

1992

## HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA PYME. DIMENSIONES DEL ROL EMPRESARIO.

Publicado en:Noveno Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas. Mendoza. Argentina 1992.Penna, Atilio. Organización y Dirección de la Pyme. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Rosario. Argentina, 1992



## CONTENIDOS DEL PRESENTE ARTICULO

INTRODUCCIÓN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA EJECUTIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Bookmark not defined.</b>	
CAPACIDAD DE TRABAJO, OCUPACIÓN Y DESARROLLO DEL DUEÑO-FUNDADOR COMO DIRECTOR GENERAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DIMENSIONES DEL ROL DEL DIRECTOR GENERAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LA ORGANIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL ROL GERENCIAL COMO UN FACTOR DE DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
UNA CONTRIBUCIÓN INSTRUMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE LA TAREA DEL DIRECTOR GENERAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
APENDICE I Estudio de casos.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## 1. INTRODUCCIÓN Y TAREAS PROFESIONALES DE LA CONSULTORÍA.

A mediados de 1991 comenzamos una serie de encuentros semanales que aún hoy, julio de 1992, continúan fructíferamente.

Motivados por el intento de conceptualizar nuestra tarea diaria de asesoramiento a empresarios Pymes; el trabajo aparecía desafiante e incierto a la vez.

Alejados de la que habitualmente denominamos tarea uno (I) - el asesoramiento pasada la línea de la tarea dos (II) - la supervisión de nuestro desempeño y comprensión profunda del campo interactivo cliente-consultor -; el campo de la tarea tres (III) - el intento de conceptualización - se nos presentaba con claridad no exenta de dificultades.

En el límite inferior de dicho campo III residía una idea, no exenta de cierta vaguedad, según la cual algunos fenómenos y procesos recurrentes que observamos a partir de nuestra tarea de acompañar a los empresarios en su esfuerzo de desarrollo, comenzaban a repetirse en un buen número de casos.

La recurrencia de los fenómenos y procesos estaba dada tanto por los eventos observables en el sistema cliente como así también por aquellos producidos en la consultoría. Nosotros nos referiremos aquí al primer tipo de recurrencia.

El límite superior de la tarea emprendida lo constituye algo tan atrayente como lejano de nuestros actuales objetivos. Es el ámbito de los cuerpos teóricos elaborados por aquellos autores que guían nuestro desempeño profesional.

Nos interesaban entre otras, además de las propias, las particulares ideas concebidas y desarrolladas por Elliot Jaques (1),(2) que habiendo sido producidas a lo largo de más de 40 años de trabajo con organizaciones, generalmente de gran tamaño, aparecen como de validez universal.

Los desarrollos teóricos, que denominaremos tarea cuatro (IV), constituirán el límite superior de nuestro intento.

La tarea que nos proponemos consiste en intentar conceptualizar, a partir de un buen número de casos de nuestra experiencia de consultores; algunos fenómenos y procesos de llamativa frecuencia toda vez que un empresario Pyme se aboca a la riesgosa tarea de afrontar el crecimiento.

En tal sentido sólo comprende algunas de las ideas que estamos trabajando actualmente; a saber aquellas referidas a las situaciones de transición que afrontan las Pymes en sus intentos de crecimiento y desarrollo.

## 2. EL DESARROLLO DE LA PYME COMO FENÓMENO DE TRANSICIÓN. LA INCORPORACIÓN DE NIVELES GERENCIALES.

En particular nos interesa la transición que implica el pasaje de una empresa pequeña, directamente conducida por su dueño, en su rol de "director de orquesta", a una empresa de mayores dimensiones que incorpora un nivel estratégico gerenciado profesionalmente. La introducción de dicho nivel, intermedio entre el dueño y la operación, involucra un cambio que conlleva una redefinición estratégica de la organización, de las fuentes y principios del poder y la autoridad, de los sistemas de información, de las políticas empresarias y funcionales, de la tecnología social, de la cultura organizacional, de los estilos de conducción y comunicación, etc.

Se nos presentaba con claridad la idea que esta transición, que involucra el pasaje de un nivel de operación práctico y concreto a un mayor nivel de abstracción y complejidad (pasaje del nivel tres al cuatro de complejidad, según Jaques) compromete, como condición sine qua non, los contenidos de las tareas del puesto del empresario y el nivel de capacidad cognitiva por él alcanzado.

Dado que según el principio de Arquímedes aplicado a la organización, "la empresa tiene su techo de desarrollo en la capacidad actual de su ejecutivo principal"; este factor de desarrollo personal del empresario se transforma en un aspecto fundamental a considerar en el trabajo de consultoría. Resolver adecuadamente cada una de las ecuaciones planteadas, de alta relación interactiva, conlleva a facilitar el desarrollo de las Pyme.

