

Las empresas Pymes en general, constituyen un sector muy importante de la economía. Su contribución al producto bruto interno es significativo, ya que ofrecen a la sociedad oportunidades de empleo y representan intereses netamente nacionales.

Cómo lograr el crecimiento sustentable

Romina Balayn

BB Become Business
romina@bb-becomebusiness.com.ar



Las Pymes, generalmente dirigidas por su propios dueños o un grupo familiar, constituyen una organización particular, distinta en tamaño y en el nivel de formalización de las organizaciones consideradas "Grandes" o "Multinacionales", que pueden resultar impersonales o con un criterio de gerenciamiento muy diferente al que en general se encuentran en el ámbito Pyme.

Es muy común que el origen de una Pyme y su permanencia en el tiempo esté a cargo del dueño, que años después, sigue al frente de la misma. Para lograr la puesta en marcha, ha tenido que ejercer un rol de liderazgo preponderante en el que el proyecto de la organización se encuentra totalmente consustanciado con "su" proyecto personal, modelado por motivaciones profundas, estilos de personalidad y circunstancias particulares de su historia de vida.

Por otro lado, es muy frecuente encontrar problemas y conflictos interpersonales que suelen surgir en este tipo de organizaciones, en especial cuando se trata de articular criterios, idiosincrasias y personalidades distintas entre socios o distintos miembros de una familia que trabaja y convive en un mismo ámbito empresarial.

La cuestión de los roles

Por lo general, el rol de dueño y director coinciden, encontrándose a menudo con una encrucijada: quien contribuye con trabajo, esfuerzo e inventiva personal es también quien asume los riesgos económicos, estando presente, además, el fantasma del fracaso personal.

Sorteadas estas barreras, y contra viento y marea, la empresa comienza sus operaciones contando con los recursos materiales y humanos mínimos e indis-

pensables para garantizar su operatoria.

En un principio, este modelo de negocio es sustentable, válido y hasta pertinente, pero los inconvenientes empiezan a aparecer cuando comienza a incrementarse la demanda de trabajo y la Pyme debe continuar dando respuestas a las necesidades de los clientes, demanda que se torna dificultosa por la falta de recursos con los que se cuenta.

Comienza así la necesidad de sumar al proyecto refuerzos que ayuden a satisfacer la demanda creciente, con lo cual muchas veces se requiere, en primer lugar, la convocatoria del grupo familiar y en segundo plano, a los conocidos de la familia. Producidas las incorporaciones, parece que el negocio marcha sobre ruedas y alcanzó nuevamente su punto de equilibrio.

Sin embargo, si consideramos que el rol empresarial implica un liderazgo por una parte externo, orientado hacia el mercado hacia el cual se dirige su propuesta comercial, y por otro lado interno, orientado hacia como la organización responde a la demanda que se genera en el mercado, encontramos que man-

tener la atención en estos dos polos cuando el tamaño de la empresa comienza a incrementarse hace que indefectiblemente, uno de los dos se encuentre con menor capacidad de gestión.

Es entonces en esta etapa donde comienzan a plantearse algunos interrogantes respecto los problemas que no solo no se solucionaron con las nuevas incorporaciones, sino muy por el contrario, comenzaron a agrandarse: "La gestión del personal que antes me consumía el 20% de mi tiempo, hoy prácticamente me consume el 80%", "Ahora que tenemos más personal en la organización, mi tiempo en la resolución del día a día no solo no se ha disminuido, sino por el contrario ha aumentado", "Por qué esta área no logra los resultados esperados si incorporamos recientemente dos personas", "Esta empresa siempre se caracterizó por su familiaridad y estabilidad y hoy la rotación del personal hace que estos valores estén desapareciendo"...

