamente diagnóstica.

- 1 Accionista-Fundador-Gerente General: Carlos R. Vozzi (en adelante CRV). CRV nació en 1952. Es médico cardiólogo clínico, hemodinamista¹ y cardiólogo intervencionista graduado en 1975 en la Universidad Nacional de Rosario (por entonces, U. N. del Litoral), a lo que sumó un perfeccionamiento posterior en Houston, Estados Unidos, a fines de los años 70, justamente en los albores de la hemodinamia en el mundo. Entre otras membresías, es miembro fundador del Texas Heart Institute Cardiology Society. Registra publicaciones en revistas prestigiosas, y ha tenido múltiples actividades de docencia e investigación nacional e internacional desde 1980 hasta la actualidad.
- 2 CRV acredita dos cursos de formación empresarial en el IAE de Buenos Aires, Dirección de Pequeñas y Medianas Empresas (1996) y Programas de Líderes (2003).
- 3 La base de operaciones del Instituto está en la ciudad de Rosario. Allí funcionan dos sedes: la sede central que lleva el nombre del fundador y la sede intervencionista que desarrolla sus actividades dentro del Sanatorio de la Mujer.
- 4 Fuera de Rosario existen dos sedes adicionales que funcionan en las ciudades de Casilda y Roldán mediante la forma de sociedades vinculadas: el Instituto de Salud y Prevención Cardiovascular de Casilda (ISAPREC) y el Instituto Vitalitas, respectivamente.

B. LA MIRADA DEL FUNDADOR Y GERENTE GENERAL

LOS COMIENZOS

¿Cómo fueron los primeros intentos de combinar las profesiones de médico y empresario?

CRV: Una primera etapa se desarrolló desde un tiempo después de mi regreso de la formación en Estados Unidos hasta 1994, cuando tenía 42 años. Por azar me encontré entonces con quien hoy es mi consultor (habíamos sido compañeros de secundario y ese año festejábamos los 25 años de egresados) y empiezo con él, a partir de ese reencuentro, una nueva etapa en la que incorporo una tarea de análisis y cambios de mi experiencia previa como empresario, porque venía con una fuerte insatisfacción en ese campo.

En el aspecto médico, por otra parte, venía de una formación académica muy buena. Me había graduado a los 23 años en la Universidad Nacional de Rosario (por entonces se llamaba del Litoral) sin reprobar ninguna materia y con muy buen desempeño.

Tras aplicar para estudiar en el exterior, fui admitido en el Instituto de Cardiología de Texas, en Houston, que ya era uno de los 10 centros cardiológicos más importantes del mundo. Con una formación excelente, entonces, regreso a la Argentina en 1980, para aplicar mis conocimientos.

En rigor, yo soy la segunda generación de médicos en la familia, mi padre junto con una eminencia médica de los años 50, Luis González Sabathié, y otros médicos, habían fundado el primer instituto de cardiología de Rosario. A mi regreso de Estados Unidos, entonces, me sumo a ese instituto y trabajo en un hospital por la mañana.

Pero al mismo tiempo que trabajaba fuertemente en medicina, por razones sociales empecé a frecuentar gente de negocios, que eran esposos de amigas de mi mujer.

Empecé a comparar: uno de ellos, con estudios secundarios, era gerente de ventas en una empresa y volvía a su casa a la tarde, mientras que yo a las nueve y media de la noche todavía seguía en plena tarea.

Otro, que simplemente compraba mercadería en Buenos Aires y la revendía en Rosario, ¡se había comprado un Land Rover! Mientras que yo, que cada vez trabajaba más y me cansaba más, veía que renovar el auto era un imposible. Además, claro, de lo que implicaba la familia, ya

teníamos tres chicos... Esas comparaciones me hacían pensar: “Yo tengo que tener mi propia empresa”.

Le hacía ruido el divorcio entre lo profesional y lo económico

CRV: Porque aquellos trabajos en relación de dependencia no me alcanzaban para satisfacer mis ambiciones, no quería quedarme para siempre con mi viejo Renault 12.

Los fines de semana iba a atender a varios pueblos cercanos a Rosario (Casilda, Firmat) y empecé a hacerme un prestigio en el sur de Santa Fe.

En paralelo, viajaba sistemáticamente a Estados Unidos para continuar formándome. Invertía en mí mismo, pero con la sensación de que por ese camino no podía desarrollarme económicamente. Hay que tener en cuenta que los financiadores (obras sociales y prepagas) pagaban a los tres meses de la prestación y que muchas instituciones se declaraban en quiebra. Por ello, a los médicos siempre nos pagaban tarde y mucho menos de lo que correspondía. Si nos debían \$ 500.000, terminaban pagando \$ 50.000. Yo calculo haber perdido cómodamente un millón de dólares por ese motivo en aquellos años...

¿Todo esto fue el caldo de cultivo para posteriormente armar su empresa, o ya había dado pasos en esa dirección?

CRV: Había armado una sociedad con otros dos médicos para comprar y explotar un equipo de diagnóstico muy innovador a fines de los años 80. Era una máquina que permitía explorar por dentro el corazón y las arterias del ser humano vivo, mediante el uso de catéteres. Por ese entonces, en Rosario era una novedad absoluta. Previamente, en Estados Unidos, me había entrenado en su uso. Sin embargo, esos dos socios tenían menos iniciativa, eran buenos acompañantes, me seguían a mí, que era el “loquito” que proponía cosas nuevas. Justo en ese momento, en 1994, fue el reencuentro con mi compañero de colegio, que luego fue mi consultor, quien colaboró para que yo pudiera construir mi propio camino.

LA ETAPA DE LA EMPRESA PENSADA

¿Cómo pesó el trabajo con el consultor?

CRV: Su intervención tuvo un primer efecto inmediato sobre uno de los tres socios, porque rápidamente quedó en evidencia su diferencia de

espíritu empresarial. Con el otro socio le compramos su parte, y desde 1995 hasta fines de 2005 construimos y desarrollamos una sociedad entre los dos.

Posteriormente, y después de la crisis 2001-2002, empiezo a tener mi propio encuentro individual con el consultor, una vez por semana. Voy tomando conciencia progresivamente de que con mi socio había valores y visiones distintas.

Un ejemplo concreto: mientras él prefería cobrar precios baratos, yo apuntaba a valores altos. Así, mi socio, con esa visión particular del valor del trabajo propio, tenía la ventaja de asegurarse mucho trabajo.

Además, cuando yo iba a ver a los financiadores con la intención de cobrar mejores honorarios, surgían grandes problemas: resultaba que yo era el malo de la película, porque quería cobrar sin descuentos, y mi socio en cambio era visto como el bueno, porque acordaba con todos.

En el fondo, era una diferencia de autovaloración del trabajo propio. Por ejemplo, en su momento, mi consulta la cobraba a un valor que triplicaba el valor que cobraba mi socio. “Porque si le cobro más, el paciente se va”, me argumentaba él.

Adicionalmente, mi visión de la actividad médica integraba, junto a la prestación como parte nuclear de la actividad, el desarrollo de investigaciones y la docencia, no sólo en el ámbito nacional sino también internacional.

La otra visión, complementaria de la anterior, era mi vocación para desarrollar una red prestacional, educativa y científica cardiovascular que cubriera a las poblaciones de las pequeñas ciudades y pueblos del corazón sojero del sur de la provincia de Santa Fe con un nivel de calidad de atención similar o incluso superior al que se brindaba en las zonas rurales del Gran Rosario, Buenos Aires o Houston.

Esa sociedad llegó a su fin en los últimos meses de 2005. Por un lado, la evolución de la empresa era cada vez más negativa. Los resultados de los últimos dos años daban pérdidas. Por otra parte, le propuse a mi socio tomar tres medidas: abrir un centro en Casilda, aumentar los precios y hacerme cargo de la gerencia general que hasta ese momento compartíamos entre ambos. Mi socio no aceptó y acordamos disolver la sociedad. Entre los dos nos hicimos cargo del pasivo de US\$ 150.000 que habíamos acumulado. Dividimos la sociedad y cada uno quedó al frente de su propia empresa.

A principios de 2006 comencé lo que los consultores llaman “la travesía del desierto”.

Mi socio, al separarnos, se llevó el personal administrativo, que estaba en sus manos, y el mayor porcentaje de los contratos prestacionales. Yo, en cambio, me había encargado siempre de las intervenciones cardiovasculares, más las actividades académicas y de investigación.

Tras la separación, a partir de enero de 2006, yo iba a tener que organizar la administración, el área comercial y el marketing de la nueva empresa. Comenzaba así la tercera etapa de mi desarrollo como médico y empresario.

LA TRAVESIA DEL DESIERTO

Usted debía aprender a hacer cosas que hasta ese momento no había hecho.

CRV: Sí, y además de organizar mi nueva actividad empresarial, debía abandonar parcialmente mis tareas médicas, docentes y de investigación. No sólo para construir la empresa y sobrevivir, sino también para levantar la deuda de US\$ 75.000 correspondiente al pasivo de la sociedad anterior.

De modo que 2006 y 2007 fueron años de transición, muy fuertes, que me pusieron a prueba. Tenía que ver si a los 54 años podía empezar a hacer contactos comerciales, una tarea que siempre había estado en manos de otro.

Tomé una primera decisión, central y vital a mi entender desde el punto de vista del marketing y la comunicación. En lugar del nombre Instituto de Intervenciones Cardiovasculares, con el consultor acordamos explotar mi nombre, Carlos Vozzi, que tenía ganado prestigio médico y científico.

Me puse a trabajar muy fuerte alrededor de un punto: hacer valorar lo que yo hago, y no lo que el financiador quiera pagarme.

Por otra parte, no pierdo de vista que el financiador o pagador no es la persona a quien yo presto el servicio, y empiezo a apuntar al paciente privado más que al paciente con cobertura de obra social o prepaga.

Incluso yo mismo me transformo en cobrador cuando es preciso y, si la situación lo requiere, exijo el pago de los financiadores como paso previo a la realización de algunas prácticas.

