

Artículos

Propuesta de cambio en la gestión de las PyMES. Conclusiones a partir de una empresa profesional.

Molinari, Gloria; Tavella, Laura; Santamaría Ricardo*

El presente trabajo surge como iniciativa de un grupo de docentes profesionales que a través de un convenio de colaboración entre la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP y la Fundación de Empresas para la Excelencia de la Ciudad de Córdoba, participaron en la aplicación del programa SIDCAP (Sistema de diagnóstico de capital humano), herramienta destinada a la confección de diagnósticos empresarios.

Este programa, permite el análisis integral de la gestión de una empresa, orientado a identificar las áreas donde existen problemas, a los que se les asigna un orden de importancia, priorizando aquellos que pueden ser resueltos mediante la capacitación.

A partir de su aplicación a una amplia muestra de pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios de la zona de la Plata y Saladillo, se realizó un análisis que permitió descubrir problemáticas comunes a todas ellas. Con el objetivo de contribuir a la mejora continua de la calidad del diagnóstico y gestión de estas empresas, se realizó un análisis crítico del sistema utilizado (SIDCAP) destacando sus fortalezas y debilidades.

Las conclusiones se agruparon en torno a tres ejes: estrategia, cultura y recursos humanos y estructura y procesos, poniendo de relieve la complejidad y pensando que las empresas no pueden gestionarse sólo con el manejo de variables internas. La diversidad y la dinamicidad que propone el contexto, nos exige enfrentarlo con un enfoque de dirección estratégica.

Sin desconocer que cada organización es una realidad irrepetible y única y sin pretender lograr una receta infalible, se elaboró una propuesta a partir de las observaciones que se destacan en la mayoría de los casos analizados. La característica común de esta muestra y de las Pymes en general es que, en su mayoría, son empresas familiares. Esta naturaleza es determinante a la hora de comparar los diagnósticos sobre su problemática, independientemente de la actividad a la que se dediquen.

Como propuesta se plantea que para cada realidad organizacional que se enfrente y que se deba asesorar, se deberían abordar dos cuestiones:

* *Cómo hacer un análisis y diagnóstico de estas empresas para poder determinar el escenario en que se encuentra*

* *Cómo gestionar el cambio (qué propondremos hacer para pasar de lo que se es a lo que se quiere ser y puede ser)*

Por las características propias de este tipo de empresas, que se manejan con una alta resistencia al cambio, apegándose a la tradición y al status quo, unida a problemas recurrentes de financiación y liquidez, se aconseja un cambio incremental, basado en tres ejes: la estrategia, la cultura y recursos humanos y la estructura y procesos.

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

* Realizar el análisis y evaluación de los resultados obtenidos del relevamiento a 40 empresas de la zona de La Plata y Saladillo (Programa Sidcap)

* Analizar el sistema de relevamiento utilizado (programa sidcap) destacando fortalezas y debilidades que surgen de su aplicación.

* Desarrollar líneas de acción prácticas con la intención de mejorar la gestión de las Pymes y su posición frente al contexto teniendo en cuenta las características peculiares de las empresas familiares

()Molinari, Gloria Lic. en Administración, Secretaria del Departamento de Turismo, FCE, UNLP.; Tavella, Laura Lic. en Administración, Profesora Adjunta ordinaria de Administración II-FCE, UNLP.; Santamaría Ricardo, Lic. en Administración, Profesor Adjunto ordinario de Administración II, Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional, FCE-UNLP, Director de Postgrado Centro Universitario Regional Junín, Provincia de Buenos Aires, Argentina.*

2. ANTECEDENTE

La tarea que convocó y compartieron los profesionales y docentes autores de este trabajo fue la aplicación del Programa Sidcap, herramienta orientada a la confección de diagnósticos empresarios.

2.1 ALCANCE Y FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA SIDCAP.

En el mes de noviembre del año 2003, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, a través del Departamento de Ciencias Administrativas, firmó un convenio de colaboración con la Fundación de Empresas para la Excelencia para la aplicación y puesta en funcionamiento del programa SIDCAP (Sistema de Diagnóstico del Capital Humano). Dicho programa forma parte de un proyecto que es co-financiado por la citada Fundación (radicada en la Ciudad de Córdoba) y el Banco Interamericano de Desarrollo, a través

del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), permitiendo que las empresas accedan a él sin costo alguno. Su aplicación permite el análisis integral de la gestión de una empresa, orientado a identificar las áreas donde existen problemas, a los que se les asigna un orden de importancia, priorizando aquellos que pueden ser resueltos mediante la capacitación.

2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA SU APLICACIÓN

La metodología para la aplicación del Programa, constó de tres etapas: preliminar, implementación y conclusiones.

