

Servetto, Fabián Alejandro

Estudio sobre la implementación de un tablero de comando en una empresa familiar

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Arnoletto, Eduardo Jorge

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO SOBRE LA
IMPLEMENTACION DE UN
TABLERO DE COMANDO EN UNA
EMPRESA FAMILIAR**

AUTOR: ING. FABIAN A. SERVETTO

DIRECTOR: LIC. EDUARDO ARNOLETTO

CÓRDOBA, AÑO 2013

INDICE

| | |
|---|----|
| I INTRODUCCIÓN | 5 |
| II FUNDAMENTOS PARA ESTE ESTUDIO | 7 |
| 2.1 Objeto del trabajo | 7 |
| 2.2 Objetos de estudio | 7 |
| 2.3 Particularidad..... | 8 |
| III MARCO TEÓRICO | 9 |
| 3.1 Empresas familiares | 9 |
| 3.1.1 Concepto..... | 9 |
| 3.1.2 Factores de éxito de las empresas familiares | 10 |
| 3.1.3 Desventajas de la empresa familiar | 11 |
| 3.1.4 Relación entre familia y empresa | 13 |
| 3.1.5 Fuentes de Conflicto emocionales | 17 |
| 3.1.6 Gestionar las relaciones para fortalecerse. | 24 |
| 3.2 El dueño..... | 25 |
| 3.2.1 Características | 25 |
| 3.2.2 Como trabajar con el dueño | 28 |
| 3.2.3 La sucesión: El gran desafío | 29 |
| 3.3 Ciclo de vida de las empresas familiares..... | 32 |
| 3.3.1 Ciclo de vida de las empresas NO familiares | 37 |
| 3.4 La Administración de la empresa..... | 39 |
| 3.4.1 Las etapas de la administración | 39 |
| 3.4.2 Los insumos y demandantes..... | 42 |
| 3.4.3 Ambiente Externo..... | 42 |
| 3.4.4 Comunicación | 43 |
| 3.4.5 La planificación | 43 |
| 3.4.6 La organización | 48 |
| 3.4.7 Integración del Personal..... | 49 |
| 3.4.8 La Dirección | 54 |
| 3.4.9 El Control | 55 |
| 3.4.10 Generación del producto | 65 |
| 3.4.11 La administración, más que la suma de sus partes..... | 65 |
| 3.5 El tablero de comando | 66 |
| 3.5.1 Definición, tipos y características | 66 |
| 3.5.2 El tablero de comando y el Balanced scorecard | 66 |
| 3.5.3 Calidad de la información | 68 |
| 3.5.4 Procedimiento de creación de un tablero de comando | 69 |
| 3.5.5 Implementación | 72 |
| IV EL TABLERO DE COMANDO EN UNA EMPRESA FAMILIAR | 74 |
| 4.1 Implementación de un tablero de comando en “la empresa sa”. | 74 |
| 4.1.1 Descripción del estado de situación. | 74 |
| 4.1.2 Definición de las áreas críticas..... | 81 |
| 4.1.3 Definición de indicadores y los valores requeridos..... | 85 |
| 4.1.4 Definición de la arquitectura: | 91 |
| 4.1.5 Estrategia de implementación | 93 |
| 4.1.6 Expansión | 99 |
| 4.1.7 Camino hacia la profesionalización | 99 |

| | |
|--------------------------------|-----|
| 4.1.8 Un buen comienzo | 100 |
| V Conclusión..... | 102 |
| VI BIBLIOGRAFÍA | 104 |
| 6.1 Libros | 104 |
| 6.2 Páginas Web | 106 |
| 6.3 “Apuntes de Cátedra” | 106 |

I INTRODUCCIÓN

Este trabajo está realizado para ser usado como un elemento inspirador o una guía cuando se quiera implementar un tablero de comando o cualquier otra herramienta de gestión de la administración, en una empresa familiar.

La idea es brindarle a toda persona que trabaje o asesore a una empresa de este tipo, un conjunto de elementos teóricos y prácticos que le permitan en primer lugar, entender el particular funcionamiento de las empresas familiares, luego darle la formación teórica necesaria sobre la administración y finalmente aconsejarlo para que pueda implementar un Tablero de Comando.

En el capítulo III se comienzan a desarrollar los puntos teóricos que se ajustan a los requerimientos de este trabajo. Esto es un proceso delicado, porque tanto de empresas familiares, como del proceso de administración, se encuentra mucho material bibliográfico y lo más complicado es hacer una correcta selección de la información que verdaderamente nos es útil.

Se comienza con las características de las empresas familiares, ventajas y desventajas. El nexo que existe entre los dos ámbitos, la familia y la empresa. La diferencia entre la empresa tradicional y la familiar. Luego hay un apartado muy interesante donde se desarrolla el tema de las fuentes naturales de conflicto, las relaciones familiares y cómo encararlas. Cuando se está terminando el capítulo, se desarrolla uno de los tópicos más importantes, la caracterización del dueño, su estilo, la forma de ser y hacer. Como cierre del tema, se realiza una comparación entre los ciclos de vida entre una empresa familiar y otra que no lo es.

Luego es abordado el proceso de administración. Cuáles son las etapas, en que consiste y de cómo se relacionan entre sí. Cuando se habla del proceso

de Control, se hará una descripción particular sobre las herramientas que existen para llevar a cabo esta tarea.

Como cierre del marco teórico se hace un análisis y descripción del tablero de comando. Se destaca un cuadro donde se compara con el BSC y el porqué de la elección.

En el capítulo IV se fusionan todos los temas teóricos con el fin de poder trazar una estrategia de implementación de un tablero de comando en una empresa familiar existente. Para ello se describe la empresa, la familia, el dueño y la situación coyuntural de la misma y su actividad. Con estos elementos se elabora un Tablero de Comando lo más aproximado posible.

Es de esperar que este trabajo le sea de utilidad a todos aquellos que estén trabajando dentro de una empresa familiar. Esta lectura le permitirá interiorizarse de muchos aspectos de la vida de la empresa familiar que suelen desconocerse y por lo tanto le permitirá entender la forma de pensar y de hacer de quienes fundaron y desarrollaron la empresa. Conocer estos comportamientos le ayudará a desenvolverse con mayor inteligencia y eficacia.

II FUNDAMENTOS PARA ESTE ESTUDIO

2.1 Objeto del trabajo

Este trabajo tiene como objeto el estudio de la implementación de un tablero de comando en una empresa familiar. Si bien esta temática ha sido abordada con anterioridad en otros trabajos, la particularidad del presente es hacer foco en la manera de presentarle este proyecto al dueño de la empresa.

Todos sabemos que en una empresa cualquiera, los proyectos deben ser aprobados y muchas veces impulsado por la dirección. Para el caso de las empresas familiares, la dirección muchas veces es llevada por una sola persona que es el dueño. Por lo tanto es menester “venderle” la idea de la implementación del tablero de comando para que él la adopte como suya e impulse su diseño, la puesta en marcha y su uso.

Para llevar a cabo tal tarea es necesario conocer bien los distintos temas que nos ocuparán.

2.2 Objetos de estudio

Este trabajo tiene varios tópicos que se deberán conocer para poder trazar una estrategia que permita acceder al consentimiento del dueño y así implementar el tablero de comando.

Se dividen en dos grupos, aquellos que se refieren al entorno organizacional y el otro grupo son aquellos inherentes a la implementación de la herramienta en sí.