Esta sujeción a los financiadores se observa muchas veces en el uso de las expresiones: “Fulano de tal es paciente de tal o cual obra social”. ¡No! ¡Fulano de tal es paciente mío, es de Carlos Vozzi! Soy yo quien lo asiste, lo atiende, lo interviene. La obra social le proveerá otros servicios, y él será a lo sumo su cliente. Pero las prestaciones médicas las realizamos los médicos.

Estas actitudes no son habituales en medicina.

CRV: Porque la figura del empresario médico es algo nuevo. Nunca se formó al médico en estos términos. ¡No se hablaba de plata! Porque la respuesta, o el temor en todo caso, era que dijeran “¡Este es un comerciante!”. Hay que luchar contra prejuicios internos, prejuicios ancestrales, y esa lucha produce miedo.

Por otra parte, es muy duro salir de la sala de intervenciones para hacer otras tareas de conducción empresarial. Es dejar, al menos en parte, la actividad específica para la que uno se formó. Pero incluso por ese camino aparecen preguntas y reflexiones nuevas cuando uno está haciendo una intervención. No sólo se presta atención al tratamiento, sino que también se está mirando el uso de los recursos. Y surgen las preguntas: ¿Por qué se usan tantos sachets de suero? ¿Para qué necesitan más horas extras? ¿Cómo logro ser más eficiente y mejorar mi costo-efectividad en los procedimientos de hemodinamia y terapéutica endovascular? ¿Cómo mido la calidad de mis servicios y cómo se la valora dentro y fuera del instituto?

Para mí, que era y soy un enamorado de la medicina, que viví siempre preocupado por lo académico, por las investigaciones, estos cambios en mi actitud de empresario fueron un salto enorme.



2. Visión: a lo largo de los últimos puntos se han desarrollado, ya sea en palabras del Dr. Vozzi o en la mirada del consultor, un conjunto de conceptos que corresponden a la visión empresarial que dirige el pensamiento y los comportamientos tanto del Dr. Vozzi como de su organización. En este sentido es importante recordar el concepto desarrollado por Annie Shahinian: “Una visión no es una imagen del futuro sino un fundamento del ser en el presente. Uno de los valores del líder es la habilidad de sostener la visión como un compromiso en el presente.” En: Selman, Jim (2008) *Liderazgo*. Prentice Hall, Buenos Aires.

C. LA MIRADA DEL CONSULTOR

La tercera etapa del desarrollo empresarial de CRV se caracteriza por una mayor sintonía entre su visión², sus valores, su experiencia profesional y su estructura empresarial y organizacional.

Realicemos primero un breve repaso del pasado. Durante los más de 20 años que duraron las dos etapas anteriores, se crearon las bases que permitieron que tanto CRV como su ex socio pudieran, no sin esfuerzo, quedar cada uno al frente de su propia empresa.

No es un dato menor que a tres años de la disolución societaria cada uno pilotee exitosamente su propia organización. Sin duda, habían generado ambos una riqueza tal que posibilitó y habilitó un final societario que, a partir de una única empresa, dio vida a dos compañías nuevas e independientes. Es interesante en este punto convocar otra vez al empresario, para entender cómo se puede reflexionar y crecer a partir de una situación tan traumática como una separación societaria de larga data. Dice Vozzi:

“Cuando descubrimos el pasivo de US\$ 150.000 me puse a pensar profundamente qué había hecho mal por mi parte y qué se nos pasó por alto en la consultoría, por qué dejamos que el problema avanzara tanto.

Este comentario lo compartí con el consultor varias veces, y entiendo que esa filtración (por llamarla de algún modo) nos permitió al consultor y a mí rediseñar el nuevo negocio. Haber visto el error me posibilitó seguir creciendo, y de alguna manera fortaleció el vínculo de trabajo con el consultor.

De todos modos, también creo que nada fue gratis. Y que la vida de las empresas posterior a la separación fue producto de una situación traumática, penosa, dolorosa, angustiante y de altísimo consumo energético y emocional. En este aspecto, destaco la importancia fundamental de haber contado con los servicios profesionales de un psicoterapeuta, que siempre acompañó mi desarrollo empresarial y que en momentos difíciles me ayudó para salir adelante y, al mismo tiempo, preservar mi salud mental para estar en condiciones de desarrollar nuevos proyectos. Por eso creo que la mejor manera de tratar este cuadro es reflexionar sobre los errores, para que no vuelvan a ocurrir.”

Más allá del endeudamiento con que se extinguió la vieja sociedad, hoy han podido saldar las deudas y cada uno dirige su propia estructura.

Cada una de ellas provee servicios y genera empleo en un sector y en una geografía extremadamente compleja, como es la medicina cardiovascular argentina.

Sintetizadas las etapas anteriores comencemos a abordar la tercera etapa y, para ello, grafiquemos la estructura empresarial actual (ver **GRAFICO 19**).

CRV en esta tercera etapa, iniciada en enero de 2006, se dedica a trabajar en dos planos claramente diferentes: el empresarial y el organizacional. Ambos se observan, sintéticamente, en el gráfico.

En el plano del trabajo empresario propio de la Asociación, a partir de su visión de un servicio médico de alta calidad, atención diferenciada y regional, generó tres estructuras diferentes:

- 1 El Instituto Dr. Carlos Vozzi de alta complejidad cardiovascular en Rosario.
- 2 El Instituto de Salud y Prevención Cardiovascular de Casilda (ISAPREC).
- 3 El Instituto Vitalitas de Salud Integral y Prevención Cardiovascular en Roldán.

Manteniendo la dirección en Rosario, se asocia con prestigiosos médicos locales en cada una de las otras dos ciudades –Casilda y Roldán– y genera las respectivas organizaciones.

En los tres casos crea la infraestructura humana, edilicia, médica, administrativa, financiera y procedimental que le permite estar en consonancia con su trayectoria médica internacional y nacional y que guarda correlato con su visión de calidad de atención a la altura de Buenos Aires o Houston.

También en el plano empresarial de la Asociación, pero colaborando para producir una integración entre la Asociación y la Organización, CRV desarrolla una red de colaboradores externos que funcionan conjuntamente con él en el plano estratégico, y lo auxilian en su doble rol de director y gerente general.

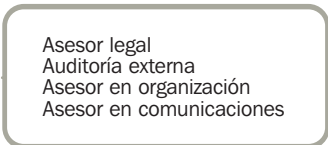
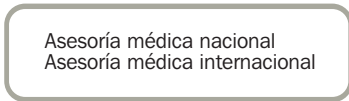
El diseño organizacional aplicado en este caso sólo es posible por la larga experiencia y la capacidad aplicada de CRV, que le permite trabajar con los profesionales externos (médicos, contadores, abogados, asesores organizacionales, en comunicación, infraestructura) como si éstos formaran un verdadero equipo corporativo que lo acompaña en el planeamiento estratégico.

GRAFICO 19
ORGANIZACION DEL INSTITUTO

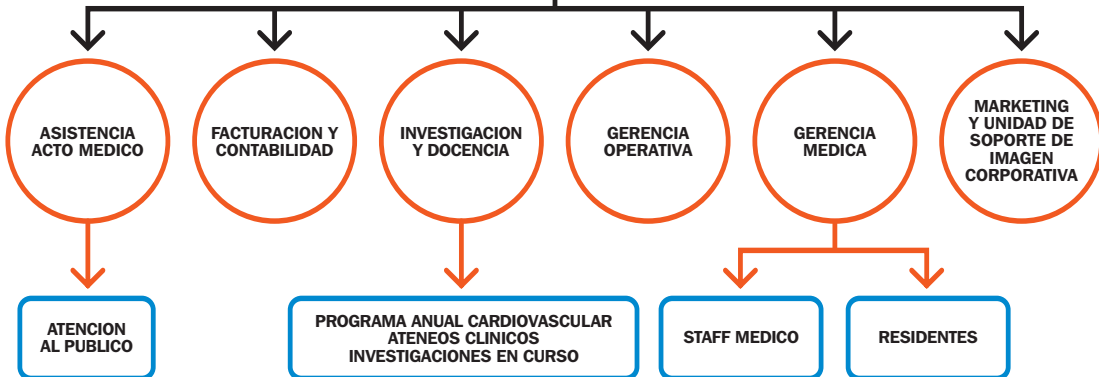
ASOCIACION
 AMBITO EMPRESARIAL



ORGANIZACION
 AMBITO ESTRATEGICO



AMBITO OPERATIVO



La clara discriminación que se observa entre la Asociación y la Organización, como así también la división existente en esta última entre el ámbito estratégico y el operativo, permiten integrar la tarea médica, de enseñanza e investigación con las áreas administrativas, económicas, financieras, comerciales y de marketing.

De esta forma, los conceptos y la visión de un servicio médico actualizado a escala internacional logra, a través de la investigación y la docencia, adquirir una solidez técnico-científica con proyección hacia el interior de la empresa y también con servicios externos. Y estos servicios son, además, autónomamente sustentables en el plano comercial, económico y financiero.

Como Instituto reconocido por el Instituto Nacional de Salud de Estados Unidos, la organización de CRV logra integrarse en investigaciones médicas multicentro, desarrollando conocimientos y experiencia de primer nivel mundial.

Anualmente, un curso regional permite difundir esos adelantos a la región. Es habitual y sistemático que los médicos y residentes de la organización no sólo reciban capacitación sino que participen en la elaboración de publicaciones nacionales e internacionales.

El círculo virtuoso de la asistencia, la investigación y la docencia se logra en las tres organizaciones (Rosario, Casilda y Roldán) manteniendo, sin embargo, una estructura ejecutiva muy acotada que facilita la sustentabilidad empresarial.

Observemos en el **GRAFICO 20** la integración de las tres organizaciones a partir de la especificidad de su oferta médica y del enriquecimiento de los servicios por el abordaje paralelo y conjunto de la investigación y la docencia.

Para finalizar, intentaremos observar las tareas de CRV, quien realiza un recorrido “en ascensor” por su organización. De esta forma, atravesaremos desde la base hasta el techo los distintos niveles organizacionales. Posteriormente saldremos de la Organización para acceder a la Asociación:

- 1 Nivel de base o del trabajo médico y científico: como miembro del staff médico, CRV interviene y atiende la consulta de diferentes pacientes. De la misma manera, participa en cada uno de los cursos y en cada una de las investigaciones.