2.2.1 ETAPA PRELIMINAR

La puesta en marcha de esta etapa, se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, con un taller de jornada completa, al que asistieron estudiantes avanzados, jóvenes profesionales y docentes (en total 26), a los cuales se los instruyó en el manejo del sistema (relevamiento, carga de datos, impresión de formularios y generación de protocolos e informes). Los plazos previstos en el convenio para la ejecución de las tareas fueron los siguientes: treinta días para entregar el 20% de los informes y sesenta para completar el trabajo, sobre un total de cuarenta organizaciones a relevar.

2.2.2 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

En ella participaron los docentes en calidad de consultores responsables del trabajo por cada organización, los jóvenes profesionales y alumnos avanzados como entrevistadores y procesadores de la información obtenida, teniendo los primeros la posibilidad de ampliar las facultades de los pasantes a su cargo.

Ingresaron al programa 40 empresas de la zona de La Plata, Gran La Plata y Saladillo con un plantel entre 7 y 100 personas. Fueron seleccionadas las que por sus características representaban a los sectores relevantes en el desarrollo de la región, a saber:

- * Productoras de servicios (20 empresas).
- * Productoras de bienes (20 empresas).

A los efectos de realizar el diagnóstico, se procesaron mediante un programa informático los datos obtenidos de encuestas autoadministradas y cerradas, contestadas por los integrantes de cada empresa. Previamente, cada docente responsable (consultor), o en su defecto el consultor junior, mantuvo una entrevista preliminar con el Empresario a efectos de convenir el marco del trabajo y relevar los datos más salientes sobre la organización y la gestión de la misma, tales como la trama política, estilos de conducción y posibles subjetividades de las respuestas.

Los pasantes procedieron a recolectar la información, brindando la asistencia necesaria para completar los cuestionarios cuando ella fue requerida. El programa combinó las respuestas de acuerdo a un modelo de conclusiones predeterminado. Los resultados se presentaron en forma de protocolos que permitieron al consultor entrenado realizar el diagnóstico de la empresa desde la perspectiva de su gestión y detectar

necesidades de capacitación.

Los protocolos brindaron al analista las conclusiones clasificadas de acuerdo a tres criterios combinados:

- * Por nivel jerárquico de la organización:
 - * Empresario
 - * Mandos Medios
 - * Operativo
- * Por dimensiones o subsistemas de la organización:
 - * Estrategia
 - * Recursos Humanos
 - * Estructura
 - * Tecnología
 - * Gestión
- * Por funciones:
 - * Compras y Aprovisionamiento
 - * Operaciones
 - * Comercialización
 - * Administración y Finanzas
 - * Atención y Servicios al cliente.

Cada nivel jerárquico, debía responder preguntas referidas a las dimensiones y funciones de la organización.

2.2.3 ETAPA DE CONCLUSIONES

A partir de la información contenida en los protocolos, el consultor realizó el análisis de la misma, incorporándola al marco de referencia elaborado a partir de la entrevista previa y de las opiniones y datos cualitativos aportados por los responsables de la recolección de los datos.

El producto que recibió la empresa en contraprestación, fue un informe de gestión que identificó los aspectos o áreas en los que existían deficiencias o necesidades de mejora. A partir de allí, se determinaron las alternativas de solución para los problemas identificados y se indicaron cuáles podían ser resueltos mediante la ejecución de acciones de capacitación, asistencia técnica o una combinación de ambas.

El Informe Final, se entregó a la Fundación de Empresas y ofició como devolución a los empresarios que participaron del programa.

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA UTILIZADO

A partir de su utilización, y como corolario de la tarea realizada, se pretendió realizar, un análisis crítico del sistema utilizado (SIDCAP) a través de la enumeración de sus fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS

- *Es una herramienta que está al alcance de los empresarios PyME'S.
- *Posibilita un diagnóstico rápido.
- *Permite ensayar un diagnóstico de la gestión integral de la organización.
- *Acerca de la Universidad a la realidad de las PyME'S.
- *Permite ensayar hipótesis para proyectos de investigación.
- *Produce información útil para ser transformada en tecnología de gestión

Las principales fortalezas que hemos detectado en el sistema aplicado lo describen como una herramienta muy eficaz para conocer a estas organizaciones que llamamos Pyme's. En primera instancia, es una herramienta que está al alcance de los empresarios pyme's ya que forma parte de un programa de promoción subsidiado, que lo pone a disposición de los mismos sin costo.

Es sabido que este sector difícilmente pueda acceder a un servicio similar a precios de mercado. En cuanto a sus cualidades de aplicación, la principal es que permite un diagnóstico rápido. Si el proceso no sufre alteraciones ni dificultades ajenas a su propia lógica, en un lapso no mayor de treinta días se puede producir el informe final.

