

En los artículos anteriores hemos reflexionado sobre las crisis nacionales e internacionales y los cambios que por situaciones externas e internas se generan en las empresas afectando su desarrollo organizacional. Comenzaremos a desarrollar ahora el paso del mero "negocio" al de una "empresa".

Rediseño organizacional

Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



En el caso particular de las Pymes, hemos hecho referencia a las etapas de establecimiento de las mismas. Resumiendo, podríamos puntualizar que habitualmente esta empresa comenzó a partir de la actividad de uno o más fundadores que han desarrollado un oficio o detectado una oportunidad de mercado. Aportando valor a los clientes lograron que estos sean capaces de pagar una diferencia por sus productos o servicios, lo cual generó un beneficio en las utilidades que llevó a pensar en el hecho de una continuidad. Esta es la fase del emprendimiento que puede considerarse como un NEGOCIO, muchas veces unipersonal, en el cual el propietario con un estilo de dirección operativo y personalista está "operando", organizando y tomando decisiones y en donde, por lo general confluyen todas las actividades en una misma persona.

En determinado momento de este crecimiento el volumen en las ventas y la operatoria obligan a este emprendimiento a pasar del estadio de ser un negocio a convertirse en una EMPRESA. Es precisamente en este instante cuando quienes están al frente de la organización tendrán que desarrollar capacidades ejecutivas para dirigirla. Para ello deberán delegar la operación en otros, logrando que no se pierda la ventaja competitiva que fue la "base del negocio".

La necesidad de rediseñar la estructura

Si tenemos en cuenta el contexto en el que en general se desarrolla una Pyme y que a las propias características culturales se le unió un proceso generalizado de globalización y apertura, se encuentran en el escenario actual con fuertes desafíos en el que hay que competir con otras empresas "más grandes" y que poseen procesos y pautas estructuradas en

su "hacer diario", con métodos probados y en general con un gran porcentaje de profesionales en su dotación.

Como vimos, en el desarrollo de este negocio que ahora se convirtió en una empresa, el primer cambio o rediseño organizacional para esta transición hubo que hacerlo en muchos casos para poder sobrevivir y en otros para dar respuesta a la demanda creciente.

Suele pasar que en empresas con una cultura en la que no se promueve la profesionalización de la gestión y sin sistemas formales de planeamiento y de control, muchas veces, los directivos toman cursos y se capacitan para dar respuestas a las nuevas demandas del mercado, pero no logran incorporar estos conocimientos al proceso directivo porque éstos son rechazados por la cultura de la empresa.

Creemos que el requerido salto de profesionalidad llevará un tiempo y necesita de todo un proceso educativo. Las empresas que más rápido logren enfrentarlo y solucionarlo estarán obteniendo claras ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, la mejora continua y la capacidad de aprendizaje son actitudes destinadas a ser permanente.

Pensar y enfrentar exitosamente estos cambios para lograr organizaciones más eficientes y eficaces, implica "saber adónde voy y conocer el camino para llegar".

Desde esta perspectiva, entenderemos que rediseñar la estructura es una circunstancia a la que más de una vez nos encontraremos expuestos. Y es tan necesaria como el planteo de los objetivos para lograr la continuidad en el mercado.

Lo importante en este sentido es darnos cuenta que, así como nuestros productos se van adaptando a las necesidades del mercado, nuestra estructura se debe ir adaptando para poder dar respuesta a esta demanda.

La importancia de mantener viva la Misión

Muchas empresas que se sostuvieron

en el tiempo lograron mantener viva la misión y la pasión por sus productos y clientes. En otros términos, lograron trasladar efectivamente ese compromiso y entusiasmo que ese dueño tuvo al iniciar su negocio, al resto de la organización.

Cuando una empresa logra crear con excelencia sus productos y puede poner pasión y lograr que su personal vibre con ellos, seguramente tendrá las bases para ser exitosa.

En Microsoft, la Misión es "poner una computadora en cada hogar y en cada escritorio". Al vivirla se logra que la empresa tenga un propósito, un fuego que la impulsa hacia adelante y que consiga tocarle las fibras a la gente que trabaja en ella.

Para ello, es importante que la empresa en su conjunto tenga en claro cual es el propósito de su propia existencia. En este sentido debemos aclarar que cuando hacemos referencia al propósito hablamos de algo más amplio que la actividad económica de la organización.

La falta de propósito puede establecer una relación con las personas basada exclusivamente en términos económicos. Si esto prevalece, se corre el riesgo en el largo plazo del deterioro cualitativo de las motivaciones. Por ejemplo en el sentimiento de que se está cumpliendo solamente con tareas burocráticas o una rutina preestablecida, sin sentido. En consecuencia, difícilmente haya compromiso con la visión y objetivos de largo plazo.

En la línea de pensamiento de Peter Drucker, "las empresas llegarán aún más lejos en la medida en que las misiones tengan mayor trascendencia, que impacten más en la comunidad y en la gente".

Para Wal-Mart la misión es "Dar a la gente común la oportunidad de comprar las mismas cosas que los ricos".

En muchas empresas es factible que se encuentre en el personal incomodidades en el lugar de trabajo, insatisfacción con las tareas o con el sueldo percibido, difi-

Continúa en página 192

Viene de página 188

cultades en la comunicación o relación con los niveles jerárquicos. Pero, en general, el factor que más incide en la motivación del personal es la falta de definición de objetivos para la empresa y para cada persona y el no saber para qué está la empresa en la sociedad y ellos dentro de la empresa. Por eso resulta imperioso contar con una misión clara, definida y vívida que permita concretar objetivos de manera mucho más sencilla tanto para la organización como para las personas.