GRAFICO 20

VISION INTEGRAL DE LA ORGANIZACION DEL DR. CARLOS R. VOZZI



- 2 Nivel de supervisión o gerencia de primera línea o de integración de la tarea médica: en este nivel CRV coordina y supervisa el conjunto de las intervenciones médicas, de los cursos y de las investigaciones ocupando el puesto de gerencia médica y el de encargado de la investigación y la docencia. Aunque no atienda a todos los pacientes o no dicte todos los cursos, CRV es el único responsable por ambos conjuntos.
- 3 Nivel de gerencia general de unidad de negocio o de integración médica-económica: es en este nivel donde CRV integra las prestaciones médicas sustantivas con las actividades comerciales, económicas, financieras, operativas y de marketing, logrando así no sólo calidad médica sino también sustentabilidad económica.
- 4 Nivel de dirección ejecutiva o de integración del conjunto de las tres organizaciones: en este nivel, CRV conjuga la supervisión del accionar del gerente general (él mismo) con el enriquecimiento que le provee el staff externo, a partir del análisis estratégico realizado conjuntamente:

legal, económico, médico, procedimental, de control, de auditoría, comercial, de imagen externa y organizacional. Es en este nivel donde CRV integra a la dirección de la organización de Rosario, con la tarea de dirección de las organizaciones de Casilda y Roldán, logrando así un alineamiento estratégico de las tres organizaciones.

Finalmente, en el ámbito de la Asociación, CRV realiza las tareas propias del ámbito empresarial correspondientes a las tres estructuras societarias, trabajando conjuntamente con sus socios de Casilda y Roldán para lograr la sustentabilidad de largo plazo de las mismas.

2G

El caso CEITECH

ALFREDO D'ALESSIO
CEITECH

Accionista - Fundador - Gerente General



A. LA DESCRIPCION DEL NEGOCIO

- 1** Accionista-Fundador-Gerente General: Alfredo D'Alessio (AD), nacido en 1945. Se recibió de Matemático en Ciencias Exactas de la UBA en 1967.
- 2** CEITECH brinda servicios tales como instalación y mantenimiento de hardware multimarca, mesa de ayuda y atención a usuarios de tecnologías informáticas, administración y operación de infraestructuras de servidores y redes LAN/WAN, y administración y operación de centros de cómputos.
- 3** Fundada en 1984, la firma comenzó con la capacitación en informática para alumnos y docentes primarios y secundarios. A ello se sumó posteriormente la capacitación en el uso de PC al personal de grandes empresas.
- 4** Hoy, en CEITECH trabajan 700 jóvenes profesionales de sistemas, la mayoría de ellos localizados en las empresas clientes.

B. LA MIRADA DEL FUNDADOR Y GERENTE GENERAL

DE PROFESOR A EMPRESARIO: EL PLACER DE ENSEÑAR COMO MOTOR

¿Cuál es el vínculo entre el comienzo de Ceitech y su historia personal?

AD: Al terminar el colegio industrial, a principios de los años 60, las alternativas para seguir estudiando eran Ingeniería, Exactas o Arquitectura. Elegí Exactas y, dentro de Exactas, Matemáticas, una carrera apasionante, por el desarrollo del pensamiento abstracto. Tenía pasión por resolver los problemas matemáticos... Por otra parte, yo di clases toda mi vida; a los 13 años, les daba clases de apoyo a chicos de la escuela primaria y a los 19 era docente en la UBA. La enseñanza fue un hilo conductor en mi vida y lo es hasta ahora.

Al recibirme de matemático, trabajé como docente y me fui dos años a Italia con una beca de perfeccionamiento; volví y continué siendo docente, pero ya me había dado cuenta de que la profesión de matemático no me interesaba. Los matemáticos, salvo cuando enseñan, trabajan muy solos. Eso no tenía nada que ver con mi personalidad, con mis necesidades de contacto con la gente.

Por esto me dediqué exclusivamente a dar clases, que me apasionaba, y me transformé en un especialista en educación matemática. Pero en 1974, cuando lo nombran a Alberto Ottalagano rector de la UBA, me cesantean en la UBA, junto con otros 2.000 profesores.

Hasta ese momento vivía de la docencia, no había en su cabeza ningún proyecto de empresa...

AD: No, pero empecé a dar clases particulares. Y junto con un grupo de colegas también echados de la universidad, pusimos en marcha un taller de ciencias para chicos, "Eureka", una actividad extraescolar educativa para chicos de escuela primaria y secundaria. Además trabajábamos asesorando colegios para el armado de gabinetes de ciencias y formando maestros. Luego, con el golpe militar, como tenía militancia política, me exilié en Brasil, donde seguí trabajando como profesor en la Universidad de San Pablo.

En 1982, al volver a la Argentina, me reincorporé a la UBA, pero lo que encontré era tremendo... Yo me había formado en la época de oro de la UBA, pero como la dictadura había pegado muy fuerte en la Universi-

dad, ya no estaba tan a gusto. En ese entonces un gran amigo mío, que se dedicaba a la informática desde siempre, me dijo: “¿Por qué no te dejas de jorobar con la matemática y te dedicas a enseñar computación? Eso con el tiempo se va a desarrollar”.

NACE UNA EMPRESA

AD: En esos años, habían aparecido las computadoras hogareñas: la Commodore, la Texas; la gente de Texas Instruments nos dio unas TI-99, alquilé una oficina, que es la misma que tengo ahora, en Pueyrredón al 800, en Buenos Aires, y con mi amigo dijimos: “Hagamos el club de usuarios de TI-99”. Pusimos avisos en los diarios de cursos de Basic y de Logo, un lenguaje inventado para que los chicos pudieran usar la computadora.

Yo nunca había visto una computadora, antes de esto. Tenía una empleada que me ayudaba a atender el teléfono, contraté a un técnico que sabía Basic, y arranqué con los cursos.

Mientras tanto, para vivir, mantenía mis actividades de docente. En esa época me contrató la editorial Santillana para escribir los libros de matemática para la escuela primaria. Un día, vinieron de un colegio a decirme si podía hacer algo de computación para sus alumnos, y como yo tenía una gran experiencia armando los gabinetes de ciencias, no me resultó difícil armar un gabinete de computación.

Así, cuatro años después, tenía como clientes a 40 colegios en los cuales enseñábamos computación a sus alumnos y docentes.

¿Las maestras pertenecían a cada institución o eran empleadas suyas?

AD: Eran empleadas mías, y nosotros las capacitábamos. Habíamos diseñado un programa de enseñanza de computación para la escuela primaria y secundaria. Era la época en que la computación educativa empezaba, en la Argentina y en el mundo. En términos modernos, lo que hacía mi empresa era un *outsourcing*, una tercerización, de la enseñanza de computación.

Tuvimos un desarrollo muy importante, que me permitió diseñar el programa del primer Profesorado de Informática de la Argentina, que se probó en el Instituto del Profesorado del CONSUDEC (Consejo Superior de Educación Católica). Luego de tres años, se hizo público y desde ese entonces todos los profesores de computación se forman con ese

Programa en todos los profesorados del país. Muchas veces digo que tal vez ésa haya sido mi última actitud decididamente bohemia, ya que socialicé graciosamente un know how único en el país. Pero no me arrepiento.

LLEGAN LOS 90, LLEGAN LAS EMPRESAS

AD: Pero el negocio con las escuelas se terminó en 1995, justamente porque ya habían suficientes maestros de computación formados en los institutos.

Pero en paralelo, a partir de 1990, o un poquito antes, las grandes empresas empiezan a incorporar computadoras personales, y necesitan capacitar a sus empleados para que puedan utilizarlas.

Y allí estábamos nosotros, que ya nos llamábamos CEI –sigla de Centro de Educación Informática–, dando cursos de DOS, Lotus, dBase II. La demanda era masiva, ya que todos los que trabajaban en las empresas debían aprender a usar la computadora. Como ejemplo, veamos dos casos: la empresa estatal de telecomunicaciones, Entel, en el momento en que se privatiza en 1990/1991, tenía solamente 100 computadoras personales. Pero en 1997, entre Telefónica y Telecom en conjunto, ya reunían 30.000 PC. La petrolera YPF, que en 1992 nos contrató para capacitar a sus empleados, tenía 200 computadoras personales. Y en el 1995-1996 ya tenía 7.000 PC.

Después de la capacitación, la gente empezó a usar las PC, y por lo tanto a tener problemas porque las computadoras “se colgaban”, no arrancaban, o porque había cosas que no sabían hacer. Entonces, necesitaban ayuda. Como esas dificultades y necesidades eran masivas y permanentes, las grandes empresas comenzaron a organizar los llamados “Centros de Atención a Usuarios”, o mesas de ayuda, cuya misión era justamente la de resolver todas las dificultades de los empleados en el uso de las computadoras.

Hoy, no hay ninguna gran empresa que no tenga una mesa de ayuda, que es un call-center informático donde cualquier usuario llama y dice: “No me anda, no sé cómo se hace, me olvidé el password, quiero entrar en SAP y no puedo”. Mi empresa, que ya había cambiado su nombre original, CEI, por CEITECH, fue pionera en la gestión de mesas de ayuda y, aprovechando que las empresas empezaron a tercerizar este servicio, se

transformó en líder de ese mercado.

Hubo entonces una nueva transformación. Así como abandonaron el negocio de la educación en escuelas, también fueron abandonando la educación en empresas hacia 1996-97, y empezaron a dedicarse a las mesas de ayuda.

AD: Exactamente. Cada etapa duró, aproximadamente, unos 10 años. Cuando la etapa de alfabetización informática fue terminando, nosotros fuimos preparando a nuestros clientes para el negocio siguiente. Primero les enseñamos a usarlas; después nos dedicamos a ayudarlos para que las usen.

Buena parte de su trabajo ha consistido, por lo tanto, en formar a su propia gente.

AD: Siempre mantuvimos el mismo sesgo; como fuimos pioneros en los tres negocios que hicimos, siempre tuvimos que formar gente para que hiciera el trabajo, porque no existía en el mercado laboral.