Si bien está orientado a evaluar a los recursos humanos de la organización y su nivel de formación en relación al cargo o puesto de trabajo, las necesidades de capacitación y los problemas que pueden abordarse a través de ella, el sistema permite ensayar un diagnóstico de la gestión integral de la organización. Desde una perspectiva muy dinámica, que da cabida a la auto evaluación de los propios actores en una revisión tanto horizontal como vertical de la organización, sus funciones y sus procesos.

Por otra parte ,permite acercar la Universidad a la realidad de las Pyme's por un camino simple y efectivo. Si el esfuerzo se canaliza con sentido institucional y académico, abre la posibilidad de ensayar hipótesis para proyectos de investigación y produce información útil para ser transformada en tecnología de gestión.

Las debilidades que se observan están relacionadas con dos aspectos: la metodología de aplicación y la naturaleza del sistema. Las entrevistas autoadministradas son parte del primero y constituyen la mayor debilidad del sistema según la opinión de los autores. Resulta claro que, como elemento metodológico, persigue acortar tiempos en el Relevamiento de la información y reducir costos de aplicación de la herramienta. Sin embargo, se han advertido los siguientes efectos negativos:

* En algunos casos, las entrevistas fueron contestadas directamente por el empresario o por ciertos empleados que él mismo designó, detectándose presiones para orientar las respuestas.

DEBILIDADES

- *Se basa mayormente en Entrevistas autoadministradas.
- *Rigidez en la estructura de conclusiones.
- *El diagnóstico no admite matices producto de las características específicas de cada tipo de organización.

* En muchos casos, el total de cuestionarios respondidos fue menor que el total de empleados de la firma. Aquí, se identificó otra actitud negativa del empresario: su natural desconfianza al momento de poner en manos de terceros información que suponía podía ser utilizada con fines fiscales.

* Confusión del empresario al tener que diferenciar los niveles de responsabilidad y ubicar a sus empleados en ellos.

* En algunos casos, se presume que las respuestas podrían alejarse de la verdad. Las posibles distorsiones producto de esta modalidad de entrevista, pudieron ser detectadas y en algunos casos corregidas ,en aquellos casos en que la entrevista preliminar permitió realizar una descripción a priori de la situación de la organización contra la cual ,se pudo posteriormente lograr contrastar

Como ejemplos del segundo aspecto enunciado al principio de este apartado, aparece la rigidez de la estructura de conclusiones y un diagnóstico que no admite matices producto de la situación de la organización. Esto se puso de manifiesto en aquellos casos en los cuales el diagnóstico fue definitivamente negativo en cuanto a los valores medidos a través del desempeño de los recursos humanos y contrastó nitidamente con los resultados de la gestión de esas organizaciones, que han sobrevivido con éxito en una realidad y un ambiente decididamente hostiles a su supervivencia y crecimiento.

Aún así. Estas debilidades no opacan las fortalezas detectadas y de su análisis y corrección dependerá el posible potencial del sistema.

4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.

Se utilizará un enfoque estratégico para, el análisis, evaluación y propuestas de acción de las empresas citadas, destacando tres ejes fundamentales: estrategia, estructura y procesos, cultura y recursos humanos.

4.1 ESTRATEGIA

Se entiende por estrategia empresarial a aquel plan de utilización y d asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el

equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Los componentes de los distintos niveles de la organización, y en particular los empresarios, no tienen claro que significa "tener una estrategia, pero sus organizaciones perduran en un contexto al que enfrentan con lineamientos propios que le dan marco a sus decisiones. Aparece así un fenómeno que podemos denominar la estrategia de la no estrategia. Las siguientes observaciones sobre la conducta de aquellos, ilustran sobre lo referido:

Transmiten una idea sobredimensionada acerca de la importancia de su empresa. La mayoría dice ser mejor que la competencia.