La necesidad de un Organigrama

Este sentimiento que tiene el empresario de "la organización soy yo" y es a la persona en particular a la que se res-

La Confianza no quita la Aptitud

Según explicáramos anteriormente, el proyecto de la organización se encuentra consustanciado con el proyecto personal de su creador: "la criatura es hecha a imagen y semejanza del creador". Ahora bien, la criatura va pasando un proceso casi natural, se alimenta, crece y necesita de mayores recursos para seguir subsistiendo y creciendo. Y la preocupación que aparece casi inconscientemente es "a quien voy a darle parte de mi creación, de lo que yo con tanto esfuerzo he conseguido y logrado". ¿Quién será capaz, como "yo", de continuar con la obra?

La confianza es la condición *per se* para cualquier vínculo que genera la relación entre al menos dos personas. El problema es que a veces se pone demasiado foco en la confianza que nos genera el otro y no en su capacidad para administrar consistentemente los desafíos, oportunidades y amenazas que genera el entorno. Entonces es muy común encontrar "la gente que tengo es fiel, jamás harían algo para perjudicarme pero no logro alcanzar los resultados propuestos".

Uno de los factores que contribuye a ello, por ejemplo, es que no funciona el principio de rendición de cuenta por las tareas y objetivos delegados. Esto ocurre por cuanto un familiar no rinde cuenta a otro familiar o un hijo no rinde cuenta a un padre. A los hijos no se les exige y ninguno de ellos puede ser despedido.



Consultoría + Auditoría + Outsourcing
Recursos Humanos | Contabilidad | Impuestos

www.bb-becomebusiness.com.ar

Ricardo Gutierrez 1327 PB 61 CP(1636) Olivos. Buenos Aires | 011.4794.4614

Viene de página 44

ponde y no a la autoridad impersonal de un rol, genera una organización altamente dependiente con centralización en la toma de decisiones.

Frecuentemente en las empresas familiares se encuentra la presencia de un líder carismático que crea una estructura organizativa de dos niveles: el dueño o grupo familiar y el resto.

El sistema se hace excesivamente personalizado y puede ocurrir que al dirigirse a todos por igual tienda a puentear a los gerentes intermedios, con la dificultad de que cada uno asuma la responsabilidad que le corresponde.

El doble rol de dueño y ejecutivo principal en una misma persona acentúa el influjo de la personalidad, concentrando la suma del poder y toda la dinámica de decisiones, lo que produce que la

Las organizaciones son sistemas en continuo movimiento y evolución. Es necesario entender, entonces, que en algunos momentos el cambio no es una elección sino la única opción.

organización interna descansa en su propio juicio. Esta situación ayuda a la cohesión de la empresa, pero también suele ser un factor que crea tensiones.

La capacidad del ejecutivo principal puede transformarse en el factor más fuerte tanto para el crecimiento como para el freno de la empresa, dada la dificultad para incorporar a personas de niveles superiores en capacidad o experiencia.

En las organizaciones familiares tradicionales y carismáticas generalmente existe una estructura organizativa pobremente definida, sin tener en cuenta un organigrama, donde hay responsabilidades limitadas y delineadas, y además donde los cargos ejecutivos no son reconocidos ni jerarquizados y de esta forma los procesos de delegación resultan deficitarios, conduciendo a una variedad de consecuencias como ser: superposición de funciones, líneas no claras de dependencia, atribuciones de autoridad no especificadas, cargos que reciben ordenes de más de una fuente de autoridad, responsabilidades atribuidas simultáneamente a varios cargos y no se sabe a ciencia cierta quién debe asumirlas, etc.

Si el líder gerente y dueño, no resigna fácilmente sus posiciones y espacios de poder, los miembros de la nueva generación que estén en condiciones de ocupar roles ejecutivos de conducción pueden ver limitadas sus posibilidades de desarrollo y en la medida en que los niveles gerenciales no están claramente perfilados, se ve dificultada la incorporación de gerentes de buen nivel.