A partir del principio según el cual los niveles de complejidad en la organización del trabajo y los niveles del poder cognitivo individual presentan cierta correspondencia que resulta altamente beneficiosa de considerar para el diseño de las organizaciones; nos propusimos observar cómo se desarrollaba esta cuestión cuando afrontábamos una organización del tipo PyME.

Para ello un trabajo importante consiste en ubicar dentro de qué niveles de complejidad en la organización del trabajo debiéramos ubicar a las estructuras, procesos y puestos que conforman las Pymes.

## 3. LA TENSION EN EL PUESTO DEL EMPRESARIO.

Con independencia de los niveles formales que aparecen a la vista y el nombre con los cuales se denominan y piramidán los puestos de la empresa (jefes, supervisores, coordinadores, gerentes, directores, etc.); lo importante es determinar el nivel de complejidad contenido en las tareas que se desempeñan en cada puesto como así también, cuál es el nivel de complejidad que posee el conjunto. Este último sería, precisamente, el nivel que correspondería a la Pyme.

Sin que implique un juicio de valor e incluso considerando dicha tarea para un futuro, el camino elegido por nosotros consistió en analizar, en lugar de la estructura de puestos de la organización, los requerimientos de tarea que el empresario "siente" sobre su puesto.

El sentir encomillado nos remite al centro de los problemas que se presentan en nuestra tarea de consultoría.

Muchas veces el empresario "siente" sobre su persona un conjunto de demandas que consisten, precisamente, en los nuevos requerimientos que la organización Pyme, fruto del desarrollo, plantea al puesto de su máximo dirigente.

Contexto, organización, estructura, puesto, rol y demandas no resueltas se sintetizan sobre el empresario planteando una tensión que solo su conveniente elaboración permitirá convertir a la misma en palanca facilitadora del desarrollo.

Esta tensión, particularmente importante en las transiciones empresarias, se desplaza al interior del puesto y de la persona del empresario constituyendo de esta manera un problema de características muy particulares.

La interiorización en el contenido del puesto y en la persona del empresario de estas tensiones, podríamos pensarlas como un proceso que, por no estar suficientemente elaborado e irrumpir inesperadamente, resume y condensa aspectos que son: a) coyunturales entre el contexto y la empresa; b) transicionales entre la estructura del conjunto de la organización y el contenido de cada uno de sus puestos, en particular los del emergente nivel gerencial y c) sintetizados tanto en el puesto de máxima autoridad de la Pyme como en la persona del empresario.

Adicionalmente, el impacto de estos tres fenómenos (a, b y c) produce, en algunos casos observados, la disminución transitoria de las capacidades cognitivas del empresario, el incremento de la ansiedad y el acortamiento del horizonte temporal de planeamiento.

El análisis profundo de estos fenómenos constituye uno de los objetivos centrales de nuestro trabajo.

#### **4. ASINCRONÍA Y DESARROLLO.**

Una forma de comprender los fenómenos anteriormente descritos sería considerarlos como manifestaciones exteriores de ciertas dificultades de adaptación. Las mismas se plantean, entre otras causas, debido a que el puesto que desempeña el empresario ha elevado, súbitamente, el nivel de complejidad de sus tareas.

La dificultad de adaptación se manifiesta ampliada dado que, además, es requerida una mayor capacidad individual para ejercer dicho puesto. Al demandar al rol del empresario un nivel de abstracción superior al anterior en plazos que, si bien responden a necesidades del mercado y de la empresa, no son susceptibles de ser atendidos por las personas -cualquiera que sean- sin mediar un lapso prolongado (3), humanamente necesario para el desarrollo de las capacidades individuales, se presenta una fuerte asincronía.

Esta asincronía, entre las demandas del mercado, las de la organización como procesadora del contexto y las respuestas que debe proveer la empresa, está sintetizada en los contenidos de tarea del puesto del empresario y se expresa en la diferencia entre los lapsos requeridos para que las eventuales respuestas producidas por el poder cognitivo del empresario puedan proveerse y aquellos lapsos que la empresa, como objeto económico, necesita respetar para atender a su sobrevivencia.

La situación descrita anteriormente es de aparición frecuente en los casos en consulta. Nuestra propuesta de abordaje, para intentar conceptualizar los fenómenos descritos, consiste en adentrarnos en los contenidos de tareas que abarcan las múltiples dimensiones del rol del empresario.

## 5. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PYME SEGÚN LA "TEORÍA DE LOS NIVELES", STRATIFIED SYSTEMS THEORY (SST).