- * Tienen noción de cuál es el medio en el que se encuentran y quiénes son sus actores, pero a la hora de definir los límites de su organización y el alcance de sus acciones actuales y futuras, se remiten al ámbito local con proyección a la zona de influencia, que no siempre es la región.
- * Tienen el hábito de analizar el contexto, pero no muestran una actitud estratégica y sistemática orientada a lograr una ventaja competitiva.
- * Carecen de una actitud proactiva hacia la creación de nuevos escenarios.
- * Revelan una actitud reactiva, tendiente a solucionar los problemas inmediatos, encontrándose presos del día a día.
- * Logran una estrecha relación con sus clientes y, además, los conocen bien, pero ello no significa que tengan políticas definidas de "orientación al cliente".
- * Reconocen a su competencia, aunque no realizan una evaluación profunda de su comportamiento. Enfrentan el mercado, intentan diferenciarse, pero no identifican claramente el segmento que abarcan ni al que pueden apuntar en el futuro.
- * Tienen dificultades para pensar estrategias de carácter asociativo (alianzas o convenios de cooperación).
- * No logran concebir a la organización como un sistema.
- * No pueden elaborar ni instrumentar, por falta de información y profesionalización, una planificación formal e integral de todas las actividades de la empresa. Programan sus acciones por áreas, asignando tareas y recursos, desarrollando un esfuerzo desarticulado
- * Falta de conciencia de cuál es la misión y de cuáles son los objetivos generales de la empresa. Como consecuencia de ello, no están capacitados para hacer planeamiento estratégico.
- * Poseen grandes dificultades para definir cuál es su negocio.
- * Enfrentan la gestión desde el modelo mental tradicional, pensando que la permanencia en el negocio depende exclusivamente de que la rueda operativa no se frene. Centran su preocupación en lo económico y financiero, especialmente en este último aspecto.
- * En muchos casos, confunden meras expresiones de deseos de sobrevivir y crecer con objetivos generales. Esto se verifica al comprobar que no acompañan estos propósitos con definiciones claras y precisas de los cursos de acción a seguir y como deben ser implementados.

4.2 ESTRUCTURA Y PROCESOS

Según Mintzberg puede definirse a la estructura de la organización

como " el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1990: 26). Considerando su definición, se infiere a la estructura como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía. Muestra cómo están relacionadas las distintas actividades o funciones, el grado de especialización del trabajo, los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad y subordinación.

Teniendo en cuenta lo expuesto en Marras, la organización en general, y en particular los empresarios no enfrentan el tema de la estructura desde un modelo teórico que les permita conocer la potencialidad de contar con ella (con todos sus atributos) e incorporar a su agenda de gestión esta herramienta fundamental. Los elementos de la estructura están presentes en todos los casos estudiados, con excepción del organigrama formal. No cuentan con el organigrama como expresión formal de la estructura, ni con manuales de organización (misiones y funciones), razón por la que, al margen del grado de conciencia que los integrantes tengan de la división del trabajo, tanto horizontal como vertical, el agrupamiento del mismo, la asignación de responsabilidades y los niveles de autoridad, podemos afirmar que la estructura es informal.

* Tienen características de Estructura Simple, con pocas definiciones en materia de división del trabajo, tamaño de unidades y jerarquías gerenciales. Se usan al mínimo los elementos normativos y de planeamiento. Se centralizan en una o pocas personas el poder y la decisión. En algunos casos, presentan tres niveles jerárquicos con la figura de mandos medios. En la realidad, se trata de un encargado, suerte de gerente general, que forma parte del nivel superior (personas de confianza o familiares de los empresarios.)

* Presentan como mecanismos de coordinación a la supervisión directa y el ajuste mutuo que conviven sin dificultades.

* Existe falta de coordinación entre áreas o grupos de tareas. Conciben cada actividad aislada de las demás, con muy pocas interconexiones entre sí.

* Presentan unidades pequeñas, agrupadas por funciones en la mayoría de los casos. En las que se dedican a la producción de bienes, aparecen excepcionalmente algunas agrupadas por productos.

* Cada función cuenta con un encargado no advirtiéndose la existencia de un departamento o áreas formalmente establecidos.

* La ausencia más notoria es la del departamento comercial. No tienen políticas ni objetivos comerciales claros. Carecen de proyectos y programas sobre: desarrollo de nuevos productos y servicios, búsqueda de nuevos mercados en otras áreas geográficas, relevamiento de clientes potenciales, exploración de nuevos canales de distribución. Es la tarea en la que muestran mayor falta de profesionalización.

* Sus estructuras resultan muy flexibles a los cambios, con una gran adaptabilidad, pero responden a necesidades internas, propias de los procesos de trabajo y no del ambiente externo.

* Presentan dificultades para decidir e instrumentar los cambios: aparece como una actitud característica de las Pymes y especialmente de las

empresas familiares, mantener el statu quo y cierta resistencia al cambio

- * Tienen problemas para redefinir procesos, entendiéndose por tal a una serie de actividades que, tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente (Michael Hammer y James Champy) que favorezca la eficiencia operativa y mejore el desempeño de la organización. En general no se propician actividades continuas de mejora en ese sentido.

- * Los procesos de información y de comunicación son informales. La información circula mejor de abajo hacia arriba que a la inversa.

- * No se observan procedimientos formales que permitan conocer la satisfacción del cliente con los productos(bienes o servicios),especialmente con los primeros. En el caso de los servicios, la naturaleza de los mismos permite mayor contacto con los clientes y medir su satisfacción No se llevan registros sobre quejas o reclamos.