Cuando empecé con los cursos de computación para el público, no había profesores; cuando empecé con la computación escolar, no había maestras de computación para escuelas; cuando empecé con la enseñanza de computación en PC para las empresas, no había profesores para el mundo corporativo; y cuando empecé con la mesa de ayuda y el soporte, no había soportistas ni “mesayudistas”. De alguna manera, mi empresa es una escuela. Nosotros tenemos actualmente 700 empleados con una alta rotación.

Afortunadamente, la demanda de servicios informáticos es creciente. Sin embargo, como la oferta de personal capacitado es insuficiente, CEI-TECH hace años que tiene un programa de capacitación para primer empleo. Incorporamos jóvenes egresados de la escuela media, preferentemente técnica, que realizan un curso de dos meses de duración, ocho horas por día, de lunes a viernes, mitad en aula y mitad en el cliente. Les enseñamos el oficio de soporte y mesa de ayuda. Puedo decir con orgullo que no hay otro curso como el nuestro en la Argentina.

Esta es una de nuestras ventajas competitivas, porque nuestros competidores sólo pueden abastecerse de personal del mercado.

Nosotros, en cambio, los desarrollamos y así contamos siempre con personal capacitado. Estos jóvenes adquieren una gran calificación y

experiencia, un verdadero pasaporte a la vida profesional. Esto para mí es muy importante, porque yo conduzco mi emprendimiento básicamente apoyándome en mis valores y en mis creencias.

LA ESTRUCTURA CENTRAL Y LAS DOS UNIDADES DE NEGOCIOS

¿Cuáles son hoy las áreas principales de negocios de CEITECH?

AD: Hoy tenemos dos unidades de negocio. Una es la tercerización de servicios de mesa de ayuda, soporte, operación de servidores y de centros de cómputos; somos especialistas en gerenciar equipos de trabajo “cama-afuera”. Nuestros equipos de profesionales trabajan dentro de la empresa cliente, pero nosotros somos responsables por el *output* de ese equipo de trabajo.

El cliente lo que solicita es: “Necesitamos que el centro de cómputos tenga una disponibilidad del 99,5% permanente”. Nos miden con eso. Nosotros proveemos el equipo profesional y lo gerenciamos para que eso suceda.

Me estipulan como condición, por ejemplo, lo siguiente: “Usted maneje la mesa de ayuda, pero no queremos más del 7% de abandono de llamadas. Y los problemas que requieren mandar una persona para que los resuelva, no queremos que demoren más de cuatro horas en ser resueltos”. Entonces, debemos formar un equipo, ponerlo en casa del cliente, gerenciarlo y lograr esas metas.

Todos los equipos son conducidos por un jefe o un gerente. Estos jefes de equipo son técnicos a los cuales les vemos *physic du role* para ejercer funciones de liderazgo y conducción de equipos de trabajo.

Para dotarlos de las habilidades de jefatura, adicionalmente, tenemos un programa de formación de mandos medios donde los capacitamos para ser jefes de un equipo de trabajo.

¿Y la otra unidad de negocio?

AD: La otra unidad de negocio se dedica al mantenimiento de equipamiento informático distribuido en todo el país.

Por ejemplo: tenemos un contrato por el cual nos hacemos cargo del mantenimiento de 50.000 dispositivos informáticos del Banco Nación, en 700 sucursales en todo el país. Cuando cualquier computadora, impresora, módem, escáner, etcétera, deja de funcionar en cualquier sucursal del banco, nos llaman y nos dicen: “No anda. Ocúpese”. Para

hacer este trabajo disponemos de una estructura propia y una red de alrededor de 100 pequeñas empresas de servicios informáticos repartidas en toda la Argentina. A esta unidad de negocio la llamamos Gerencia de Operaciones Logística.

¿Cómo es la estructura de la empresa?

AD: Contamos con un equipo de cuatro gerentes principales: un gerente maneja los negocios de Mesa de Ayuda y Soporte; otro maneja los negocios de logística; una gerenta tiene a su cargo la Gerencia de Recursos (incluye Recursos Humanos, Administración, Personal, Finanzas). A estos tres gerentes se suma el Gerente Comercial y, entre los cuatro, conforman la línea gerencial principal.

Además tenemos una segunda línea de 12 gerentes, que dependen de estos gerentes principales; ocho de estos 12 se dedican a dar servicio y atender a los clientes. Luego vienen unos 50 jefes, que están con sus equipos de trabajo en los clientes y, finalmente, hay unos 630 técnicos que también trabajan en los clientes.

En otro orden de cosas, me interesa destacar que es una organización donde no hay política, porque el 100% del poder está en mis manos. Soy único dueño, soy gerente general, manejo la empresa desde toda la vida, entonces no es una situación de distintos puntos de vista porque seamos varios accionistas o varios socios. En ese sentido, a mi entender, no hay política.

LA GENESIS DE LA EMPRESA Y DE LA ORGANIZACION

¿Cuáles fueron los pasos para construir esta estructura?

AD: Volviendo para atrás y pensando en qué me apoyé para construir la organización empresarial que tengo hoy, lo primero que me viene a la memoria son algunas actividades emprendedoras que realicé mientras era estudiante universitario. Básicamente, fueron institutos de enseñanza para apoyo a alumnos de escuelas secundarias que tenían que dar exámenes en diciembre o en marzo o preparar el ingreso a la Universidad. Esto lo hice, en un par de ocasiones durante el verano, en Mar Del Plata donde iba de vacaciones con mi familia y también lo hice en Buenos Aires. En esos casos, si bien yo era quien enseñaba junto a un par de amigos colegas, toda la organización que incluía desde conseguir un lugar

hasta lo más difícil, que era conseguir clientes, estaba a cargo mío, y no me fue nada mal con esos miniemprendimientos. Luego, años después, ya recibido, ya siendo profesor universitario, cuando quedé cesante por el cierre de la facultad por la dictadura militar, junto con cuatro colegas que estaban en mi misma situación, creamos un instituto para enseñar ciencias experimentales (física, química y biología) a chicos de escuelas primarias y secundarias. Y, también en ese caso, todos los aspectos organizativos, logísticos y comerciales estuvieron a cargo mío.

Había en mí un espíritu emprendedor y una cierta capacidad de concretar propósitos, planes e ideas en realizaciones tangibles y efectivas.

Pasando ya al emprendimiento CEITECH, en los primeros dos o tres años era un instituto de cursos, muy parecido a lo que yo había hecho antes. Luego, cuando empezamos a tener colegios clientes, ya cobró otra complejidad y otra dimensión. En ese momento, comencé a sentir que yo no estaba preparado para afrontar lo que podía ser el desarrollo del emprendimiento que se estaba gestando y comencé a buscar a alguien que me ayudara a recorrer este camino. Porque en ese momento me pregunté: “Esto, a lo mejor, se puede transformar en una empresa”. Y acto seguido me dije: “Necesito a alguien que me diga qué es una empresa y cómo es una empresa”.

Yo era un académico. Nunca en mi vida había sido empleado de ninguna empresa. Nunca en mi vida tuve un jefe. En la actividad académica, se puede tener un profesor superior, pero no es un jefe frente a quien se rindan cuentas.

Pero, adicionalmente, tuve una ventaja: empecé con mi empresa cuando tenía 39 años. Ya había tenido muchas experiencias y mi omnipotencia estaba bastante moderada. ¡Es la edad en la cual uno empieza a saber lo que no sabe, y a saber que pedir ayuda es bueno!

Empecé a buscar a alguien y así me relacioné con un consultor, con quien empezamos una relación que duró 17 años. Este consultor era y es un especialista en organización, recursos humanos y coaching que me fue ayudando a construir la organización y a constituirme como gerente y empresario.

¿Fue doloroso para usted abandonar la docencia?

AD: La pregunta me recuerda una conversación que tuve con el consul-

tor hace muchos años. Un día me dijo: “Señor D’Alessio, yo creo que a esta altura, usted tiene que pensar que va a cambiar de oficio. Usted es maestro, es docente; pero tiene que pensar que, si quiere seguir adelante con su emprendimiento, va a tener que ser gerente y empresario, que son oficios diferentes”.

Me quedé bastante impactado porque no lo había pensado de esa manera. Pero el tránsito fue indoloro, porque mi empresa sigue siendo un lugar de enseñanza permanente. Entre mi vida de docente y mi vida empresarial hay una absoluta continuidad¹.



1. Nuevamente, al igual que en el caso del Dr. Carlos Vozzi, creemos necesario enfatizar el concepto de visión empresarial que está detrás del pensamiento y las conductas de Alfredo D’Alessio. Reiteremos pues el aporte de Annie Shahinian: *“Una visión no es una imagen del futuro sino un fundamento del ser en el presente. Uno de los valores del líder es la habilidad de sostener la visión como un compromiso en el presente”*. En: Selman, Jim (2008) Liderazgo. Prentice Hall, Buenos Aires.

C. LA MIRADA DEL CONSULTOR

DE LA PREHISTORIA AL PRESENTE:

DEL CEI A CEITECH, O DE PROFESOR A EMPRESARIO²

UN ORIGEN QUE SE MANTIENE VIVO: EL PLACER DE ENSEÑAR

La empresa fue fundada a principios de 1984 por el licenciado Alfredo D'Alessio (AD), un brillante profesor universitario, para dedicarse a la prestación de servicios de enseñanza de computación ante la llegada inminente al mercado argentino de las primeras computadoras personales. Empezaron primeramente con las computadoras hogareñas (TI 99 y Commodore) y las PC llegaron algunos años después.

Con dos aulas ubicadas en el radio céntrico de Buenos Aires y orientada al público en general, recibió durante su primer año de vida fundamentalmente a niños y jóvenes que querían iniciarse en el manejo de las computadoras hogareñas. AD disfrutaba enseñando, organizando el trabajo de los docentes y visualizando el aprendizaje de sus alumnos.

Al finalizar el segundo año de vida e intuyendo claramente hacia dónde avanzaba la expansión, AD creó una segunda línea de negocios consistente en ofrecer a los colegios privados la enseñanza del uso de las computadoras hogareñas, tanto para los alumnos como para los profesores de dichas instituciones educativas. Para estos últimos, el objetivo sería utilizar la computación como recurso didáctico.