- Del entorno organizacional, se desprenden

Análisis de la empresa familiar; características de una empresa familiar, conflictos que presenta la complejidad de una empresa donde se mezclan los intereses de la organización con los intereses de quienes forman parte de la familia, desafíos para sobrevivir, el mando y la sucesión; finalmente y uno de los más importantes a fines de este trabajo, el liderazgo típico, caracterización del líder y como influenciar en él para poder implementar el tablero.

- Tablero de comando

Antes de estudiar a la herramienta de gestión en sí, haremos un repaso de las funciones de la administración, para entender cuál es la función del control y cuáles son las herramientas con las que se cuentan. Definición de que es un tablero de comando, diferencias con otras herramientas de gestión y objetivos que persigue, como se arma, cuáles son las áreas de influencia, cual es la forma en que debe implementarse, beneficios de su implementación.

2.3 Particularidad

La distinción de este trabajo radica en el enfoque del tema. Mucho se ha escrito sobre la implementación de tableros en empresas familiares, pero la intención de este estudio es describir como imponer la necesidad de su utilización. Para ello se hará una descripción tanto de la empresa como del dueño y se justificará porqué se debe optar por el tablero de comando y no a otra herramienta. Luego se planteará un Tablero de Comando y se armará una estrategia que permita instalar el tema dentro de la empresa y así lograr la aceptación.

III MARCO TEÓRICO

3.1 Empresas familiares

3.1.1 *Concepto*

Para comenzar, se busca definir que es una empresa familiar.

Una empresa es familiar, cuando una o más familias, tienen una participación en la propiedad de una empresa, que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la misma.

*Es decir, lo que la define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros, de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.*¹

Por lo tanto la empresa familiar se extiende desde un simple almacén de barrio a una enorme multinacional.

También es importante destacar que pasadas al menos dos generaciones, la empresa es fuertemente influenciada en su política y cultura organizacional por los valores familiares. Esto impacta directamente en el managment.

¹ Fuente: Santiago Dodero; “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”; 2002. Capítulo 1. Pag. 21

3.1.2 Factores de éxito de las empresas familiares²

3.1.2.1 Compromiso familiar

Los miembros de la familia están comprometidos con la empresa, pues no solo les trae beneficios económicos, sino también personales. La empresa es su creación y por lo tanto se proyectarán en ella. El éxito o el fracaso son responsabilidad de todos y por eso consagran mucho más tiempo y energía para conseguir las metas.

3.1.2.2 El Saber Hacer

La familia conoce el secreto del manejo de la empresa y normalmente es cuidado y custodiado por ella. Esto suele facilitar el proceso de sucesión, ya que desde niño se escucha hablar de cómo dirigir y administrar la empresa. El padre transmite el entusiasmo, su compromiso y su experiencia al frente de la empresa a sus hijos y estos harán lo mismo con su descendencia.

3.1.2.3 La participación de la familia en el management

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero para conseguir completar un proyecto, es un elemento distintivo de estas empresas.

Cuando existe el compromiso hacia la consecución de un proyecto en particular, los integrantes de la familia no solo resignan regalías, sino también entregan su tiempo y todo su esfuerzo para conseguir lo que se han propuesto.

3.1.2.4 La forma de tomar decisiones

Una estructura generalmente sencilla, donde las decisiones son revisadas y supervisadas por el director (o dueño), hacen que los tiempos sean más cortos. También suele haber un sesgo de improvisación y mucho olfato, lo que puede tener consecuencias inesperadas.

² Fuente: Leach, Peter, *La empresa familiar*, 2009. Capítulo 1

Suelen ser muy buenas proyectando a largo plazo, pues esto suele estar asociado a mantener un proyecto que se traduzca luego en la estabilidad económica para la familia, por lo tanto no suelen abandonar fácilmente este objetivo. El inconveniente surge cuando el proyecto nace desde un pensamiento desorganizado y que no moviliza a toda la familia en conjunto, por lo tanto no puede formalizarse correctamente y cae en el olvido o bien se transforma para cambiar su rumbo, sin conseguir el objetivo que se buscaba inicialmente.

3.1.2.5 Cultura estable

Una filosofía y cultura bien marcada y conservada por muchos años, deja claramente expresada la forma en que se actúa y trabaja ahí adentro. Identificarse, comprender y adoptar estos valores aseguran la supervivencia del personal durante muchos años.

3.1.3 *Desventajas de la empresa familiar*

3.1.3.1 Rigidez

El paso del management de generación, sin la consecuente flexibilización en la cultura organizacional, genera una cierta rigidez en la forma de actuar, por lo tanto las cosas se siguen haciendo como toda la vida se hicieron. Esto puede ser la antesala al fracaso. Todo suena común a cualquier tipo de empresa. Ahora, cuando hablamos de una empresa familiar, las costumbres están aún más arraigadas, pues van ligadas a la permanencia del dueño o fundador en la organización. Si por algún motivo la transición del management no se hizo en forma planificada, las nuevas autoridades y consecuentemente las nuevas directivas, no serán rápidamente entendidas ni aceptadas por el resto de la empresa.

3.1.3.2 Manejo autocrático

La experiencia y los años de permanencia en la empresa, son mejor visto que la capacidad profesional del individuo. Se suele caer en la falsa creencia que si se tiene una empresa, solo por eso está apto para dirigirla.

En el caso de los empleados pasa lo mismo. Se suele creer que la sola permanencia y los años dentro de la organización capacitan y habilitan para asumir responsabilidades mayores. Esta es una barrera para la incorporación de personal profesional externo a las filas de la empresa.

3.1.3.3 Cambio de mando

Si no se planifica correctamente el proceso sucesorio, se puede caer en graves conflictos familiares. La correcta preparación del nuevo líder y su aceptación por parte del resto del personal, es fundamental para asegurar el futuro de la empresa. Esto es muy importante a medida que el grupo familiar crece. La incorporación de terceros en la familia y su descendencia genera nuevos intereses que no suelen ser compartidos y por lo tanto son fuente de futuros conflictos.

3.1.3.4 Conflictos emocionales

El hecho que una empresa familiar es la mixtura de familia y empresa, hace que muchas conductas se justifiquen desde lo personal y no desde lo profesional. Por ejemplo: un padre (director) que no confía en un sobrino porque no se lleva bien con su hijo. El sobrino puede ser un excelente profesional, pero difícilmente gozará de la confianza del mayor.

3.1.3.5 Liderazgo

El dueño suele ser el líder. Él es quien dirige y maneja todos los ámbitos de la empresa. Debe saber todo lo que sucede en su empresa y suelen ser muy celosos de su poder. No les gusta que se erija otro líder si ellos no lo avalan.

El problema radica cuando se pasa de una generación a otra y previamente no se ha especificado quien ejerce la autoridad o bien toma la última decisión. Esto hay que tratar de resolverlo antes de la sucesión o bien apenas concretado el hecho.

Es responsabilidad de la generación gobernante definir quien lleva las riendas de la empresa y quien se hará cargo más adelante.

3.1.4 Relación entre familia y empresa

Hasta aquí se ha detallado en forma muy resumida, las ventajas y desventajas de este tipo de empresa. Esto parece contraponerse con lo que el manejo tradicional de las empresas no familiares dice de cómo debe ser el management y la gestión de las mismas.

La gran diferencia está en que para quienes forman parte del negocio familiar, no hay familia sin negocio y viceversa.