- * No confeccionan presupuestos económicos-financieros.

- * Carecen de un proceso formal de compras. Las actividades para adquirir los insumos de cada sector, quedan libradas a la gestión de los distintos encargados.

- * Presentan dificultades para el control de inventarios y en la gestión de costos (no hay determinación, análisis ni seguimiento de los mismos), pero se conocen.

4.3 CULTURA Y RECURSOS HUMANOS

Entendiendo que la Cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, las organizaciones estudiadas demostraron una cultura fuerte, sustentada en el gran compromiso y sentido de pertenencia de sus integrantes, característica que se resalta en las empresas familiares.

Con referencia a esta variable, la mayoría de las organizaciones presentan las siguientes características:

- * No poseen un presupuesto asignado a capacitación, aunque en la mayoría de los casos, le asignan a ésta un valor estratégico y la consideran imprescindible para el éxito de la organización.

- * No cuentan con programas de capacitación. No realizan análisis periódicos de las necesidades requeridas por los distintos sectores de la organización.

- * Existen distintas percepciones sobre el ajuste entre la calificación exigida por el puesto, y la que tienen los distintos agentes en la realidad. Esto produce un importante desvío entre las necesidades de la organización y el potencial de sus miembros y las acciones de capacitación, lo que se refleja en la ausencia de políticas, planes y programas adecuados.

- * Tienden a capacitar solamente al personal de operaciones, realizando a tal efecto esfuerzos aislados en el tiempo. Esto se verifica especialmente en las empresas productoras de bienes.

- * Presentan, de acuerdo a lo expresado por los miembros, necesidades de capacitación en los siguientes temas:

- * Gestión de ventas

- * Computación

- * calidad y mejora continua

- * gestión de créditos y cobranza

- * compras

- * trabajo en equipo

- * control de gestión especialmente control financiero.

- * Los empresarios requieren capacitación relacionada con el ejercicio de tareas propias de las áreas funcionales, no percibiendo su falta de preparación en formación general y enfoque estratégico de la organización.

- * Confunden, en todos los niveles, la instrucción necesaria para realizar las tareas y controlar la tecnología asignada con capacitación.

- * Los dueños aluden tener el personal adecuado a las necesidades de la organización y a las tareas que se realizan.

- * Reconocen que la comunicación de "abajo hacia arriba" es más fluida. Aunque la efectividad, medida en logros verificables, es casi nula, el proceso funciona. El proceso de "arriba hacia abajo" choca con muchas dificultades, principalmente la incapacidad (por inhabilidad o inhibición) por parte del empresario.

- * Los miembros de la organización tienen un fuerte lazo de pertenencia a la misma. El mayor compromiso aparece en el nivel operativo, y en menor medida, en los mandos medios y el nivel empresario. Esto es producto de la trama de relaciones interpersonales que se dan en ese nivel, donde los agentes pasan más tiempo juntos.

- * El nivel empresario y los mandos medios reconocen no hacer reuniones periódicas para evaluar la marcha de la organización, para comunicar políticas, objetivos, programas y planes.

- * En algunos casos, el personal operativo muestra una actitud positiva frente a los cambios y reclama mayor participación en la solución de problemas y en la elaboración de proyectos, proponiendo mejoras e innovaciones.

5. UNA PROPUESTA DE ACCIÓN.

5.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Sin desconocer que cada organización es una realidad irrepetible y única y sin pretender lograr una receta infalible, se trata aquí, de construir una propuesta a partir de las observaciones que se destacan en los casos analizados, habiendo verificado que el 87% de las empresas de la muestra, son empresas familiares, y pensando que esta naturaleza es determinante a la hora de analizar y diagnosticar sobre su problemática, independientemente de la actividad a la que se dediquen.

Es importante considerar, en este aspecto, que hay particularidades de las empresas familiares que las diferencian sensiblemente. En estas organizaciones conviven dos instituciones sociales con finalidades diferentes y hasta excluyentes: la empresa, institución económica vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades con una clara división del trabajo y coordinación de

esfuerzos sobre la base de la colaboración, y la familia, institución previa a la empresa, social, humana, más amplia con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa. Estos dos sistemas funcionan de manera diferente: el familiar es básicamente emocional, sus miembros están vinculados por lazos de afecto que pueden ser positivos y/o negativos. Es en el ámbito familiar donde se cultivan altos valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio, para mantener el equilibrio de la familia. El sistema empresarial, por el contrario, se basa en el cumplimiento de la tarea. Está constituido en torno a relaciones contractuales, el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida, y la conducta está conscientemente determinada y su accionar está orientado hacia el mundo exterior, toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados (es decir, la competencia y la productividad de sus miembros).

