

PROFESIONALIZANDO LA ORGANIZACION

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

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

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

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



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

GRAFICO 9

HACIA LA GESTION PROFESIONAL



1. RESPECTO DEL TRABAJO DE GESTION EN LA ORGANIZACION

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



9. Idem.

LA SUCESION Y LA VENTA DE LA EMPRESA

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



10. Ver Capítulo F.

da. Es decir, gente de ese oficio.

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

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

Veamos un párrafo significativo, referido a este tema:

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



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

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

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

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

La advertencia fundamental a realizar respecto de las Pymes es que



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

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

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

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

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

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

EL FACTOR HUMANO DE DESALINEAMIENTO PERMANENTE

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

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

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



14. Ver capítulo 3E (Alineamiento).



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Veamos qué significa cada uno:

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

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

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

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

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

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

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

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

Existen tres tipos diferentes de estructuración:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El grupo se organiza como escolares que esperan instrucciones,

donde no se cuestiona la bondad del líder.

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

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

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

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

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

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

E) ¡Por suerte el mundo productivo es posible!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

GRAFICO 10

EVALUACION DE LOS SUPUESTOS BASICOS

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