Previamente, comenzaremos con un breve repaso de las definiciones de cada uno de los niveles de abstracción (4).

El **nivel uno** corresponde al campo perceptual concreto. Supone el contacto directo con el objeto de trabajo. El horizonte temporal llega hasta tres meses.

El **nivel dos** se refiere al ámbito imaginativo concreto. Implica admitir un grado mayor de complejidad y cierta intermediación a través de los subordinados, con el objeto de trabajo. El horizonte temporal abarca de tres meses a un año.

El **nivel tres** es el de la exploración conceptual. Corresponde a una actividad mental exploratoria de alcanzar y reconstituir el campo a partir de cada una de sus partes y de sus relaciones emergentes. Requiere realizar extrapolaciones de experiencias previas y elaborar objetivos en un campo que no puede abarcarse totalmente. El horizonte temporal alcanza lapsos comprendidos entre uno y dos años.

El **nivel cuatro** es el del modelamiento abstracto. Corresponde a la aparición de la innovación genuina. Exige establecer distancia con la realidad sin perder contacto psicológico con ella. Implica admitir que ni el resultado esperado ni el proyecto pueden ser definidos concreta y absolutamente de antemano. El objeto de trabajo es puramente abstracto. El horizonte temporal abarca de dos a cinco años.

El **nivel cinco** corresponde al procesamiento de sistemas totales abiertos. Implica operar teorías intuitivas y sabidurías construidas a partir de la conceptualización de la experiencia. El horizonte temporal supera los cinco años.

Si bien han sido definidos ocho niveles de abstracción pensamos que, para la comprensión del nivel de complejidad de las organizaciones Pymes, los cinco niveles señalados son ampliamente suficientes.

Estos niveles de abstracción son susceptibles de ser desagregados o entendidos tanto, en niveles de complejidad en la organización del trabajo por un lado, como en niveles de poder cognitivo individual por el otro.

Los niveles de complejidad en la organización del trabajo serán los elementos implícitos en las tareas, cuyo conjunto ordenado da origen a los puestos.

Los niveles de poder cognitivo individual son las capacidades que disponen las personas que permiten atender los requerimientos de tareas de los puestos.

Las organizaciones, como ámbito donde confluyen los requerimientos de complejas tareas para atender a la producción de productos y/o servicios y las habilidades de los hombres para desarrollar dichas tareas; serían así entendidas como creaciones del ingenio humano que pretenden conjugar, compatibilizar, contener y correlacionar dichos elementos de la manera más económica posible para cada etapa del desarrollo de cada elemento interviniente y para cada estadio emergente del conjunto por ellos formados.

La organización sería así un elemento dinámico, distinto de las operaciones que son requeridas para dar respuesta al mercado, diferente de las habilidades y capacidades que posee el personal que desempeña dichas tareas, que integra ambos elementos, entre otros (5), conformando un dispositivo cultural planeado, en alto nivel de conciencia, destinado a atender y resolver los requerimientos planteados en un horizonte temporal determinado con las habilidades, capacidades y recursos existentes(6).

La organización Pyme presenta la particularidad de resumir en la persona y en el puesto del empresario, un conjunto de requerimientos propios de tareas que en otras organizaciones son distribuidos entre varios puestos, de niveles y funcionalidades muy diferentes.

La Pyme sería aquella empresa que, observando su organización, presentaría niveles de complejidad comprendidos entre el nivel 2 y los niveles 4-5 según la conceptualización antes desarrollada.

## **6. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO DEL EMPRESARIO PYME UNIPERSONAL.**

En las organizaciones Pymes a las que nos referimos, los niveles superiores a 2 están concentrados en la figura del dueño.

Las transiciones más dificultosas, observadas en los casos en consultoría, se producían cuando, como requerimiento del desarrollo alcanzado por la empresa, la organización se complejizaba intentando, como solución posible para resolver los requerimientos, generar puestos de gerentes, intermedios entre el dueño y los supervisores.

La introducción de gerentes implica la creación de puestos cuyas decisiones correspondan al nivel tres de complejidad.

Ello implica que dicho nivel (tres) es asumido, por primera vez, por personas diferentes al dueño o empresario y este, a su vez, deberá comenzar a ejercer tareas comprendidas en los niveles de complejidad de 3 a 5 o de nivel 3 y superiores.

Las características del puesto y las dimensiones del rol del empresario que son requeridos para vehicular el desarrollo empresarial en las Pyme presentan así particularidades muy especiales.