Los objetivos y prioridades diferentes de estos dos sistemas, que se superponen y son interdependientes, resultan variables fundamentales a tener en cuenta ya que son origen de tensiones y de serios inconvenientes para el fundador y demás miembros de la familia, dificultando el equilibrio entre las dos realidades.

Sumado a lo anterior, es necesario observar las cualidades (fortalezas) y peligros (debilidades) propias de las empresas familiares que también las hacen diferentes. Entre sus cualidades o aspectos positivos se encuentran:

- * El alto compromiso con la empresa de todos sus componentes. Para muchos empresarios su negocio es su vida. El entusiasmo y la presencia de la familia, desarrollan un compromiso adicional y una mayor lealtad de la fuerza laboral.
- * Conocimientos. Las empresas familiares a menudo tienen un saber y un saber hacer propios (know how) que no poseen sus competidores.
- * Disponibilidad para el trabajo, del tiempo y del dinero. Este es otro aspecto del compromiso que tienen los miembros con la empresa. Realizan el trabajo e invierten el tiempo que sean necesarios, y retiran el dinero cuando pueden permitirselo. Esta flexibilidad les da la posibilidad de adaptarse más rápido y fácilmente a las situaciones cambiantes, pudiendo responder rápidamente a las tendencias del mercado.
- * Perseverancia, relacionada con la necesidad de mantener su identidad. Les permite sobrevivir sin tener formalizados sus planes, sin hacer previsiones ni realizar controles. Sólo los guía una clara visión de sus objetivos comerciales en el largo plazo.
- * Una estructura estable, que se fue construyendo durante muchos años y que es uno de sus originales y más valiosos activos. Sin embargo, si no se la maneja correctamente, puede ser un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.
- * Rapidez en la toma de decisiones, ya que existen menos niveles burocráticos entre la decisión y su ejecución.
- * Confiabilidad y orgullo, generados por el compromiso y los valores

bien arraigados, que se transmiten y manifiestan a los clientes bajo la forma de una atención cordial y personalizada con un nivel de servicio mucho más alto.

Los peligros latentes o aspectos negativos a tener en cuenta en estas empresas son los siguientes:

* Rigidez-repetición. Es normal en estas empresas hacer las mismas cosas de la misma manera, durante mucho tiempo, tendiendo a repetir las acciones que redundaron en éxitos, sin analizar si la vigencia de las condiciones que las determinaron.

* Mantenimiento de prácticas obsoletas. Resistencia tanto a los cambios drásticos como a los paulatinos, en pos de priorizar ante todo la tradición familiar.

* Crisis de sucesión. Generalmente el traspaso de la gestión del fundador a sus hijos, es un difícil tránsito para la Empresa, especialmente si se ve agravado por los conflictos familiares. El paso de una generación a otra en una empresa familiar y el cambio de liderazgo que ello implica, es un proceso que en este tipo de organizaciones se ve agravado por la coexistencia de un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, que, en los hechos, transforma la función del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

* Temor a la pérdida del control. Aparece veladamente cuando, por ejemplo, se debe evaluar la posibilidad de recurrir a fuentes externas de financiamiento, poniendo en riesgo la continuidad del negocio por no acceder a superar las crisis o sostener el crecimiento con recursos que no sean propios.

* Conflictos emocionales en el escenario familiar. Se enfrentan valores de protección y lealtad contra la esfera empresarial sustentada en la tarea, guiada por el resultado y el rendimiento.

* Centralización y falta de delegación efectiva, que redundan en una ineficiente división de las tareas. La renuencia a distribuir el poder y la falta de definición clara de funciones y papeles, genera duplicaciones de tareas entre los distintos integrantes.

5.2 LINEAS DE ACCION PARA UN DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Por todo lo expuesto, en cada organización que se enfrente y a la cual se asesore se deberían abordar principalmente dos cuestiones:

- * Cómo hacer un análisis y diagnóstico de estas empresas para determinar el escenario en que se encuentra.
- * Cómo gestionar el cambio (qué propondremos hacer para pasar de lo que se es a lo que se quiere ser y se puede ser).

5.2.1 EL PAPEL DE LA INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO

En este se deberá prestar especial atención a:

- * De dónde se obtiene la información.
- * A quién se la solicita.
- * Cómo se ordena la misma.

* Cómo plasmarla en forma objetiva y confiable.

* Qué técnicas se deberían utilizar para acceder a ella: entrevistas (cerradas, abiertas, estructuradas, semi-estructuradas), encuestas, observación directa, investigación, o un mix de todas.

5.2.2 ELEMENTOS NECESARIOS PARA EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

* Análisis externo. Relevamiento de oportunidades y amenazas.