La rápida aceptación de los colegios, necesitados a su vez de ofrecer servicios diferenciales, motivó un crecimiento acelerado en el período 1985-1988. Rápidamente reconvirtieron todos los recursos de la primera unidad de negocio y se aplicaron a la unidad de negocios "Escuelas".

Los contactos con los colegios se realizaban velozmente, y se contrataban cada mes nuevos equipos docentes que se dedicaban a dictar clases en las nuevas instituciones clientes.

CRECIMIENTO, SUPERVISION Y ESTRANGULAMIENTO

DE RECURSOS PARA EL NEGOCIO

El primer estrangulamiento por crecimiento se produjo a fines de 1988. La expansión de los equipos de docentes que trabajaban en los colegios produ-



2. Existen diversos parámetros que registran el crecimiento de este emprendimiento en el período 1988/1999 y pueden ser consultados en Penna, Atilio "Understanding the nature of work of the small business". First Usasbe/Sbida Joint Annual Conference. San Antonio, Texas. Febrero, 2000. Una conceptualización avanzada de este caso en: Solymossy, E. and Penna, A. (2001) *Sustainable Growth for the Small Business: Theory of Organizational Transition* En: <http://www.workcomplexity.com>. Second USASBE/SBIDA Joint Annual National Conference, Florida, Estados Unidos y en Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Volumen 6 Número 3, Octubre 2001. Nova Southeastern University. Florida, Estados Unidos.

jo el primer problema: resolver las dificultades de supervisión de los numerosos equipos de trabajo que se desempeñaban en los distintos clientes. La dificultad se incrementaba además por el factor de dispersión geográfica.

Aunado a éste, se presentó otro problema: compatibilizar un ciclo de ingresos de 10 meses (alineados con el dictado de las clases) con un ciclo de egresos de 13 meses (compuesto fundamentalmente por los sueldos y aguinaldos del personal), que obligaba a un planeamiento financiero imposible de realizar por la empresa en ese momento. Ese planeamiento, por otra parte, no había sido tan necesario hasta poco tiempo atrás.

Adicionalmente, se presentó un tercer problema: el incremento de capital de trabajo originado por el aumento de las operaciones había sido financiado hasta ese momento con préstamos personales que contraía AD, quien ya había agotado las fuentes de financiamiento.

Hacia fines de 1988 la empresa había incrementado la cantidad de personal de dos a 20 profesores. En total trabajaban en el Centro de Educación Informática (CEI) 25 personas.

La magnitud y el impacto de los problemas enunciados eran tales que la mayoría del personal pensaba cada año que al año siguiente no reiniciarían las clases en los colegios y la empresa dejaría de existir.

SATISFACCION EMPRESARIAL Y DIFICULTAD LABORAL

A pesar de ello, AD seguía creyendo en su emprendimiento. Estaba muy preocupado por la falta de fondos y al mismo tiempo preguntándose por dónde seguir con su empresa.

Se daba cuenta de que enseñar y vender, sus dos actividades preferidas, no eran suficientes para poder controlar y hacer sustentable su emprendimiento.

Paralelamente, era reconocido y felicitado por sus clientes y empleados por el nivel de enseñanza ofrecido y por los resultados que lograban sus alumnos.

Como si los problemas anteriores no fueran suficientes, un cuarto obstáculo, más personal pero no menos molesto, lo perturbaba: el nuevo conjunto de tareas, fundamentalmente de tipo financieras, económicas, administrativas y de coordinación operativa interna se le imponían como necesarias, pero no las conocía ni eran de su agrado personal.

Lo mismo sucedía con las tareas de supervisión relacionadas con diri-

gir los múltiples equipos de trabajo, y controlar que los profesores realizaran su cometido.

Toda la experiencia laboral previa de AD había consistido en dar clases, tanto en universidades argentinas como extranjeras. Era tal su gusto, conocimiento, habilidades y satisfacción por la enseñanza que había fundado la empresa para hacer exclusivamente lo que más le gustaba y, como acostumbraba decir, “con mayor nivel de excelencia”, que en las universidades donde se había desempeñado.

Sin embargo a esa altura, y como fruto colateral de esa “excelencia del servicio educativo”, estaba embarcado en algo que podía desmoronarse por varios lados.

En ese contexto, inició una relación con un consultor externo con quien, luego de algún tiempo de trabajo conjunto, comenzaron a llevar tareas relativas a cinco áreas de procesos diferentes.

APARECE EL CONSULTOR – LA PRIMERA ETAPA

Inicialmente, sin otra experiencia previa que una prueba de mutuo conocimiento durante tres meses y un acuerdo por un año más, ambos desarrollaron una larga experiencia de mutuo crecimiento y trabajo conjunto que concluyó hacia mediados del 2006, nada menos que 17 años después, iniciando un vínculo inédito entre empresario Pyme y consultor³.

Las cinco áreas de procesos que abarcaron inicialmente fueron las siguientes:

- 1 Dado que dedicarse exclusivamente a “coordinar” la enseñanza y realizar la venta de los servicios no resultaba suficiente, el consultor ayudaba a AD a formarse como gerente.

Esta tarea se llevó a cabo fuera del ámbito de la empresa bajo la forma de un encuentro semanal de coaching de una hora o una hora y media de duración, en día y hora fijos.

Utilizado como un proceso de reflexión asistida de la propia experiencia de AD, sirvió a la vez de acelerador del aprendizaje.

Años después, ese ámbito de tarea conjunta serviría también para la elaboración de lineamientos estratégicos para la conducción de la organización, que se transmitía a través de AD a los distintos equipos gerenciales⁴.



3. En este sentido, el empleo de la palabra “inédito” no es casual. El autor de esta obra no tiene conocimiento de que aparezca registrada, en la literatura de negocios, una relación tan larga y consistente entre un empresario Pyme y un consultor estratégico desde prácticamente los inicios de la construcción empresarial. Y por cierto, un factor que aumenta la relevancia de esta relación y su relato es que la empresa haya visto incrementada su actividad de modo exponencial en ese período, con las obvias consecuencias sobre el desempeño del empresario y la evolución de la estructura ejecutiva de semejante cambio. Los términos de esta evolución pueden observarse en la tabla y el gráfico al final de este capítulo.

4. Los lectores que deseen profundizar el conocimiento de este tipo de estrategias para el desarrollo de habilidades gerenciales en emprendedores pueden consultar en: www.atilopena.com y www.globalro.org.

- 2** Trabajaron también juntos en la estandarización y normalización de los procesos internos de enseñanza, para asegurar la calidad de la misma en todos los equipos docentes.

Ello permitió, además, acortar el tiempo de aprendizaje de los nuevos docentes que se seguían incorporando a la empresa en medio del proceso de crecimiento. Esta tarea se realizó en la empresa, para lo cual AD contrató nuevos asesores que brindaron apoyo externo experto en dicho metier. Así, pudo realizar la tarea sincrónicamente con la mayor demanda.

- 3** Algunos docentes calificados fueron formados como supervisores, para aliviar de ese modo el trabajo de AD en la coordinación del área de enseñanza. Progresivamente, ellos comenzaron a formar un primer equipo de supervisores y jefes del negocio de escuelas.

- 4** Para realizar las nuevas tareas de administración y finanzas que eran necesarias, se reforzó el área de tesorería, incorporando un profesional externo a tiempo parcial como soporte de AD primero y en reemplazo de la primera y única cajera. Esta era, además, la responsable administrativa, cuyo cuadermito de entradas y salidas de dinero estaba resultando insuficiente en medio de la complicación financiera y económica.

Ese profesional externo ayudó, asimismo, a implementar estrategias para resolver las dificultades financieras y armar un primer esquema de presupuesto anual con su correspondiente proceso de control.

- 5** Se desarrollaron nuevos hábitos de comunicación entre los equipos de trabajo e incluso con los clientes. Una primera fase consistió en la obligación de volcar por escrito la mayor cantidad posible de información que hasta ese momento sólo se manejaba oralmente. AD fue el ejecutor, supervisor, máximo ejemplo y abanderado de este nuevo hábito hasta el presente⁵.

Estos cinco procesos paralelos se sostuvieron sistemáticamente durante los siguientes tres años. Se logró así estabilizar la compañía al cabo de ese período. A principios de 1992 la empresa ocupaba el primer lugar en el mercado de servicios educativos para escuelas. La tercerización nació en CEITECH como modelo de negocio.

En las sucesivas crisis, tanto de crecimiento como externas, que ocu-



5. Acerca del valor de la comunicación escrita en la Pyme y la importancia del desarrollo de hábitos para fortalecer la evolución de la estructura ejecutiva puede consultarse la ya mencionada "Understanding the nature of work of the small Business", y el trabajo de Arriaga, M. C. (2004) Gestión de la Calidad Total. Su aplicabilidad a las Pymes Manufactureras de Rosario. Tesis de Doctorado. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Argentina. En el libro 3 se desarrollará en profundidad este tema.

rrieron luego con variaciones y complejizaciones crecientes, esos cinco procesos de trabajo continuaron siendo aplicados, ya sea integrando los equipos gerenciales que se fueron formando a lo largo de los años, o sumando distintos consultores externos y/o ejecutivos a tiempo parcial, que eran requeridos según el tipo de problemas enfrentados. Así, los cinco procesos paralelos, con diversas adaptaciones según lo necesitado para cada estrangulamiento, se mantuvieron como prácticas habituales de la empresa hasta la actualidad.

Vale la pena recordarlos sintéticamente, para mejorar la explicación:

- 1 Desarrollo de habilidades gerenciales del dueño-gerente general;
- 2 Estandarización de procesos y tareas;
- 3 Desarrollo de habilidades y nuevas capacidades de supervisión del personal;
- 4 Incorporación full time o part time de mayores capacidades en las áreas de apoyo;
- 5 Nuevas formas de comunicación organizacional.

Si el lector compara estos procesos con los descritos en los capítulos 1 y 2, podrá encontrar una absoluta correlación entre esta estrategia de desarrollo organizacional y los seis factores que intervienen para facilitar la delegación en una Pyme.