Se suele escuchar que es necesario separar el ámbito empresarial de aquello que es de índole familiar, pero como lo expresa John Ward en su libro:

*“ ...muchas de las familias empresariales más exitosas no perciben la vida de manera tan sencilla y no aceptan el mantra de hacer la separación entre familia y empresa. Por el contrario, consideran que la propiedad familiar es una ventaja especial para la empresa..”*³

Este sentimiento de pertenencia y de posesión personal del capital hace que los integrantes de las familias tengan un altísimo grado de involucramiento y responsabilidad, ante los empleados y sobre todo ante el resto de la familia.

El tener en cuenta esto nos ayudará a entender el funcionamiento y la forma de decidir que tienen los empresarios familiares, ya que ésta difiere diametralmente de aquellos que trabajan en empresas comunes.

A continuación se muestra un cuadro donde se puede ver las diferencias que hay entre los dos modelos empresariales. Al analizar la diferencia del enfoque en los distintos ámbitos de la vida de la empresa, permite deducir que ante un mismo problema, la toma de decisión será totalmente distinta.

³ Fuente: “El éxito en los negocios de Familia”, John Ward, Editorial Norma, 2006

| Para la empresa familiar | Para la empresa NO familiar |
|---|--|
| El propósito es la continuidad | El propósito el maximizar el precio de las acciones |
| La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria | La meta es satisfacer las expectativas institucionales del inversionista |
| La creencia fundamental es que la primera prioridad es protegerse de los riesgos | La creencia fundamental es que un riesgo mayor promete rendimientos |
| La orientación estratégica es la adaptación. | La orientación estratégica es el crecimiento constante. |
| La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo. | El centro de atención de la gerencia es la innovación. |
| Los interesados más importantes los clientes y los empleados. | Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia. |
| La empresa se ve como una institución social. | La empresa se ve como un activo desechable. |
| Liderazgo es administración. | Liderazgo es carisma personal. |

Tabla III-1 Comparación entre el modelo de empresa familiar y No familiar

Fuente: "Op. Cit", John Ward, Capítulo 2

Haciendo un rápido análisis de este cuadro, podemos sacar la conclusión que la empresa familiar suele tener una visión integral de las personas y por lo tanto valores como la imagen de la familia, su relación con la sociedad y sus empleados son cosas importantes para ellas que de alguna manera influyen en sus decisiones.

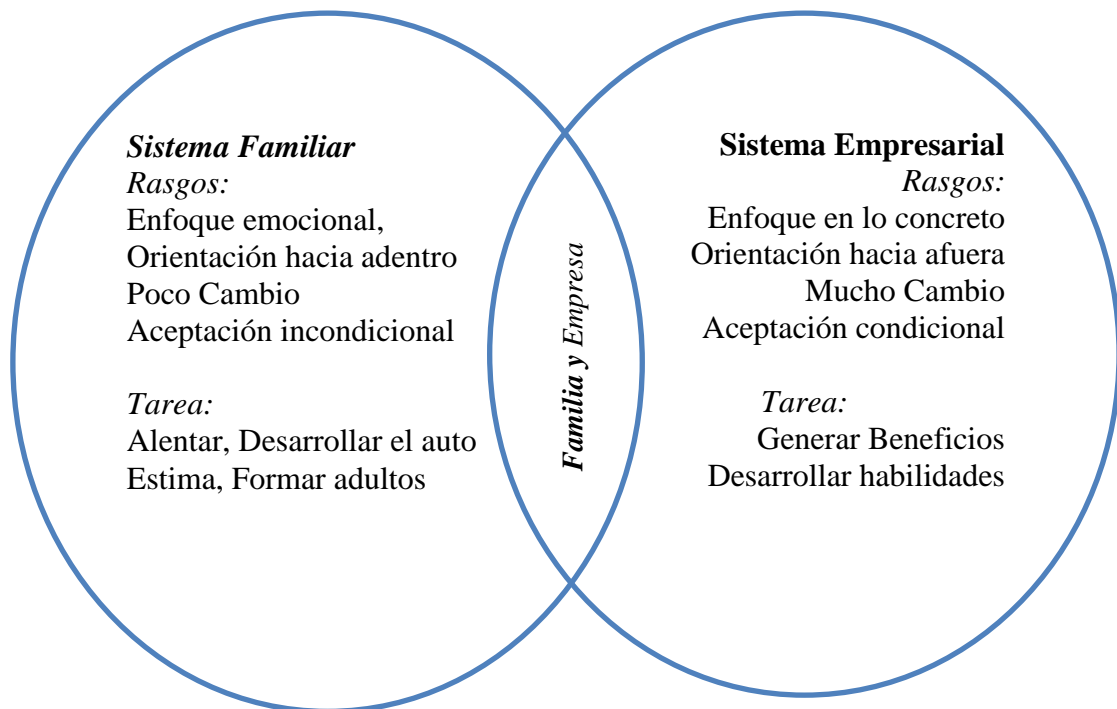
Esto es así porque el management está influenciado con una alta carga emotiva que proviene de la cultura familiar, donde se cultivan valores como la lealtad, la protección y la responsabilidad. Esto también suele traer aparejado cierta aversión a los cambios.

En el sistema empresarial tradicional, lo principal es el cumplimiento de la tarea. La competencia y la productividad son dos aptitudes que avalan la permanencia. La innovación y el cambio son elementos corrientes.

Este contrapunto que existe entre estos modelos hace aún más interesante el estudio del funcionamiento, la toma de decisiones, los roles de cada uno de los integrantes de la familia y de los empleados, como así también de los sistemas de comunicación que existen. Conocer sobre el funcionamiento de estos mecanismos será básico si queremos algún día poder influenciar y crecer profesionalmente dentro de una empresa con una estructura de este tipo.

Lo dicho hasta ahora se puede graficar como se muestra en el Esquema III - 1. En un círculo o subsistema, tenemos la familia y en el otro a la empresa en general. Cada uno tiene valores, objetivos, tareas y expectativas diferentes, por separado. En la intersección de estos dos sistemas, se encuentra la empresa familiar. Es obvio que esto es un centro de conflicto ya que no es sencillo mezclar dos sistemas que a priori no tienen mucho en común.

Lo importante es lograr que ninguna de los subsistemas intervengan demasiado en el otro, es decir que las necesidades estrictamente familiares no prioricen decisiones empresariales que se contrapongan con la esencia de la supervivencia de la empresa y viceversa.



Esquema III-2: Relación entre la empresa familiar y la familia empresaria

Fuente: "Como trabajar con la empresa familiar" Varios, Editorial Granicas, 1997

Ahora bien. Sería poco racional pensar que es fácil mantener el equilibrio entre estos dos sistemas.

Para ello es importante que la familia o bien, al principio, el dueño y fundador sepa manejar bien los conflictos. Con esta base se podrá trabajar en una mayor comunicación entre los familiares, que a su vez deberán pasar tiempo juntos a fin de entenderse y mantener una fuerte unión. El compromiso es este factor que ayudarán a mantener el equilibrio.

Es deducible que la comunicación es el arma fundamental para poder sostener este tipo de empresa. Con comunicación no hay conflicto, pero esta se debe manejar correctamente y para ello hay que lograr canalizarla positivamente, tratando los diferentes temas de la vida familiar y empresarial con la seriedad que corresponde y sin miedo a ofender. Si se logra un buen ejercicio en este aspecto, los resultados pueden ser inmejorables.