Se debe ubicar en qué negocio se encuentra la empresa, en qué marco legal se desarrolla, cuáles son sus competidores, qué los diferencia de ellos, cuál es su ventaja diferencial, si existe un único proveedor o no (relación de dependencia), quiénes son sus clientes, si los tiene identificados, si se detectan competidores potenciales o sustitutos. Determinar qué otros aspectos económicos, sociales, culturales, legales etc. pueden actuar como amenazas u oportunidades. Muchos de estos interrogantes, podrán ser contestados por el dueño o el que dirige la organización.

* Análisis interno. Estado de las fortalezas y debilidades. Revisar lo anteriormente expuesto sobre este tema, observando en qué estado están las cualidades y peligros que caracterizan a las Pymes y en particular, a las empresas familiares.

* Relevamiento de la problemática grupal. Como se ha expresado en esta parte del trabajo, las dificultades de interacción vincular, por las que atraviesan y con las que conviven los integrantes, especialmente en la empresa familiar, pueden afectar las posibilidades de subsistencia y crecimiento de estas organizaciones.

* Descubrir la trama política de la empresa, miembros de la familia, propiedad y gestión. Determinar, especialmente cuando la PyMe es familiar, quienes son los miembros de la familia, quiénes tienen la propiedad y quiénes desarrollan la gestión. Para inferir la trama social y política de este tipo de empresas. Considerando los tres sistemas que se interceptan para dar origen a una empresa familiar (la propiedad, la familia, la empresa) encontraremos cuatro áreas netamente definidas en las cuales podríamos agrupar a sus miembros:

- los que participan de la propiedad, son de la familia y están incorporados a la empresa.
 - los que no pertenecen a la familia, pero participan de la propiedad y el management empresarial. Son los socios no familiares.
 - los familiares propietarios que no intervienen en la conducción operativa.
 - los familiares que trabajan en la organización pero no participan en la propiedad.
- De acuerdo a la ubicación de cada persona o grupo, se generaran diferentes posiciones que darán lugar a distintos juegos de poder, distinta información y distintos tipos de decisiones.

* Determinar en qué etapa de su vida se encuentra la empresa y qué generación de la familia se corresponde con esa cronología.

Es necesario identificar si está en su etapa de nacimiento, donde prevalece el liderazgo y entusiasmo del fundador, con una necesidad de

sobrevivir como sistema viable, o si transita la juventud, buscando estabilidad y orgullo de empresa, o en la madurez cuyo objetivo primordial es cambiar para desarrollar el sentimiento de que la empresa es única. Además es importante detectar qué generación de la familia prima por su presencia o ausencia en la organización. Se debe tener en cuenta que de la primera generación a la segunda, la dificultad del fundador es ver de qué manera puede enrolar a sus hijos en la empresa. De la segunda a la tercera generación, hay mayor diversidad, varias familias en juego, mayor cantidad de conflictos y de intereses. De la tercera generación a la cuarta, aparece la pérdida del control familiar y de los propósitos. Allí es donde se plantea frecuentemente la alternativa de vender la firma o de replantear la visión y revitalizar la empresa. Esto sucede en los casos en que los hijos de los fundadores siguen carreras universitarias que nada tienen que ver con la empresa y sienten la necesidad de desarrollarse como profesionales independientes fuera del ámbito familiar. Actualmente se presenta, cada vez con mayor frecuencia, una variante que parece solucionar el problema por imperio de las circunstancias: esos hijos que han seguido una carrera universitaria, se vuelcan a la empresa como una forma de conseguir un ingreso seguro, por no tener oportunidad de desarrollar la actividad liberal o haber fracasado en el desempeño de la misma. Esto genera en principio un ambiente cargado de emociones y frustraciones que se notan a la hora de gestionar. Es importante que los miembros de esta generación, transformen su frustración en una oportunidad. Esta situación puede plantear un final abierto: una perspectiva que compromete la supervivencia de la organización, estamos en una contingencia que puede significar una bisagra en la vida de la misma.

5.2.3 Cómo gestionar el cambio.

Una vez desarrollado el diagnóstico estratégico, se debe plantear la necesidad de cambio, fundamentando de acuerdo al caso particular diagnosticado, qué tipo de cambio se aconseja.

Normalmente por las características propias de este tipo de empresas, que se manejan con una alta resistencia al cambio, apegándose a la tradición y al statu quo unidos a problemas recurrentes de financiación y liquidez, se aconseja un cambio incremental, que aportaría como ventajas:

- poder planear ese cambio estableciendo prioridades y tiempo máximo o límite de implementación.
- buscar el consenso, intentando que el cambio sea asimilado por todos los grupos que conforman la organización.