Sin embargo, a pesar del diagnóstico y la buena estrategia de abordaje, la etapa de resolución de los problemas de ese primer crecimiento no resultó una tarea sencilla.

El propio AD repetía periódicamente:

“Siento que la empresa me pasó por arriba y que debo correr para tratar de ponerme arriba de ella nuevamente.”

Obtener el capital de trabajo necesario requirió no sólo aumentar el grado de orden administrativo, de modo que los bancos estuvieran dispuestos a darle crédito, sino también renegociar contratos con los colegios clientes y revisar los precios de los servicios. Asimismo, había que buscar modalidades diversas de contratación de los profesores, lo cual permitió a su vez disminuir costos sin aumentar demasiado la rotación del personal.

UN PROBLEMA, DOS OPORTUNIDADES

El final del año 1994 encontró a la empresa con procesos estandarizados, su economía saneada, un ejecutivo principal en rápido crecimiento de su capacidad gerencial, pero también con un problema nuevo y no previsto.

La empresa perdía rápidamente rentabilidad por la vulgarización del conocimiento del manejo de la PC y por una sobreoferta de profesores contratables directamente por los colegios a bajísimos precios.

El esfuerzo parecía haber sido hecho en vano. Sin embargo, los más de 70 empleados que contaba la compañía al finalizar ese año trabajaban tranquilos, confiados y no dudaban de la seguridad de sus trabajos ni del futuro de la empresa.

Durante los primeros meses de 1995, AD decidió dar un golpe de timón. El negocio de la capacitación en PC había comenzado poco antes de finalizar 1990. Dos clientes principales, el Instituto Nacional de Administración Pública y el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de Buenos Aires se contaban entre ellos. YPF y Telecom habían arrancado en 1992.

El mercado corporativo argentino y las empresas públicas recientemente privatizadas estaban incorporando miles de PC en sus reformulados puestos de trabajo.

Así, AD tuvo una corazonada. Aplicaría sus métodos de enseñanza y su gerenciamiento en casa del cliente que había desarrollado en el negocio de escuelas, pero esta vez para enseñar el manejo de la PC a los empleados de las empresas en plena informatización.

Adicionalmente, al empezar con unas pocas empresas clientes a prestar estos servicios educativos, similares a los anteriores pero con diferente público (adultos trabajando en lugar de niños y jóvenes estudiando), y en diferente escenario (empresas en lugar de escuelas), se presentó una nueva e inesperada posibilidad.

Las áreas de sistemas de las grandes compañías argentinas y extranjeras estaban acostumbradas a atender máquinas, no personas.

Por ese motivo, sabían resolver muy bien los problemas relativos al procesamiento de datos, pero no tenían la costumbre ni la vocación de prestar servicios a sus propios empleados.

Las PC, sus problemas y sus usuarios les resultaban a los gerentes de sistemas “modelo 90” un público difícil de entender y de atender.

De esa forma nacía la industria del *help-desk* (mesa de ayuda) en la

Argentina, y CEITECH estaba justo en la sala de partos.

AD decidió en una sola reunión, en una sola noche, la estrategia a seguir. La empresa acababa de ganar su primer contrato corporativo de help desk. En algún lugar de la Argentina debería estar la persona que más sabía y mejor experiencia tenía en conducción de equipos de trabajo de help desk.

En los primeros meses de 1996, sin embargo, sobraban los dedos de una mano para contar quiénes cumplían ese requisito no sólo en Buenos Aires sino también en todo el país, o incluso en todo el Cono Sur.

Setenta y dos horas después de obtenido el contrato, AD ya había conocido a tres de ellos. En menos de 24 horas el más confiable, según su mejor saber y entender, estaba contratado.

Sólo restaba resolver un pequeño problema: cómo dirigirlo y cómo controlarlo. No había muchas opciones; el que conocía el oficio era el nuevo empleado, por lo que él sería el gerente de la nueva unidad de negocio.

AD le otorgó máxima autonomía, lo dotó de todos los recursos y le pidió buenos resultados y rendición de cuentas periódica.

Así, una reunión mensual de no más de dos horas, más un informe que no superara las dos carillas sobre la marcha de ese primer contrato de help desk, sería todo lo necesario para seguir la marcha del nuevo negocio.

Mientras tanto, el nuevo contador full time preguntaba qué nueva aventura era ésta, y no podía terminar de comprender bien por qué el recién llegado “Mr. Help Desk” ganaba esa barbaridad de salario mensual. Porque la equidad salarial saltaba por los aires y el incipiente equipo gerencial se complicaba.

Sin embargo, nuevamente la empresa emprendió un crecimiento vertiginoso movido por la demanda explosiva del naciente mercado de la mesa de ayuda.

EL CAMBIO DE OFICIO DEL DUEÑO-FUNDADOR Y GERENTE GENERAL. DE PROFESOR A EMPRESARIO

Poco tiempo después, una vez más, se presentó otro estrangulamiento. Ahora vinculado a esta nueva ola de crecimiento.

El cambio sería complicado. La cultura de la empresa era muy apta

para el trato con las escuelas, los niños y los adolescentes estudiando. Pero al mismo tiempo resistía fuertemente el trato con clientes que fueran empleados, gerentes, empresas y se desempeñaran en lugares tales como oficinas, casas centrales, sucursales, etcétera.

El ideal de bondad de la enseñanza y los largos plazos de la vida en las escuelas no convivían bien con una nueva misión más centrada en el mundo empresarial ni con tiempos más cortos y metas más cuantitativas.

Como si eso fuera poco, a ello se sumaba la presión de los clientes, traducida en una necesidad perentoria y urgente: “Tengo que aprender rápido porque de lo contrario me quedo sin trabajo”, junto a situaciones repetitivas del tipo: “Esta máquina se tilda por cualquier cosa”.

Las dos unidades de negocios (enseñanza y soporte) compartieron el espacio común durante algunos años, con muchos conflictos.

Finalmente, la convivencia entre los colegios y el help-desk no soportó más. Compartir los recursos humanos, de infraestructura, económicos y de gerenciamiento, empezó a generar una serie de conflictos difíciles de superar.

Así, la unidad de negocios “Enseñanza en escuelas” se desafectó. Los dos gerentes responsables de esa unidad se retiraron de la compañía, y una parte de sus indemnizaciones consistió en transferirles la cartera de clientes junto con todos los sistemas de gestión (educativo, económico, financiero, comercial y humano).

Del equipo de trabajo que acompañó la fundación de la empresa en 1984, en 1996 sólo quedaba AD.

Además del citado desprendimiento de la unidad de negocios “Escuelas”, otros jóvenes empleados emprendedores que habían aprendido el negocio trabajando en la compañía, también partieron a su turno, para fundar empresas similares en las provincias argentinas e incluso en el exterior.

El estímulo que significaba la enseñanza para AD se fue complementando progresivamente. En el nuevo lugar se instaló un callado orgullo, creciente pero más privado, por este oficio nuevo de empresario, a la par que se mantenía su vocación por la excelencia del servicio y su gusto por la tarea comercial. Por cierto, se recreaba también su pasión por la enseñanza, al generar un amplio programa permanente de formación

de nuevos empleados y de capacitación de jefes y supervisores.

La educación como output externo se transformó en servicio interno, a partir de la preferencia por contratar como empleados del help desk a gente muy joven, a la que luego se le enseñaba el oficio en la propia empresa.

Así, CEITECH instaló un aula de capacitación interna, diseñó procesos de formación, e inició un proceso de capacitación de técnicos juniors que alimentaron y aún alimentan a la empresa (y nutren también a la competencia, dicho sea de paso). De este modo, AD fue formando a miles de personas para la naciente industria de la mesa de ayuda en la Argentina.

Paralelamente, la empresa fue resolviendo adecuadamente sus costos internos, siempre utilizando esa capacidad como estrategia para mantener precios muy competitivos en el mercado.

Sin embargo, a pesar de los logros y la consolidación creciente de su compañía, no todo era sencillo para el empresario. Porque dirigir un equipo de gerentes en número creciente, que en el año 2000 ya superaba las 10 personas, conducir un grupo de jefes y supervisores de más de 50 personas, y pagar mensual y puntualmente el salario de sus más de 600 empleados, era una suma de factores que para AD seguía siendo motivo de desvelos y preocupaciones.

Los años siguientes dieron lugar, asimismo, a la creación de nuevos servicios tecnológicos cercanos al de help desk. La estrategia fue denominada “primos” porque, según el saber del equipo de jefes y gerentes del área de operaciones –como se denominaba a la gerencia encargada del delivery–, eran servicios susceptibles de ser prestados por el personal de la compañía sin requerir demasiada capacitación ni el ingreso de personal con conocimientos sustancialmente distintos.

Sin embargo, los nuevos servicios incluyeron, entre otros, la administración integral de centros de cómputos.

Nuevamente, la cultura resistió la integración de algunos de esos administradores en el núcleo central de gerentes que junto a AD condujeron la empresa durante el período 1997-2004.

Con menor frecuencia en esos años, pero ciertamente más de una vez en el período siguiente, AD volvió a “caerse” desde lo alto de la empresa. Y volver a ponerse arriba no resultó un proceso fácil. Porque si bien era cierto que había superado nuevos estrangulamientos y nuevos proble-

mas, más numerosos y complejos que en los crecimientos anteriores, aún persistían las dificultades.

Y no se trataba sólo del mayor volumen de la operación –la empresa había vuelto a sufrir ahogos financieros aun superiores a los de antaño, y nuevamente había logrado resolverlos, aun con montos 100 veces mayores. Incluso contaba ahora con equipos gerenciales más numerosos y más capacitados que en los comienzos.