3.1.5 Fuentes de Conflicto emocionales

La buena relación entre los familiares se traduce en una empresa familiar exitosa. Pero evidentemente lograr eso es casi una utopía.

Cada persona de la familia que trabaja en la empresa, lleva implícito un rol. Este “papel” que le ha tocado dentro de la familia, tiene un fuerte lazo dentro de la estructura de la empresa.

Es así como tenemos al fundador, el hermano, su hijo, su hija, los hijos políticos del fundador y luego están los sobrinos, primos, nietos, etc.

Pero de todas estas posibles combinaciones de las relaciones familiares, aquellas que generan mayor grado de conflicto y suelen desatar verdaderas batallas dentro de la empresa, con la consecuente división del personal hacia uno u otro bando, son la relación Padre-hijo y la relación entre hermanos, que estudiaremos a continuación.

III.1.5.1.1 Relación Padre-Hijo

Si bien existen relaciones de este tipo que son muy buenas y por ende generan una sinergia positiva que se traduce en grandes negocios y empresas; los psicólogos y terapeutas afirman que este tipo de relación es altamente conflictiva.

Para analizar esto hay que tener en cuenta que muchas veces el padre es el fundador de la empresa. Como se verá en sección próxima, el fundador es un personaje que por un lado genera una gran admiración y por otro sorprende a propios y extraños con decisiones tan buenas como tan peligrosas a la vez. Esta ambigüedad proviene de una actitud muy egocéntrica generada en principio, por el hecho de haber creado una empresa exitosa a la que ven como una extensión de su persona y todos aquellos que lo rodean son meros instrumentos para poder llevar a cabo su proyecto personal. Por otro lado no dejan de ser padres e íntimamente desean que su hijo lo suceda, pero ahí es cuando se enfrenta a la posibilidad de perder poder al delegar algo de responsabilidad. Como dejarían de ser el centro de atención, comienzan a

actuar en forma ambigua, como si “despistando” consiguieran seguir teniendo el poder absoluto.

Por otro lado el hijo que está esperando una transición calma, comienza a desarrollar sentimientos opuestos, como acto reflejo de las actitudes de su padre, se comienza a enrarecer la atmósfera. Si a esto le agregamos que naturalmente existe una resistencia a la autoridad paterna por parte de los hijos, esto genera dos salidas posibles. O se rompe la relación comercial y el hijo busca otro destino, resignando bienestar económico y todas las otras ventajas que le da el pertenecer o bien esos sentimientos se van reprimiendo de a poco y el hijo que ya está deseoso de tomar las riendas del negocio, se frustra ante un padre que no quiere dejar de ocupar su lugar dentro de la organización; desmotivándose.

Todo esto queda descrito en una escena donde el padre ve a su hijo como un potencial traidor e ingrato por no querer continuar su obra y por otro lado el hijo se siente una víctima emocional de su padre a quien por un lado odia y por otro lado se siente culpable de tener tal sentimiento.

Ahora bien, este conflicto es muy usual entre el fundador (hombre) y su hijo varón. Esto se explica, al saber que el poder es, para los hombres, como un sentimiento de masculinidad.

Esto no sucede con las hijas mujeres. Es más, usualmente no existen grandes disgustos entre el padre y la hija. Esto se debe a que por un lado, la mujer se la considera más sensible y por lo tanto, el hecho de ser madre, suele desarrollar un sentimiento más fuerte hacia el bienestar familiar ante que anteponer sus sentimientos personales dentro de la empresa. Por otro lado el padre naturalmente no ve a su hija como una amenaza para él.

III.1.5.1.1.2 Relación entre hermanos

No menos peligrosa puede resultar la rivalidad entre hermanos para una empresa. Según los analistas, este sentimiento nace desde pequeños y se basa en que los hermanos luchan por conseguir el cariño exclusivo de sus padres. Luego le acompaña la sensación que si uno de los hermanos tiene alguna consideración especial o distinta sobre otro, será porque él la merece y el otro caerá en la decepción.

Esto tiene una consecuencia interesante, uno de ellos, el que sea considerado el más capaz, jugará el rol de padre sustituto y entonces velará por los intereses del otro, controlando las acciones y las decisiones que este tome anulando en parte la capacidad real de su otro hermano.

También existe un componente social importante y es que usualmente el primogénito es quien heredará al fundador.

Como sucede con la relación padre-hijo, esto tiene tres destinos diferentes. En uno de los casos, existe una manifiesta rebeldía y uno de los hermanos se separa de la sociedad y busca un nuevo rumbo; la otra posibilidad es que se acepte esta condición, donde uno de los hermanos queda "sometido y reprimido" por las acciones del otro y por la comodidad económica que le puede dar el poseer una misma cantidad de acciones y menos responsabilidades. De todos modos es frecuente ver que este último creará con el paso del tiempo, un espacio o ámbito donde él se hará fuerte y de esa manera le demostrará a todos y en particular a sí mismo que también tiene capacidad para llevar adelante ciertos proyectos.

Finalmente queda pendiente el tercer destino, y este es el más promisorio, el que los hermanos puedan realmente potenciarse, donde formen un verdadero equipo coordinado de trabajo, basándose en la premisa de que juntos pueden hacer crecer aún más el negocio y consecuentemente lograr un desarrollo personal y profesional con mejores réditos.

III.1.5.1.2 Relaciones entre el resto de los parientes

En general tanto los sobrinos como parientes políticos, suelen tener un tipo de relación diferente para con el dueño y normalmente no influyen tanto en la dirección, por lo tanto si bien pueden ser fuentes de conflicto, estos no suelen ser de mayor magnitud para el desarrollo de la empresa.

III.1.5.1.2.1 Las mujeres propietarias y de los propietarios

En años anteriores, las mujeres, solían ser sumisas y estaban normalmente apartadas de la vida empresarial. Hoy esto es casi inconcebible, es más, suelen ser copropietarias o empleadas o en su defecto amas de casa pero que por su rol de esposa del dueño, suelen estar totalmente compenetradas en la actividad del negocio al ser confidentes de sus maridos, tomando un rol muy importante al intervenir cuando existan conflictos familiares.

La mujer empresaria suele ser mucho más creativa y decidida que su par masculino, esto se debe a que normalmente deben superar mayor cantidad de obstáculos para obtener el éxito.

III.1.5.1.2.2 Los familiares políticos

El ingreso de yernos y nueras a la vida de la empresa familiar tienen aristas especiales. Hay familias que directamente impiden su ingreso, pero en casos donde no esté especificado, quienes hagan uso de ese derecho, se enfrentan normalmente a una situación donde estarán afectados por sentimientos propios y de extraños que se derivan en una situación tan particular. Por un lado se sienten extraños en algunos de los aspectos de la vida familiar y empresarial, ya que no son incluidos en ciertas discusiones que entienden, deberían formar parte. En otro aspecto suelen estar abrumados por la entrega sin igual que tiene la familia hacia la empresa y hasta que esto no lo incorporen serán sujeto de jornadas agobiantes. Finalmente su irrupción en la escena familiar y empresarial puede molestar a algunos familiares y

consecuentemente les hace sentir que su seguridad está siendo puesta en riesgo por el ingreso del nuevo “pariente”.

A esto hay que agregarle que estos parientes suelen tener una doble carga emocional en el desarrollo de sus actividades diarias. Por un lado sienten que deben probarles a todos y a ellos mismos que están allí, no solo por ser el marido o la mujer de alguien, sino también porque son realmente capaces de realizar las tareas y a su vez están sometidos continuamente a las presiones que los familiares le imponen a sus propios hijos, que por cierto suelen ser grandes.