La Pyme, cuya figura empresaria corresponde a un empresario unipersonal, presenta la particularidad que su puesto, como máximo ejecutivo, supone el ejercicio permanente de distintas dimensiones de su rol.

## 7. DIMENSIONES DEL ROL DEL EMPRESARIO PYME.

Las dimensiones del rol del empresario serían, en una primera versión: a) Dimensión de producción o de tecnología sustantiva; b) Dimensión comercial y de análisis contextual; c) Dimensión económica - financiera y, d) Dimensión organizacional, managerial, de coordinación, motivación y liderazgo.

Estas dimensiones pueden no tener igual grado de desarrollo relativo. En términos de los niveles de abstracción antes considerados y haciendo una aplicación del concepto, en ámbito reducido, es posible considerar que la dimensión a) posea nivel 3, la b) presente igual nivel (3), mientras que las dimensiones c) y d) sólo hayan logrado un grado de desarrollo propio del nivel 2 (la ejemplificación no es antojadiza y está referida al menos a cuatro casos de consultoría).

La expresión "Director de orquesta" para designar el comportamiento del empresario estaría, a nuestro entender, aludiendo al ejercicio, de las distintas dimensiones del rol durante su desempeño como máximo responsable de la Pyme.

En particular dicha expresión, según la conceptualización aquí formulada, estaría aludiendo al grado de desarrollo alcanzado por la dimensión organizacional o managerial y poniendo de manifiesto las formas bajo las cuales se ejercen las tareas de coordinación, las de motivación al personal y aquellas relativas al liderazgo.

El conocimiento intuitivo del distinto desarrollo relativo de estas dimensiones aunado a las demandas del mercado podrían, en determinadas circunstancias, conducir al empresario a, entre otras alternativas, considerar la incorporación de socios, solicitar o proponer asociaciones dentro o fuera de la empresa, intentar contratar un gerente profesional y/o iniciar procesos de consultoría como forma de atender los requerimientos que exceden el nivel alcanzado.

Habíamos señalado una dimensión vinculada con la tecnología sustantiva. Esta dimensión alude a la posesión de una técnica, oficio o artesanía que se desarrolla a niveles de excelencia y cuya aplicación redundante en una cuota significativa de placer personal.

Sin embargo, no todos los empresarios desarrollan preponderantemente esta dimensión del rol. Algunos empresarios están orientados fundamentalmente a la maximización de la ganancia, otros hacia el desarrollo de la dimensión comercial, los menos se orientan hacia la generación de una estructura managerial para optimizar la realización de objetivos económicos y otros presentan una combinatoria parcial de cada una de las orientaciones citadas, con gradientes variables de cada orientación y de cambio y ajuste temporal a lo largo de la vida de la empresa y del empresario.

## 8. LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL O MANAGERIAL DEL ROL COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA PYME.

Los casos que sirven de base para el intento de conceptualización que realizamos en este trabajo se refieren al primer tipo de empresarios que llamaremos de extracción artesanal o de tecnología sustantiva perteneciendo las empresas, indistintamente, tanto a la producción de bienes como a la prestación de servicios.

El problema de este tipo de empresario es trascender la limitación del modelo de origen para poder acceder a una burocracia organizativa o a una estructura jerárquico-funcional que sería así concebida como un instrumento para crecer y facilitar el desarrollo de la Pyme.

Pensamos esta vía de desarrollo dadas las condiciones sinérgicas de dichas estructuras que, según surge de los casos analizados, sólo se presentan en las Pyme una vez que ha sido instalado un real nivel de delegación, propio del nivel gerencial citado previamente. Obviamente nosotros estamos haciendo referencia a una condición necesaria para el desarrollo de la Pyme. De ninguna manera podemos pensar que dicha condición sea, además, suficiente.

En este tipo de empresario, el grado de desarrollo de la dimensión managerial de su rol puede significar una limitación para el pasaje a niveles progresivos de complejidad de la empresa. Dichos niveles involucran la organización del trabajo de otros y el planeamiento dentro de lapsos mayores que los corrientemente utilizados hasta ese momento.

Hay una forma de la organización que podríamos llamar "la organización soy yo" donde el empresario "ve directamente" el producto procesado, objeto -o fin- de la organización e incluso todos los procesos a él conducentes.

Esta etapa del desarrollo de la Pyme, según observamos en los casos de referencia, se corresponde con el nivel de complejidad dos de acuerdo a la SST sintetizada en el punto 5 de este trabajo.

La emergencia de una organización más compleja implica, de alguna manera, la aparición de un objeto intermediador. El empresario no puede "ver directamente" sino que necesariamente debe realizar un proceso de reconversión a otro nivel de abstracción.