Sin embargo, para AD abordar la necesidad de una dirección no ejecutiva para su empresa resultó un proceso sumamente difícil. Porque es fácil decir, escribir o leer que la operación de la empresa creció más de 100 veces; detengámonos a pensarlo a partir del siguiente cuadro:

GRAFICO 21
EVOLUCION DEL CRECIMIENTO DE CEITECH

AÑOS DE OBSERVACION*	1988	1994	1998	2000	2002	2005	2007
VOLUMEN DE ACTIVIDAD - FACTURACION ANUAL**	100	1100	3600	6550	6600	13.350	17.500
DOTACION DE PERSONAL	35	70	219	470	497	635	700
Nº DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD REAL DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA	2	3	4	4	4	4	4
Nº DE INTEGRANTES DEL EQUIPO GERENCIAL Y/O DE DIRECCION	1	2	6	8	11	12	15
GRADO DE EVOLUCION DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA (EEE)***	PH	B	B	B	M	M	M

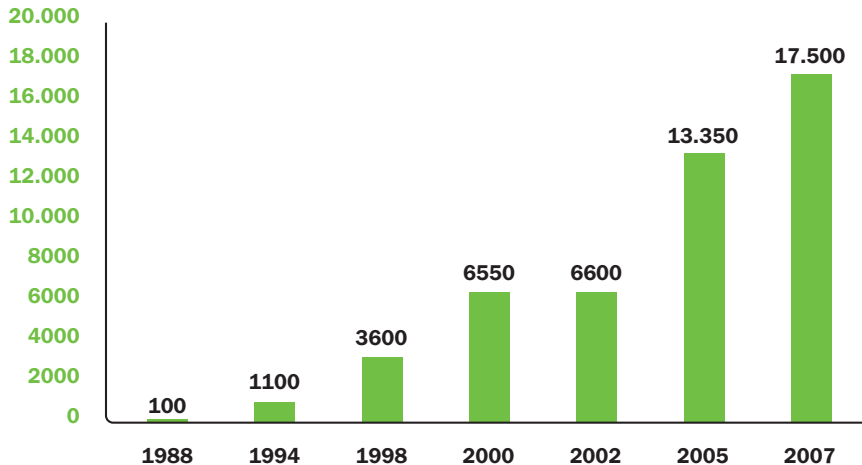
(*) Durante el período comprendido entre 1988 y 2005 se desarrolló, en forma ininterrumpida, un proceso de trabajo en organización y desarrollo del máximo ejecutivo que permitió registrar los parámetros expresados en este cuadro.

(**) Expresada en base 1988=100, a precios constantes. Refleja directamente el volumen de actividad de la empresa.

(***) Aplicación del Concepto de Evolución de la Estructura Ejecutiva desarrollado en la Segunda Parte. PH: Prehistórico, B: Bajo, M: Medio, A: Alto.

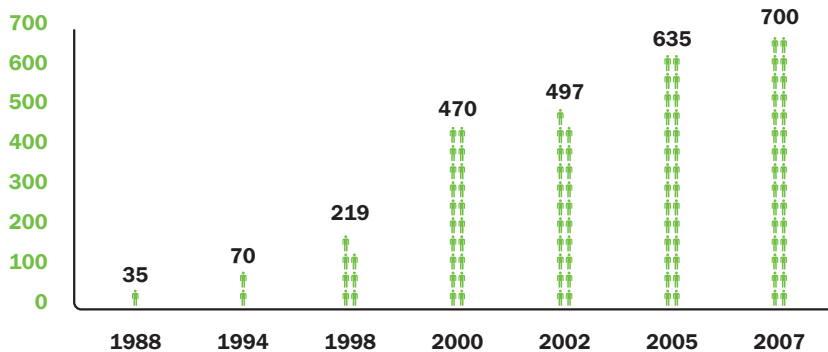
Agreguemos otra visión del crecimiento más allá de los números fríos. Veamos ahora la evolución del personal empleado y de la facturación a través de un gráfico.

GRAFICO 22
EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD (VENTAS) DE CEITECH



Base 1988 = 100, a precios constantes

GRAFICO 23
EVOLUCION DEL PERSONAL EMPLEADO EN CEITECH



En cantidad de empleados

Volvamos ahora al caso. Porque semejante crecimiento convivió con distintos intentos para hacer funcionar una dirección no ejecutiva. Pero fueron búsquedas que se disolvieron tarde o temprano, ante la dificultad para incorporar un gerente general profesional. Y sin lograr, además, los beneficios de conformar otros órganos propios de la Asociación.

CRISIS Y DESPUES

A pesar de ello, todavía no había llegado la prueba mayor tanto para la empresa como para AD, y su nuevo equipo gerencial.

A partir de fines del 2001, la Argentina entraría en la peor recesión de la era actual y se produciría el mayor default de la economía moderna. Previamente, en el período 1999-2000, AD se había enfrentado por primera vez a una posibilidad estremecedora: un grupo español primero, otro alemán después y finalmente un tercero de Latinoamérica, tenían interés en conversar con él acerca de la posibilidad de adquirir su empresa.

Hacia fines de 2001, la empresa reconocida como la más grande del país en su sector, era sacudida no sólo por un contexto nacional turbulento y de plena incertidumbre sino también por la competencia de pequeñas empresas, que veían como una oportunidad única y estimulante la de atacar la base de clientes del líder, ingresando por precios en las áreas de compras de las empresas clientes.

La competencia ofrecía precios sustancialmente inferiores, posibilitando bajar costos a las empresas clientes en un momento crítico para todo el mundo empresarial. El mejor canto de sirena que cualquier gerente podía escuchar en el medio de la mayor crisis económica del país, sonaba en los oídos de cada contratante de CEITECH.

Nuevamente, hubo que achicar costos para sobrevivir. Costos que lamentablemente y por una vez más, eran en su mayoría costos de personal.

Además hubo que hacerlo rápidamente en medio de oleadas de despidos masivos en todo el país, y que desde ya incluía también al personal de las empresas clientes. A eso se sumaban protestas callejeras permanentes e impredecibles, y bancos cerrados por tiempo indeterminado.

Por aquellos tiempos, junto a la muy compleja situación del país y del sector económico de la compañía que configuraban un contexto amenazante, se agregó, además, un cierto nivel de duda interna en AD. Una suerte de monólogo interior se desarrollaba en su interior, que puede ser descripto en el siguiente párrafo:

¿Cómo es que la empresa se puede vender? ¿Para qué y por qué la quieren comprar? Si dejo la empresa, ¿dejo de ser empresario? Yo no tenía como objetivo ganar plata cuando fundé este "bicho" (así era denomina-

da la empresa por el consultor), sólo quería hacer bien lo que me gustaba hacer y ganar un sueldo digno, nada más. Y si la vendo, ¿a qué me dedico el día después? ¿Los que la compran la mantendrán viva o desaparecerá, incluido el nombre, subsumida con todos los negocios del comprador?"

Sin embargo, el ruido de la crisis nacional silenció todas las preguntas. El país cambió tantos presidentes en los pocos meses siguientes, que los otros países no llegaban a formalizar las nuevas relaciones antes de que asumiera un nuevo jefe de Estado.

AD y su equipo gerencial de turno tomaron decisiones rápidas y firmes: el propietario se comprometió públicamente ante todo el personal de la empresa, reunido un fin de semana, a no despedir un solo empleado. Y no retiraría dividendos por los próximos tres años..., ¡si es que seguían existiendo!

El equipo gerencial lo acompañó; jefes, supervisores y empleados aceptaron disminuir un 5% primero, luego un 10% y finalmente un 15% sus sueldos. La tasa de desempleo nacional iba, mientras tanto, en dramático ascenso. Su sostenido aumento mensual arrojaría a fines de 2002 que el índice de desempleo llegara al techo de las tres decenas e incluso lo superara.

En el medio del caos, los argentinos reconocieron de manera dramáticamente diferente el nuevo valor del trabajo. A su vez, los empresarios que tocaron y sintieron el peligro, sobrevivieron como tales aprendiendo la lección de cautela de manera diferente de la conocida hasta entonces. Con un alto costo medible en todo tipo de patologías físicas y psicológicas, la sociedad fue saliendo poco a poco de la crisis.

Lentamente en 2003 y vertiginosamente en 2004, 2005, 2006 y 2007 la economía argentina se recuperaría a tasas anuales del 10% de crecimiento, alcanzando primero los niveles de actividad anteriores a la crisis y superándolos largamente con posterioridad.

El costo de la operación de sobrevivencia para la empresa, para el propio AD, para el equipo de gerentes que la enfrentó y para la cultura empresarial en su conjunto, no ha resultado menor.

Nuevamente, del equipo gerencial que atravesó la crisis, sólo AD se mantiene en la empresa a principios del 2008.

El organigrama actual de CEITECH es el siguiente:

GRAFICO 24
ORGANIGRAMA DE CEITECH

ASOCIACION



ORGANIZACION



PRESENTE Y FUTURO

En los años de recuperación del país, una parte significativa del total de los empleados abandonaron la compañía. A pesar de ello no se alteró sustancialmente la calidad de los servicios de help desk, de soporte ni la de todos los otros servicios conexos que se fueron creando a su alrededor.

Algunos de los gerentes y jefes que pilotearon la crisis del 2001-2002 se retiraron de la compañía y pusieron sus propias empresas, solos o asociados en pequeños grupos.

Más del 90% del personal que se retiró de la compañía después de la crisis trabaja hoy en mejores puestos en otras empresas. Habitualmente ése también es el destino de los cientos de jóvenes con baja calificación que ingresan año tras año en los cursos, la capacitación y el entrenamiento que reciben en CEITECH. Parten, a su turno, con mejores capacidades a ocupar plazas mejor remuneradas en otras empresas.

Por último, hagamos una pequeña digresión, para terminar volviendo al caso. Una investigación del Comité de Planeamiento de la Shell⁶ concluyó que la esperanza de vida de las empresas de Japón, Estados Unidos y Europa es, en promedio, de 12 años y medio.

Sin embargo, en la Argentina de 2008, esta historia empresarial continúa desarrollándose vitalmente, 24 años después de haber sido iniciada, superando crisis internas, externas y reinventándose periódicamente con pleno vigor.