Como sucede con los hijos, esta relación suele tener dos fines extremos, o estos buscan un nuevo destino o bien se genera una excelente relación, que incluso no está afectada por la natural oposición entre padres e hijos, propiciándose un excelente equipo de trabajo.

III.1.5.1.2.3 El personal no familiar

Trabajar para una empresa familiar requiere de un perfil psicológico muy especial. Es requisito que quien tenga algún puesto de jerarquía sea una persona haya “crecido” junto a la empresa y tenga la cultura familiar-empresarial, totalmente asumida e incorporada. Debe saber interpretar los estados de ánimo de los dueños para saber cuándo y cómo decir las cosas y consecuentemente saben leer las tensiones familiares, preocupándose por ello, pues saben que de ahí se toman las decisiones.

A cambio suele ser gente de “confianza”, que ha logrado un bienestar al pasar los años y que se ven en un ámbito de trabajo informal, regido por la estrecha relación que tienen con los dueños, con un lugar cómodo para desarrollarse.

En el caso de los profesionales que se quieran incorporar al trabajo en una empresa de este tipo, es importante que conozca estos detalles. El crecer y permanecer en este tipo de empresa requiere no solo la habilidad proveniente de sus estudios y experiencias, sino también en la capacidad de interpretar como se desenvuelve cada uno de los integrantes de la empresa y como

afectan a la familia. También deben hacer un esfuerzo extra para comprender y asimilar la cultura organizacional.⁴

3.1.5.2 Soluciones a los conflictos familiares

Existen tres cosas que deben llevar a cabo una empresa familiar para poder resolver los conflictos que enfrentan. Primero lograr manejar el conflicto, segundo practicar la comunicación y tercero utilizar las herramientas técnicas necesarias para poder dejar escrito todo aquellos que han acordado, para así respetarlo y que sea base fundamental para las próximas generaciones.

El manejo del conflicto, es una virtud que puesta en marcha correctamente se convierte en un arma de éxito. Una empresa familiar en una cantera enorme de conflictos. Por un lado surgen los problemas que son puramente a la vida de la empresa y a estos se los resuelve tomando decisiones. Ahora bien, ¿Cómo hacer que esta sea la decisión correcta? Ese es el complejo proceso que debe resolverse y donde comienza a tallar el componente emocional propio de este tipo de empresa. Aquí es donde comienzan las luchas de poder y donde necesariamente se traba todo. Para poder avanzar en la resolución de conflictos hay que conocer y trabajar sobre los seis pasos siguientes.

1. Separar la persona del problema: Se debe escuchar activamente al otro, enfocándonos en el problema y no en la persona, tratándonos de ponernos en el lugar del otro, para así entendernos mejor.
2. Cambiar la perspectiva: Abandonar la forma en que uno siempre ve las cosas y ante la adversidad tener una visión positiva, tratando de identificar la fuente del problema y así abordarlo. Tener una actitud positiva hacia el conflicto pensando que esto traerá aparejado algo mejor.
3. Conversar en el respeto mutuo: Debemos entender que las otras personas pueden tener otros puntos de vista y entonces no simpatizarán con nosotros. Dejar que todos hablen y expongan sus puntos de vista.

⁴ Fuente: Adaptado de “La empresa Familiar” de Peter Leach 2009 Editorial Granica

4. Considerar opciones: Trabajar sobre las distintas opiniones y tratar de lograr un consenso es la mejor forma de arribar a una solución.
5. Permitirse hacer lo que uno no quiere: Permitir que se hagan cosas en la que uno no está de acuerdo, no debe ser entendido como perder la batalla, es el comienzo para lograr algo que nos beneficie a todos y permita que el resto se siga expresando.
6. Potenciar el resultado positivo: Lograr un acuerdo y resultados positivos, permiten que podamos sentar las bases de futuros encuentros con una actitud más relajada.

El ejercicio de la comunicación es otro factor que distingue a las empresas familiares exitosas. La comunicación debe ser bidireccional y buscar ser productiva y saludable para que las partes se entiendan y comprendan entre sí. Cuando existen dos personas que tienen distintos puntos de vista sobre un tema y están dispuestas a compartir e interactuar mutuamente se ven los mejores resultados. Los preconceptos sobre los otros y el deseo de imponer lo que pienso es la forma de cerrar toda puerta al diálogo constructivo.

En las empresas familiares suele existir la actitud natural de inducir y justificar los actos antes que permitir el disenso e invitar al dialogo donde uno pueda crecer. Esto es debido a la influencia de las relaciones jerárquicas familiares.

Como se ve, existe un gran parentesco entre el ejercicio de la comunicación y la resolución de los conflictos. Uno puede ser la ante sala del otro. Si la familia se ejercita en la resolución de conflictos, seguramente aprenderán a comunicarse mejor y hasta evitar el doloroso paso por el conflicto. Un cambio de actitud puede ayudarles a resolver diferencias antes que estas se conviertan en grandes problemas.

Para poder dar un valor agregado a lo anterior es importante que la empresa haga uso de las herramientas de organización que están disponibles desde el managment de las empresas familiares. Estas son el plan estratégico familiar, la constitución, el plan de sucesión etc. Todas estas herramientas son muy útiles; su creación y puesta en marcha se llevarán a cabo a medida que las empresas lo requieran en función de la etapa en que se encuentren. Cada

una de ella responde a inquietudes distintas y se arman usando a la comunicación y al manejo de los conflictos como sus pilares.

Los que fundaron la empresa pueden dejar bases firmes donde seguir creciendo y transmitir la cultura de la empresa a las próximas generaciones. Esto lo pueden llevar a cabo si es que se disponen a emprender nuevamente algo y esto es confiar en quienes lo sucederán.⁵

3.1.6 Gestionar las relaciones para fortalecerse.

Como cierre de la sección es importante resaltar el tema de la comunicación y la valoración de los individuos dentro del núcleo familiar.

Cada miembro de la familia empresaria es único. Aporta un estilo, una necesidad, motivación y expectativa diferentes. Y es en estas diferencias donde reside la fuerza de la empresa familiar. Los pasos a seguir para lograr el éxito en la comunicación y relación interpersonal son: en primer lugar, comprenderse y entenderse a uno mismo, luego comprender y entender a los demás, y finalmente, utilizar estos conocimientos en el manejo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia empresaria.

Una correcta gestión de la empresa familiar depende en gran medida, de las relaciones entre los miembros de la familia. Que cada miembro entienda su papel y su contribución a la empresa, que se sienta valorado y reconocido; contribuye de manera importante el éxito de una empresa familiar.

La buena comunicación ayuda a gestionar las relaciones personales e interpersonales entre los miembros de las familias empresarias, contribuyendo a distribuir roles dentro de la organización, gestionando las cualidades únicas que cada persona aporta a la empresa.

Conocer los comportamiento de las personas, nos permite saber cómo actuar para que la relación interpersonal sea efectiva. Para ello hay que tratar de ver más allá de nuestras propias creencias y expectativas que armamos sobre los demás; permitir que otros participen y muestren su interés y buena

⁵ Fuente: Adaptado de “La empresa Familiar” de Peter Leach 2009 Editorial Granica

voluntad. También es importante invitar a la otra persona a ver más allá de sus creencias iniciales. Adoptando este modo de ver las cosas, se puede crear valor y fomentar mejores relaciones.