Una vez elegido el tipo de cambio, se podrá plantear cómo gestionar el mismo. La propuesta de acción, se enmarca siguiendo los mismos lineamientos de la metodología utilizada en el punto 4 (análisis de las variables) Esta debe iniciarse con la premisa de:

"Generar una nueva actitud mental que promueva la definición clara y precisa de una visión conjunta de quienes dirigen y un compromiso genuino de estos con el cambio".

En concordancia con esta visión será necesario definir una estrategia en función de:

- * la visión planteada.
- * las fortalezas y debilidades detectadas en el diagnóstico.
- * el análisis hecho del contexto (amenazas y oportunidades), en este aspecto es de destacar la importancia del cliente, por ello se aconseja identificar y/o registrar sus reclamos, quejas y necesidades.
- * Las oportunidades de crecimiento, teniendo en cuenta la alternativa de establecer alianzas estratégicas.

Una vez planteada la estrategia, se deberá trabajar sobre la organización internamente para que la propuesta no pierda su postura sistémica y estratégica. Se propone operar sobre los ejes fundamentales que hacen a la dinámica de la organización: objetivos relacionados con la estructura y objetivos relacionados con los recursos humanos.

Con respecto a la estructura, se sugiere:

- * Realizar un esfuerzo para diseñar el organigrama si no lo hubiera o, en su defecto, definirlo correctamente con claras líneas de autoridad, jerarquía, funciones y responsabilidades de cada puesto.
- * Implementar manuales de procedimientos que eliminen la tendencia natural de estas organizaciones a la transmisión oral.
- * Promover la posibilidad de ir modernizando e informatizando los procesos en general.
- * Prestar especial atención en la definición y mejora de los procesos de comunicación interna y externa.
- * Aconsejar un seguimiento del proceso económico financiero, controlando especialmente los ratios de liquidez y endeudamiento.

Con respecto al recursos humanos y cultura organizacional sugerimos:

- * Profesionalizar el recurso humano con una política clara sobre reclutamiento, selección, capacitación, remuneración en función de responsabilidades y complejidad de la tarea, recompensas y sanciones en

función del desempeño y cumplimiento. Si la organización lo permite (por su tamaño), crear un departamento de RRHH que gestione las políticas antes expuestas.

* Administrar correctamente la trama política de la organización a través del manejo de las siguientes variables: intereses, conflictos (manifiestos y latentes) y sistemas de influencia (fuentes y bases de poder).

* Acompañar y gestionar el proceso de sucesión, que es crítico y fuente de conflictos en este tipo de organizaciones.

* Lograr un diagnóstico a partir del cual se pueda conseguir la apertura de los integrantes del grupo hacia la adaptación a nuevas realidades, trabajando en y con sus resistencias al cambio.

* Buscar mecanismos (talleres, encuentros entre sectores, entrevistas personales, etc.) que permitan internalizar el cambio como una oportunidad, pudiendo en forma conjunta y con un alto compromiso de toda la organización poder establecer un orden de prioridades.

6. CONCLUSION.

La realidad de la empresas estudiadas por este trabajo, muestra la imperiosa necesidad de alistarse para el cambio, estableciendo sus propias y particulares prioridades. Para ello, cuentan con un alto compromiso de su gente, orgullo y prestigio de empresa, fortalezas innatas de toda empresa familiar-pyme.

El hecho de promover acciones conjuntas y comprometidas, podría vencer sus grandes debilidades: la resistencia al cambio y la propensión a mantener el statu quo.

"Una actitud mental y un puñado de medidas pueden cambiar el destino de estas empresas".

BIBLIOGRAFÍA.

- *Leach, Peter. *"La empresa familiar"*. Gránica S.A., Barcelona, (1993).
- *Martínez Nogueira, Roberto. *"Empresas familiares, análisis organizacional y social"*. Macchi S.A., Buenos Aires, (1984).
- *Bueno Campo, Eduardo. *"Dirección Estratégica de la empresa"*. Ediciones Pirámide, Madrid, (1995).
- *Mintzberg, Henry. *"Diseño de organizaciones eficientes"*. El Ateneo, Buenos Aires, (1994).
- *Kast y Rosenzweig. *"Administración de las organizaciones"*. Mc Graw Hill, México, (1988).
- *Galán, Liliana y Tavella, Laura. *Empresas familiares Dos caras de una misma moneda Publicación del XII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Córdoba, Argentina, (1998).*
- *Tavella, Laura y Santángelo, Andrea. *Informe de Auditoría y Gestión. Clínica del Niño. La Plata, (2003).*
- *Sistema de diagnóstico de recursos humanos. Programa SIDCAP. Córdoba, (2003).