Ya no puede ver directamente y aparece un objeto opaco, la organización, que intermedia entre él y las personas, entre él y los procesos, entre él y los resultados, etc.

"Conducción empresarial" (así llamaremos al nuevo tipo de vínculo emergente de esta intermediación) implica incorporar los procesos de delegar, de controlar a grupos humanos complejos, de dirigir una estructura gerencial y de operar en horizontes temporales que, según el caso, excedan a dos o tres años.

Dicho horizonte temporal nos ubica en niveles de abstracción propios del nivel cuatro o, excepcionalmente, de un nivel tres muy desarrollado.

## 9. CRECIMIENTO Y RIESGO. LA CONSULTORÍA COMO PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO.

La transición implica intentar el cambio de la conducción que ejercía en la primera etapa a esta nueva que hemos denominado de conducción empresaria.

En términos de niveles de abstracción la operación anterior consistiría en el pasaje del nivel 2 al nivel 3 o al 4, según el caso.

Precisamente el cambio sustantivo, más importante en el pasaje del nivel 2 al 3, es la aparición del factor organización. La transición es fundamental y en la Pyme la dificultad se expresa en el hecho de que el empresario retiene el comando directo del objeto organizacional.

Cuando la capacidad empresarial, entendida como el grado de desarrollo de la dimensión organizacional o managerial del rol del empresario, permanece en niveles más bajos al de los requeridos por un proyecto empresario determinado, no alcanzando el nivel que hemos denominado "conducción empresaria", el horizonte de planeamiento de la empresa se acorta, se produce un achicamiento generalizado que afecta a la organización, a la administración de todos los recursos y coloca en situación de mayor riesgo la supervivencia misma de la empresa.

El desarrollo de la dimensión organizacional o managerial del rol del empresario hasta lograr alcanzar el ejercicio permanente y sostenido de la aquí llamada "conducción empresaria" sería así un factor coadyuvante para viabilizar el desarrollo de la Pyme y del empresario al mismo tiempo.

En este contexto, la tarea de la consultoría sería concebida, como un "recurso válido (7)" y facilitador para contribuir a dicho desarrollo.

El objeto de trabajo del consultor comprendería dos campos: el señalado anteriormente consistente en acompañar el desarrollo de la dimensión organizacional del rol del empresario para lograr acceder al nivel requerido, y el segundo; consistente en ayudar a instalar en la organización los sistemas de información, los dispositivos organizacionales y demás artefactos de coordinación, control, delegación y motivación que facilitarían el ejercicio progresivo de las nuevas habilidades.

Al alcance del empresario, la consultoría implica un proceso de acompañamiento muy particular, no exento de tensiones, dudas y penurias, que los empresarios que decidieran asumir el riesgo de intentar crecer tendrían a su disposición para mejorar las posibilidades de llegar a buen puerto.

Para finalizar deberíamos realizar un adelanto; en dicho puerto no espera la calma y el descanso; aguardan las posibilidades de nuevas y más complejas tareas y responsabilidades que es, en definitiva, la clara señal de ir en el rumbo correcto.

## 10. REFERENCIAS

(1) Jaques, Elliot: "Free enterprise and fair employment", Nueva York, Crane Russak, 1982.

Jaques, Elliot. Síntesis realizada por el Dr. Aldo Schlemenson a partir de la traducción libre de textos de E. Jaques no publicados.

(2) Schelemenson, Aldo "Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos". Págs. 75 a 84. Colección Grupos e Instituciones. Ed. Paidos. Año 1987 y Schlemenson, Aldo "La perspectiva ética en Análisis Organizacional. Un compromiso reflexivo con la acción". , Págs. 141 a 145 Colección Grupos e Instituciones. Ed. Paidos. 1990

(3) Consultar los gráficos de desarrollo del poder cognitivo y los plazos estimados para atender cambios en los niveles de abstracción en Jaques, Elliot "Requisite Organization. The CEO'S Guide to creative structure and leadership". Cason Hall and Co Publishers. 1989.

(4) Si se desean ampliar estos conceptos sugerimos consultar las obras citadas en (2).

(5) Penna, Atilio A. "Relevamiento del clima organizacional de empresas" Boletín mensual de novedades jurídicas, económicas y empresarias. No 3 y 4. Editores Libro Dar Servicios. 1991.

(6) Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard "Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos". Serie empresarial. Fondo Editorial Legis. 1992.

(7) Para ampliar este concepto sugerimos consultar Peck, Scott "La nueva Psicología del amor" décima edición. Emece Editores. Octubre 1990. Título original: "The roadless traveled a new psychology of love traditional values and spiritual growth".