Tratar a la gente con respeto permite ganar una gran aceptación, mejora la comunicación y las relaciones personales.⁶

3.2 El dueño

Es muy importante dedicarle un poco de tiempo al análisis de las características que tiene la personalidad del dueño. Esta persona, que con su visión marca el destino de un negocio y de toda la familia que lo sigue.

Es importante también porque durante el período de maduración en su vida donde la empresa suele entrar en una etapa de crecimiento mayor y a su vez necesita hacerlo controladamente.

Por lo tanto es en este tiempo cuando podemos pensar en incorporar un tablero de comando.

Pero semejante decisión no podrá ponerse en marcha si no logramos convencerlo.

Para poder hacerlo, debemos estar seguros de conocerlo y entender la forma en que razona.

3.2.1 Características

Las empresas familiares nacen del deseo hecho realidad de una persona que puso y pondrá, mientras viva, todas sus energías para conseguir llevar a cabo su más profundo deseo. Que la empresa crezca y perdure en el tiempo.

Es una persona que no le gusta aceptar las reglas de los otros, se siente ahogado en grandes estructuras y necesitan romper los modelos impuestos para imponer el suyo.

⁶ Fuente: Adaptado de “La empresa Familiar” de Peter Leach 2009 Editorial Granica

Los fundadores exitosos se caracterizan por ser de personalidad fuerte, autoritaria, muy activa y dotada de una obsesiva dedicación al trabajo. Son talentosos y hábiles en los negocios. Dueños de una gran tenacidad que les permite superar los previsibles fracasos iniciales. Para ellos solo son “experiencias negativas que le dejan una enseñanza”.

Es normal que piensen que ninguno de su familia logre tener el conocimiento o entender la empresa lo suficientemente bien como para manejarla, es por ello que muchas veces se niegan a ver en su momento la conveniencia de retirarse de la dirección.

Su extremada dedicación al trabajo hace que le tengan un amor sin igual a su empresa y la sientan tan parte de ellos que no soportan el hecho que posiblemente alguien la dirija y no sean ellos.

Esto se entiende al analizar su perfil psicológico. Son personas que tienen un alto grado de confianza en sí mismos y una disposición natural a aceptar responsabilidades. Por lo tanto las decisiones deben salir de él.

Suelen ser dueños de una salud física y una cantidad de energía casi inagotable. Están permanentemente orientados a la acción y no han podido poner en marcha una idea que ya se les ha ocurrido la siguiente.

Su necesidad de controlar todo personalmente se traduce al ámbito familiar donde tienden a manejarle la vida al resto del grupo familiar.

Su egocentrismo les hace montar shows unipersonales donde logran la exposición necesaria para conseguir la aprobación del resto de la gente. No les gusta que existan otras personas que tomen importancia dentro de la estructura, aunque expresen el deseo que lo sucedan, internamente sabe que no es así y suele actuar en consecuencia.

La empresa es considerada como una extensión personal, un símbolo de su masculinidad y la manera que tienen de trascender y perdurar en el tiempo.

Podríamos resumir su caracterización con los siguientes apartados.

- A) Actúan como poderosos, y hacen trascender esa dimensión de poder.
- B) Brindan garantías de protección a quienes acaten su influencia, las cuales se convierten en penalidades a quienes renieguen de ella.
- C) Exageran cualquier ataque interior o exterior para lograr mayor cohesión del grupo adicto

- D) Jamás perdonan una crítica o daño a su persona.
- E) Exigen al grupo absoluta lealtad a sus ideas.
- F) Perciben sólo las mejores partes de sí mismos y niegan sus debilidades y errores.
- G) Se autodefinen portadores de la única verdad y garantes de la continuidad.
- H) Sostienen un despiadado combate (explícito o no) con todo opositor.
- I) Disminuyen la interacción con el otro grupo (si hubiera un grupo antagónico o no sumiso), lo que refuerza sus estereotipos negativos y genera nuevas distorsiones perceptivas.
- J) Aplican un sistema Ad-Hoc de premios y castigos para influir sobre el grupo, que reemplaza un método objetivo de evaluación:
- Premios: constituidos por una serie de garantías de afecto, recompensas económicas y trato diferencial.
 - Castigos: consistentes en ausencia de muestras de afecto, supresión de estímulos o recompensas económicas, y amenazas de separación de la empresa.
- K) El empresario tiene intuición para el negocio, pero no se capacita para racionalizar esa intuición
- L) Decide por impulso creador, y no sigue una estrategia definida, ni tiene objetivos claros. Ser el fundador implica imprimir su propio sello en la organización. Es personalista. Abarca todas las decisiones y emplea su tiempo para desarrollar todas las tareas.
- M) La necesidad de personal no responde a principios de idoneidad, prevalece la búsqueda de confianza en ellos. Necesita confiar en quien lo sucede. Subestima la capacidad, ya que íntimamente desconfía que alguien pueda realizar las tareas como él las determinó al inicio. Su experiencia es irreplicable en otros. Como concentra el poder de la toma de decisiones sólo descentraliza tareas superficiales en personas de su confianza. Le cuesta desdoblarse mentalmente en cada función que cumple, no puede a su vez encarar el crecimiento de su organización dado que está pendiente de la tarea que realiza periódicamente. El armado de la estructura organizativa suele ser errático, disperso e incompleto. Se producen dentro de cada función circuitos que nacen en forma improvisada.

Dichas características, si bien son negativas desde el punto de vista de desarrollo organizacional, son a la vez altamente positivas en el nacimiento y primeros desarrollos de este tipo de empresa, razón por la cual ejercen una poderosa fuerza inercial en el comportamiento posterior de la empresa cuando ellos ya no están.

3.2.2 Como trabajar con el dueño

Esta descripción, que a priori pareciese demonizar a esta persona, busca un propósito totalmente opuesto. La idea es que podamos conocerlo y desde allí poder entender sus actitudes y razonamientos.

Si recordamos lo que se escribió cuando se trató el tema de los conflictos entre el padre e hijo o bien entre hermanos, las acciones y el proceder de estas personas se justifican cuando analizamos todo lo que se ha explicado hasta el momento.

Desde lo que se ha dicho, podemos deducir que si algo queremos incorporar a la vida de la empresa, un proyecto, una herramienta de gestión, una máquina o modificar un procedimiento de trabajo, es a él a quien debemos convencer, y no hacerlo tratando de imponer nuestra visión, sino al contrario, debemos ir lentamente buscando que de a poco descubra la necesidad de llevar a cabo este proyecto. El hecho que a él “se le ocurra” la idea o la haya modificado, o bien participado activamente del diseño, le da la bendición necesaria para ser llevada a cabo.

Esto es porque lleva a la empresa encarnada. José María Quirós dice en su libro *“Que la tenga encarnada significa que la experimenta en carne propia, que a través de los sentidos asimila datos incesantemente y puede abarcar en su cabeza toda la complejidad del negocio. Sus razonamientos y sensaciones escanean todo lo relevante de una manera extraordinaria y conforman el cuadro mental que necesita para la toma de decisiones.”*⁷ por tal motivo él, debe conocer que es lo que se está llevando a cabo en cada área. Si bien puede decir que confía en las decisiones de sus dependientes, siempre es importante preguntarle una opinión, comentarle y mantenerlo al tanto de que

⁷ Fuente: “Etapas de la pyme” José María Quirós, pág. 156. Díaz de Santo 2012

se está haciendo. El necesita, como en su familia, mantener controlada la situación.