Es posible que en nuestro país con crisis económicas y financieras de décadas anteriores muchas empresas debieran focalizarse demasiado en su "subsistencia". También tenemos que decir que otras tantas no perdieron la brújula del cumplimiento de su misión en el largo plazo, invirtiendo tanto en infraestructura como en recursos humanos, lo que les permitió mantenerse competitivas en su mercado y lograr no solo su subsistencia sino su expansión.

Para aquellas que perdieron la misión en el camino por buscar la supervivencia o tener un cambio generacional, es importante que vuelvan a las fuentes, que la recuperen y la hagan revivir dentro de la organización.

En empresas con fines de lucro obtener rentabilidad está fuera de discusión. Si una empresa no tiene rentabilidad no puede cumplir con su misión. El hecho que exponemos de priorizar la misión sobre la rentabilidad se trata, justamente, de poner correctamente el caballo antes que el carro. La misión es la encargada de tirar del carro y cuando esto ocurre las rentabilidades y los crecimientos son más elevados.

"Lograr que el negocio se convierta en empresa implica pasar por un proceso de cambio de un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico y de sistemas de dirección informales a más formales"

¿Una empresa más inteligente o una empresa más sabia?

Lograr que este negocio se convierta en empresa implica, además, pasar por un proceso de cambio de un Estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico y de Sistemas de dirección informales a más formales.

En el estilo de dirección y pensamiento operativo encontramos en general mayor informalidad, con toma de decisiones casuísticas y muchas veces arbitrarias. El que dirige toma las decisiones guiado por hechos vividos en el pasado y por sus deseos personales, con métodos más autoritarios que científicos y con la tradicional excusa del "porque lo digo yo".

Los paradigmas en estas empresas son difíciles de modificar. Hay estigmas que

aparecen como vallas infranqueables por miedo a lo nuevo o desconocido. Por ejemplo, la intuición ha dado resultados y no hay quien se atreva a demostrar lo contrario. Otra consideración podría ser el poner en puestos gerenciales a personas de confianza, en quien se delega de manera parcial, con escaso margen para la toma de decisiones.

"En determinado momento, por el crecimiento en el volumen de ventas, el emprendimiento pasa de ser un negocio a convertirse en una EMPRESA. Es precisamente en este instante cuando sus responsables tendrán que desarrollar capacidades ejecutivas para dirigirla"

En cambio, en el estilo de dirección estratégico, existen sistemas más formales y las decisiones son evaluadas cualitativa y cuantitativamente, existiendo procesos de planeamiento estratégico y de control por resultados con fijación de objetivos. Aún así, esto no es suficiente.

El desafío más importante para el desarrollo Directivo en el proceso de cambio debe centralizarse en construir una empresa sabia. Una empresa que desarrolla su sabiduría es justamente aquella que logra poner en práctica las enseñanzas y los conocimientos que obtuvo no solo de sus propias experiencias sino además de lo que observa en el mercado. Esto, por más obvio que parezca, es algo que muchas empresas no hacen en la práctica, repitiendo reiteradamente aquellas acciones que producen justamente los resultados que no se buscan alcanzar.

Podríamos citar un ejemplo en esta línea siguiendo con el caso Wal Mart. Si observamos a su dueño, Sam Walton, se advierte un claro liderazgo y como fue efectuando permanentes adaptaciones

a su estilo y forma de pensar. Esto se debió en gran medida a su sabiduría para cambiar cuando las circunstancias lo requerían. El podía ver con claridad que el crecimiento de su empresa estaba atado, en un alto porcentaje, a su proceso personal de aprender a delegar.

Como mencionamos anteriormente, otro desafío importante para los directivos es pensar más en lo estratégico que en lo operativo.

La perspectiva operativa es la forma en que el director analiza el impacto de sus decisiones, acciones y gestiones en el día a día de la operación y de los procesos.

La perspectiva estratégica es la forma en que el director analiza o presenta su empresa en relación con el cumplimiento de la misión última y su posicionamiento

en un entorno global y competitivo. Mira más hacia afuera y a largo plazo.

Estas perspectivas son puntos de vista complementarios y no contradictorios. Su relevancia dependerá de las circunstancias ya que ninguna es más importante que otra.

Tener un pensamiento estratégico y poder expresarlo claramente es un pri-

mer paso necesario para lograr una organización más inteligente pero no suficiente, ya que necesitará luego alinear la organización detrás de esos objetivos y delegar con sistemas formales de planeamiento y control.

Tomar la decisión, el paso más difícil

Cuando decimos que las empresas deberían hacer posibles algunos cambios para lograr el salto requerido, debemos tener en cuenta que estos cambios deben ser graduales, adecuados a la realidad o nivel de desarrollo de la organización.

Debe haber una lógica clara entre la estructura y los sistemas operativos que se pretenden delinear, con las capacidades de sus miembros y de los propios directivos. De este modo se permitirá consolidar la madurez de la organización en el cambio propuesto.

Esto resulta importante dado que muchas veces en la "ola de cambios" que se llevan a cabo, no se da el tiempo suficiente para que el sistema se adapte al mismo, lo internalice y lo madure. Rediseñar una estructura, establecer sistemas formales de gestión y control, profesionalizar gente de confianza son decisiones difíciles de tomar.

El tema no pasa por no saber que es lo que la empresa necesita hacer sino más bien por pedir ayuda a quienes tienen mayor experiencia llevando a cabo estos procesos de cambio, no solo para disminuir el margen de error en su implementación sino para trabajar junto con quien toma esta decisión en aquellos bloqueos que obstaculizan el cambio. Alguien que nos ayude a bucear los "peros" que aparecen en toda instancia de toma de decisiones: "Se que estoy perdiendo dinero por no tener una persona con tal formación en tal lugar, pero..." ■

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