El desafío de la transición

En la práctica, si bien, el empresario puede pensar que para recomponer una situación crítica o iniciar un proceso de cambio en la estructura organizativa debería dotarse a la empresa de un cuadro gerencial lo suficientemente dotado, suele suceder que el perfil de los cargos requeridos no es lo suficientemente claro, como así también, el nivel de las personas, su idoneidad y la experiencia para ocuparlos, revelándose dudas acerca de lo que se necesita, así como de las prioridades para la incorporación o eventualmente para los reemplazos.

También, por otro lado, debemos destacar que el clima interno que comienza a vivirse en la empresa tras este proceso de cambio, denota un interés en cambiar el estilo de personas que hasta ahora conformaban el plantel.

Este dueño, al sentir que en el proceso de crecimiento y expansión en el que se encuentra su compañía ya no puede confiar en sus colaboradores directos debido a los resultados que comienza a obtener, empieza a no delegar autoridad y a considerar que existe una marcada brecha entre él y sus subordinados ya que los mismos adolecen de falta de autonomía y responden a sus directivas en forma dependiente.

El desafío de la gestión profesional

La competencia que presenta hoy el mercado, difiere a la que años atrás tenían los empresarios Pymes que lograban el éxito en términos monetarios en sus emprendimientos. Consolidarse en un mercado y lograr mantenerse en él, implica más que tener una buena idea y lograr llevarla a cabo.

Se necesita de herramientas que apoyen la capacidad generativa de este Líder y le permitan estar alerta ante las circunstancias cambiantes de los mercados. Hoy en día conocer de tecnologías informáticas, saber idiomas y desarrollar prácticas para administrar el capital humano son algunas de las necesidades que llegaron para quedarse en el mundo de las Pymes.

Hablar de equipos multidisciplinarios de trabajo, políticas salariales, implementación de sistemas de gestión y manejo efectivo de las comunicaciones organizacionales son los grandes desafíos que tienen por delante estas empresas, que en América Latina, condensan el 80% de las actividades económicas.

No hay recetas, pero sí propuestas:

Resumiendo hasta aquí lo dicho, podemos encontrar una serie de situaciones que este empresario Pyme comienza a experimentar:

- La superposición de roles comienza a plantear dificultades para la administración eficiente del negocio
- Las personas que resultan de confianza para la delegación del negocio, no alcanzan muchas veces a lograr los objetivos o metas que la organización se ha establecido para un cierto período de tiempo
- La falta de asignación de responsabilidades claras, de los objetivos de un área o puesto de trabajo y la falta de claridad acerca de las expectativas que se tienen sobre el personal, generan que el desempeño de la organización en su conjunto no se condiga con los planes estratégicos de la misma
- La falta de pericia técnica en algunas áreas produce la ineficacia organizacional y la frustración en la concreción de los objetivos.

Las Pymes pueden presentar algunas situaciones disfuncionales básicas y entender su problemática como una forma de elaborar estrategias de cambio e intervención tendientes a fortalecer su organización y favorecer su desarrollo y profesionalización como organización y estructura gerencial.

Generalmente, por el desarrollo y crecimiento de las Pymes se generan conflictos dentro de los cuales la estructura organizativa y la adecuación de los recursos humanos disponibles constituyen aspectos básicos a ser tenidos en cuenta.

La consolidación de una estructura gerencial-profesional hace que una empresa pueda funcionar en forma efectiva, estableciendo niveles ejecutivos gerenciales que agregan valor al producto final.

Es aquí entonces donde la intervención de consultores o profesionales ajenos a la problemática de la organización, pueden colaborar aportando su experiencia y conocimiento, para ayudar a esta empresa, a concretar sus objetivos a través una visión renovada y desde una perspectiva diferente a la que tienen los involucrados.

Las organizaciones son sistemas en continuo movimiento y evolución. Es necesario entender, entonces, que en algunos momentos el cambio no es una elección sino la única opción. ■

Para la elaboración de este informe, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.