3.2.3 La sucesión: El gran desafío

Uno de los más grandes desafíos que actualmente tienen las empresas familiares, es poder pasar de generación en generación.

Solo el 30% de las empresas familiares, logra pasar con éxito el primer cambio generacional. Por tal motivo, el proceso sucesorio es sin dudas, uno de los pasos más importantes que se llevan a cabo en la vida de la empresa. El primero, sobre todo, dado que el dueño y fundador, deberá entregar el poder y liderazgo a otra persona. Los sucesivos traspasos generacionales, suelen no ser tan conflictivos, puesto que se deduce que la familia ya ha sabido pasar por un cambio de esta naturaleza y podrá con un nuevo cambio.

El elegido para la sucesión, suele ser, por lo general un familiar. El proceso sucesorio debe, en lo posible, ser correctamente planificado y consensuado. ¿Cuándo se comienza?, cuanto antes mejor. Incluso cuando los posibles sucesores son pequeños, se comienza a trabajar en el tema.

Quien debe comenzar a pensar y planificar, o bien asesorarse del tema, es el dueño o fundador. Normalmente ellos se sienten totalmente calificados para dirigir la empresa, pero... *"Aun suponiendo que sea cierto y posea la capacidad adecuada para las primeras etapas de vida de su empresa, puede dejar de ser así si el entorno y la empresa cambian y él no evoluciona conforme a las necesidades que su organización y el negocio le demandan"*.⁸

También debe entender que si su máximo deseo es que la empresa continúe, es indudable que debe preparar a alguien para que lo suceda y para esto deberá capacitarlo, estimularlo y finalmente promoverlo.

Trabajar en este tema, normalmente deriva en situaciones de traspaso de poder consensuadas y bien organizadas, que prácticamente no tienen efectos secundarios y hasta allanan el camino en caso que el sucesor deba

⁸ Fuente: "El secreto de las empresas familiares exitosas" Santiago Doderó, pág. 75, El ateneo 2002

tener que hacerse cargo de la empresa por fallecimiento repentino u otro problema que tenga el fundador.

Pero el camino no es simple. Existen por lo general, tres grupos de personas que tienen intereses particulares y que han podido lograr ciertos beneficios, que ante un evidente cambio de conducción, los ven comprometidos. Ellos son el fundador, la familia y finalmente los empleados de años.

El fundador es una persona de un perfil psicológico muy particular. A continuación enumeraré los posibles motivos por los cuales, se resiste a pensar en una sucesión.

- Temor a la muerte. Se niega a pensar en que un día no estará o que quizás no estén en condiciones de dirigir la empresa.
- Renuncia a ceder el control y el poder. Su gran capacidad para tomar responsabilidad y tener el control, los hace adictos a esa situación. El hecho de poder encontrarse en una situación distinta a esa los pone muy incómodos.
- Pérdida de identidad. Se identifican tanto con su empresa que perder el poder, dentro de ella es perder su propia identidad. Ellos se sienten reconocidos si son nombrados junto a su empresa.
- Falta de planificación. Su capacidad para hacer y no planificar es un elemento que conspira con un exitoso traspaso de generación. Como no le dedican tiempo a la planificación, menos le dedicarán tiempo a pensar en su retiro.
- Incapacidad para elegir entre los hijos. Es un karma para los padres de familia tener que decidir entre sus hijos. Los valores familiares dicen que no debe haber diferencias entre los hermanos y desde el punto de vista empresarial, el liderazgo y la conducción deberían recaer sobre la persona mas capacitada.
- Incertidumbre ante el retiro. Generalmente los propietarios fundadores, suelen estar enamorados de sus empresas y solo pensar en el vacío que les generaría abandonar su cargo y responsabilidad, los atormenta. Una salida puede ser que hayan

conseguido continuar con actividades que los entretengan positivamente fuera de la empresa.

- Celos y rivalidades. El hecho de haber fundado y creado la empresa, hacen que el dueño experimente un alto grado de compromiso y un sentimiento de posesión sobre la empresa que difícilmente le permitan realizar una transición normal. “Nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo”. Esta es una frase típica y categórica. Si el posible sucesor es un hijo, imaginemos lo complejo que debe ser para él superar este sentimiento y a su vez trabajar para luchar contra la rivalidad natural que lo une y lo separa de él.

Los familiares son un grupo de personas que debemos tener en cuenta cuando tratamos la posibilidad de la sucesión. Se debe considerar que muchas veces los familiares directos e indirectos han ganado posiciones y beneficios, que si el dueño no está presente en la empresa, quizás ya no los conserven.

Posiblemente otro motivo para evitar que el dueño deje su lugar es que no se trate ese tema en el seno familiar, por temor a generar conflicto.

Finalmente los empleados de muchos años en la firma, suelen estar muy preocupados por su continuidad si el dueño y fundador ya no está más. La seguridad laboral y económica alcanzada por una fuerte lealtad, más que por capacidad, se ve seriamente comprometida ante este cambio y suelen convertirse en opositores a que el dueño deje la empresa.

También existen factores externos como la falta de credibilidad del nuevo sucesor ante los clientes y proveedores, como también la incertidumbre que despierta el comienzo de una nueva etapa.

Por todo lo expuesto, el cambio generacional trae aparejado un desafío múltiple que afecta a todas las personas que forman parte de la vida de la empresa y la familia, y lo hace desde el punto de vista psicológico, emocional y económico, lo que motiva que no descuidemos este proceso y le prestemos mucha atención para que los cambios sean progresivos, consensuados y puestos en marcha en tiempo y forma.⁹

⁹ Adaptado de “La empresa familiar” de Peter Leach 2009

3.3 Ciclo de vida de las empresas familiares

El ciclo de vida de una empresa familiar tiene un análisis diferente al de una empresa no familiar. Esto es así porque la vida de una empresa familiar, lleva indefectiblemente, asociada la etapa de la vida de las personas integrantes de la familia. Los cambios en la vida de la empresa requieren que las personas vayan entendiendo que su función y actitud dentro de la misma, también debe ir cambiando a medida que la empresa evoluciona y madura. El fundador en un principio será quien haga de todo y se ocupe de múltiples actividades, el fundador será el emprendedor; pero a medida que la empresa se haga más grande deberá empezar a delegar y tendrá que tomar otra actitud y cambiar su modelo de dirección, con lo cual su rol deberá ser el de administrador y finalmente permitirá que toda la estructura evolucione y por supuesto se vaya preparando para el próximo cambio generacional. En esta etapa tomará una función de líder donde debe determinar la estrategia y permitir que la estructura la ponga en marcha.

Esto nos lleva a pensar que si un fundador comienza de joven un proyecto y este se vuelve exitoso, durante su vida deberá al menos cambiar un par de veces su rol dentro de la empresa. Un gran desafío será este, sin dudas, para él.

Todo esto, es detallado en forma muy clara en el libro de José María Quirós, llamado Etapas de las pyme. Donde relata en primera persona los cambios de actitud que debe llevar a cabo un emprendedor para ver que su negocio no solo evolucione, sino también crezca y lo sobreviva.