6. Geus, A. de (1998). *La empresa viviente*. Granica.

Anexo

**Herramienta:
hacer visible
el perfil invisible
de la Pyme**

DESTINATARIOS

La presente herramienta será especialmente útil para aquellos lectores que estén en proceso de:

- A** establecer nuevas sucursales;
- B** lanzar nuevos productos;
- C** crear un escalón nuevo de jefes o gerentes;
- D** iniciar la formación de un próximo gerente general;
- E** comenzar procesos de certificación;
- F** abrir nuevos mercados en el exterior o en el interior del país;
- G** tercerizar procesos, funciones o sustituir la producción propia total o parcialmente por importaciones;
- H** mejorar y/o consolidar la organización o sus procesos;
- I** realizar o consolidar un recambio generacional de jefes, gerentes o familiares en puestos clave de su Pyme.

CONTENIDO Y METODOLOGIA

A continuación, podrá accederse a un instrumento que permitirá ver el avance de los citados procesos en lo relativo a la estructura requerida, de modo de que esos cambios puedan llevarse a cabo en las mejores condiciones posibles.

Para ello, el dueño gerente general, auxiliado por los jefes, gerentes o por los profesionales externos (contador, abogado, ingeniero, analista de sistemas, etcétera), deberá marcar el nivel de cada uno de los ocho factores de la Organización (en tres de ellos hay varios subfactores). Posteriormente, deberá hacer lo propio en cada uno de los cinco órganos de la Asociación.




De este modo, al terminar de calificar cada factor, podrá observarse el perfil actualizado de la empresa en ese cuatrimestre. Serán en rigor dos perfiles, el primero de la Organización y el segundo correspondiente a la Asociación.

Para interpretar el perfil de la Organización, podrá observarse que, cuanto más a la izquierda esté delineado el perfil, más estará apoyada la empresa en la persona del dueño-gerente general.

Por su parte, el perfil de la Asociación fuertemente marcado a la



GRAFICO 25

EVALUACION DE LA ORGANIZACION

A. ELEMENTOS O FACTORES DE LA ORGANIZACION	GRADUACION AL 1º, 2º, 3º CUATRIMESTRE DEL AÑO 2 DE CADA FACTOR DE LA ORGANIZACION, DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL Y DE LA ASOCIACION	PUESTOS Y/O PERSONAS QUE COLABORAN
1. CAPACIDAD DE TAREAS Y DEDICACION DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL	Acción directa y sustantiva  Acción gerencial y general	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD ACTUAL DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL	Tecnología sustantiva	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Administración	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Comercial	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Organización y liderazgo	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Estrategia		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
3. SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL	Implícitos y personales  Explicitos y socializados	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. CAPACIDADES, PRACTICAS Y APRENDIZAJES ORGANIZACIONALES	Con sentido para el dueño gerente general  Con sentido para el dueño y los empleados	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

A. ELEMENTOS O FACTORES DE LA ORGANIZACION	GRADUACION AL 1º, 2º, 3º CUATRIMESTRE DEL AÑO 2 DE CADA FACTOR DE LA ORGANIZACION, DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL Y DE LA ASOCIACION	PUESTOS Y/O PERSONAS QUE COLABORAN
5. ESTRUCTURACION DE PROCESOS Y ORGANIZACION DE LA TAREA	Basada en personas ↔ Basada en puestos	
	Personas Funciones Puestos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Inexistencia de registros escritos ↔ Existencia de registros escritos	
	Nula Baja Media Alta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Evolución de la estructura ejecutiva	
	Prehistórica Baja Media Alta 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. ORGANO DE COMANDO	Conducción gerencial individual ↔ Conducción gerencial grupal	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	Conducción operativa individual ↔ Conducción operativa grupal	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7. COMUNICACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Sin rendición de cuentas ↔ Con rendición de cuentas	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8. STAFF ORGANIZACIONAL EXTERNO	Inexistente Excepcional Regular Sistemático y activo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

GRAFICO 26
EVALUACION DE LA ASOCIACION

B. ORGANOS DE LA ASOCIACION	GRADUACION AL 1º, 2º, 3º CUATRIMESTRE DEL AÑO 2 DE CADA FACTOR DE LA ORGANIZACION, DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL Y DE LA ASOCIACION	PUESTOS Y/O PERSONAS QUE COLABORAN
1. GRADO DE DISCRIMINACION ENTRE EL ORGANO DE GOBIERNO Y LA CONDUCCION GERENCIAL	<p>Nulo Bajo Medio Alto</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
2. DIRECCION NO EJECUTIVA	<p>Formal  Real</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
3. DIRECTORIO	<p>Formal  Real</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
4. STAFF EXTERNO DE LA ASOCIACION	<p>Inexistente Excepcional Regular Sistemático y activo</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	
5. ACCIONISTAS	<p>Formal  Real</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	

izquierda estará señalando que la empresa es “pura Organización”, y prácticamente no existe Asociación (es decir, no existe conducción empresarial, y la operación es absolutamente prioritaria y demandante).

ACCIONES CORRECTIVAS

Posteriormente, una vez determinado el primer perfil cuatrimestral, el lector podrá fijar las prioridades correctivas en cada factor. Así, podrá avanzar durante el cuatrimestre siguiente en el desarrollo del factor identificado.

Finalmente, al concluir el siguiente cuatrimestre, podrá repetirse el ejercicio y comparar ambos perfiles.

OBSERVACIONES ADICIONALES

Es importante aclarar que, al hacerse visibles el perfil organizacional y empresarial de la Pyme, surgen palpablemente dificultades, necesidades, posibilidades y requerimientos de mejora.

Sin embargo, debemos recordar que no existe un perfil “ideal” de la Pyme. Cada empresa, cada dueño gerente, cada equipo de conducción deberá establecer y construir su propio perfil requerido y adaptado a las circunstancias de la empresa y su mercado.

La herramienta sólo posibilita hacer explícito un conjunto de factores personales, organizacionales y empresariales (de la Asociación) que generalmente están ocultos ante la demanda de acción y pensamiento de los dueños y los restantes integrantes de la empresa.

Pero justamente allí reside su valor. Porque el ejercicio sistemático de establecer cada cuatro meses el “perfil Pyme” permitirá incluir en la estrategia de conducción y gerencia elementos ocultos, invisibles y generalmente olvidados en el funcionamiento del día a día. Y no por ello menos trascendentes e importantes para la vida sustentable de la empresa.

UN EJEMPLO REAL

A continuación, puede observarse un gráfico ilustrativo del perfil de la empresa argentina X para 2008, con su evolución entre los dos primeros cuatrimestres del año:

GRAFICO 27
EVALUACION DE UN CASO REAL

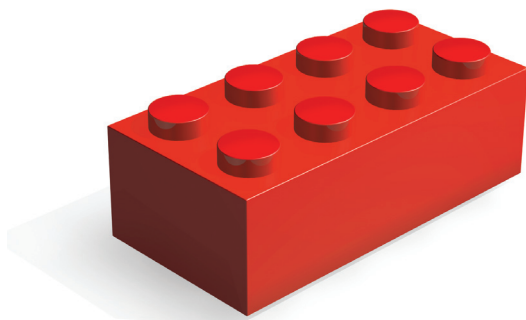
A. ELEMENTOS O FACTORES DE LA ORGANIZACION	PRIMER CUATRIMESTRE 2008	SEGUNDO CUATRIMESTRE 2008	TERCER CUATRIMESTRE 2008
1. CAPACIDAD DE TAREAS Y DEDICACION DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. DIMENSIONES DE LA CAPACIDAD ACTUAL DEL DUEÑO-GERENTE GENERAL			
Tecnología sustantiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Administración	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Comercial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organización y liderazgo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Estrategia	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. CAPACIDADES, PRACTICAS Y APRENDIZAJES ORGANIZACIONALES			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. ESTRUCTURACION DE PROCESOS Y ORGANIZACION DE LA TAREA			
Basada en personas o puestos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Existencia o no de registros escritos	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
EEE	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. ORGANO DE COMANDO			
Conducción gerencial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Conducción operativa	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. COMUNICACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. STAFF ORGANIZACIONAL EXTERNO			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. ORGANOS DE LA ASOCIACION	PRIMER CUATRIMESTRE 2008	SEGUNDO CUATRIMESTRE 2008	TERCER CUATRIMESTRE 2008
Grado de discriminación entre el órgano de gobierno y la conducción gerencial sustantiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Dirección no ejecutiva	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Directorio	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Staff corporativo	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Accionistas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1

De la acción a la organización

COMO PASAR DE DUEÑO DESBORDADO A JEFE PENSANTE



¿Cuál es el camino para consolidar el crecimiento de la pequeña empresa? ¿Cómo pensar el futuro y expandirse al mismo tiempo? ¿Cuál es el límite del esfuerzo físico, mental y económico del dueño? ¿Cómo es la dinámica de la capacidad humana en la Pyme?

Este primer volumen de la Colección Pymes en Crecimiento enseña a comprender la lógica de una organización pequeña. Explica cómo diferenciar las distintas tareas del fundador del negocio: accionista, gerente general y empleado operativo, y el modo de no mezclarlas, aunque se trate del mismo individuo.

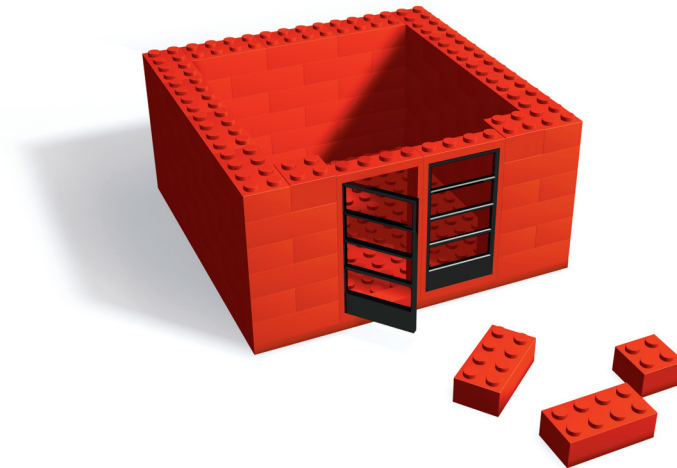
Contiene herramientas prácticas y consejos de aplicación inmediata para las Pymes, más dos casos a fondo de empresas argentinas.

La primera entrega de una guía fundamental de Dirección de Empresas. Para entender cómo mirar más allá de la acción permanente y lograr consolidar la expansión.

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.