En este trabajo el autor describe cuatro etapas iniciales que corresponden a una evolución natural que llevan en forma conjunta el empresario-emprendedor con su proyecto personal. Para lograr el salto a la etapa de consolidación, el empresario debe cruzar su Performance Empresarial Natural (PEN), que no es otra cosa que el momento que se describe en tantas otras obras literarias a tal fin, como el paso del hacedor a líder de su empresa donde dejará que la organización ponga en marcha lo que él ha pensado para su futuro.

Como siempre ocurre en la vida de la empresa y en la de las personas normales, cada etapa supera a la otra casi de manera normal. No hay muchas señales que nos indiquen que hemos terminado con una etapa y empezamos la nueva.

El siguiente esquema busca delinear ciertas características que tiene la empresa en cada etapa y se marcan dos momentos que el autor considera muy importantes. La mudanza y el PEN.



Esquema III-3: Etapas de la vida de una empresa y la persona.

Adaptado de: "Etapas de la pyme" José María Quirós 2012, Cap. 4

La Mudanza tiene un valor importante porque se pasa de un momento de expansión a la estructuración. La expansión se lleva a cabo sin querer, el ritmo del trabajo y el entusiasmo hace que la empresa crezca casi sin darnos cuenta; para seguir creciendo el empresario se da cuenta que ya no le alcanza con el lugar físico que tiene y necesariamente debe mudarse y con ello sobreviene la etapa de la estructuración. Aquí hay un primer quiebre porque la empresa que ya va formando su cultura organizacional, también necesita que se la ordene, se armen procedimientos y se cambie la forma de trabajar que se llevaba hasta hoy. Eso trae aparejado que los históricos empleados empiecen a sentirse desplazados por no poder adaptarse rápidamente a los cambios.

Luego viene la PEN. Esta es una barrera ideológica, que solo puede superar el dueño ya convertido hace rato en un empresario. Es él quien debe darse cuenta que para lograr que su empresa se proyecte debe conducir nuevamente una etapa de cambio, basada en dejar de hacer para enseñar cómo se hace. Para ello deberá modelarse y adquirir nuevas aptitudes que le permitan generar el cambio. Esta etapa suele coincidir con que ya las nuevas generaciones están aptas para trabajar en la sucesión.

La PEN define el fin de un proceso comenzado en la etapa emprendedora y que culmina en la etapa Reactiva. Si el emprendedor no logra sobrepasar esta etapa, la empresa quedará funcionando en la etapa reactiva, mientras él exista. Cuando interprete y se dé cuenta que debe dar el salto, logrará pasar hacia la consolidación.¹⁰

Si los cambios de roles descriptos son necesarios en una sola persona, es interesante analizar lo que pasa en un núcleo familiar, donde se mezclan distintas generaciones trabajando juntas, cada una de ellas con escala de valores y actitudes hacia la empresa diferentes.

Es el caso donde coexisten los abuelos que pueden haber sido los fundadores, los padres que actualmente están en la gerencia y los hijos que están preparándose para la sucesión.

¹⁰ Adaptado de: "Etapas de la pyme" José María Quirós 2012

Entonces tenemos a los abuelos que fundaron la empresa, dieron todo por ella, incluso hasta la familia quedó relegada en pro del bienestar de la empresa; los padres están en el medio entre que siguen esa conducta marcada por sus padres con un alto grado de lealtad hacia la empresa y los deseos de hacer algún otro tipo de actividad que le permita un desarrollo personal, despegándose de la empresa y finalmente los más jóvenes que están esperando su turno para tomar la posta. Ellos tienen una valoración distinta de la empresa, saben que es un medio muy importante que les dará un respaldo económico para poder disfrutar de la vida personal y familiar en una manera más intensa sin tener al trabajo como única forma de proyectarse, así como lo hicieron sus antecesores.

Es evidente que las distintas concepciones de vida y de la relación con la empresa, promueven distintos comportamientos. Es necesario tenerlos en cuenta para no sesgar el análisis y así entender el accionar de algunas personas y porque les cuesta tanto cambiar su rol aun cuando la empresa les pide a gritos que lo haga.

Lo que hasta aquí he expuesto, se puede resumir en la siguiente tabla

| EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR | | | |
|---|--|---|--|
| Ítems | Etapas | | |
| | Primera | Segunda | Tercera |
| Edad de la EF | 0 a 5 | 10 a 20 | 20 a 30 |
| Edad de los padres | 25 a 35 | 40 a 50 | 55 a 70 |
| Edad de los hijos | 0 a 10 | 15 a 25 | 30 a 45 |
| Naturaleza de la empresa | Rápido Crecimiento. Demanda tiempo y dinero | Madura | Estratégicamente necesitada de recambio directivo y de inversión |
| Características de la organización | Pequeña y dinámica | Grande y compleja | languideciente |
| Motivaciones de los dueños de la EF | Comprometidos con el éxito del negocio | Desean control y estabilidad | Buscan nuevos intereses o desvincularse parcialmente. La próxima generación busca crecer y cambiar |
| Expectativas financieras de la familia | Limitada a las necesidades básicas | Mayores necesidades (confort y educación) | Grandes necesidades (seguridad y generosidad) |
| Metas de los familiares | Éxito en el negocio | Crecimiento y desarrollo de los hijos | Armonía familiar y unidad |

Tabla III-2: Evolución de la empresa familiar

Fuente: S. Doderó; “El secreto de las empresas familiares exitosas”; 2002

Esta tabla hace un exquisito resumen de lo que sucede en una empresa familiar al pasar los años. La tercera etapa coincide con el cambio generacional y por lo tanto se presenta un gran desafío para todos aquellos que la conforman.

3.3.1 Ciclo de vida de las empresas *NO* familiares

Es importante ahora, describir cuales son las etapas en la vida de una empresa no familiar.

Existen tres grandes momentos dentro de la vida de una empresa.

- √ La primera etapa, es cuando el fundador toma un idea y la pone en práctica. El junto a su equipo, pequeño y motivado, dejan toda su energía en conseguir el objetivo. Es normal que exista un cierto desorden, pero dentro de todo está controlado porque el dueño es omnipresente. Las cosas se van haciendo y resolviendo sin planificación en la medida que se presentan los hechos. Todo se trata de resolver rápidamente. Es una etapa donde los emprendedores se sienten muy a gusto. Es un ambiente lleno de adrenalina y pequeños pero no menos importantes triunfos.
- √ Segunda etapa. Ya el crecimiento está consolidado. La situación financiera y comercial están estables. Se comienza a ver que es necesario controlar y monitorear los procesos con el objetivo de lograr un mayor desempeño y optimizar recursos. Esto servirá a posteriori para poder tomar decisiones fundadas y no que deriven solo de la intuición del dueño. Esta etapa debe ir acompañada por la profesionalización de las actividades, al menos las mas importantes y este fenómeno se deberá expandir en la medida que la complejidad de las áreas o departamentos así lo requieran.
- √ Tercera etapa. Las empresas que logran llegar a esta etapa tienen el enorme desafío de trabajar para integrar al personal con

los sistemas y los procesos y hacer que la compañía pueda tomar ciertas decisiones en forma descentralizadas, buscando conseguir los objetivos que se han propuesto. La planificación estratégica, a través de los procesos, se convierte en acción y el sistema controla y revisa los objetivos. A esta altura de los acontecimientos es posible que la cultura organizacional, que supo movilizar al personal y hacer crecer a la empresa en las primeras etapas, hoy ya esté reformulada hacia un trabajo en equipo y con consenso.

Intentando hacer coincidir momento o etapas, veamos que la etapa tercera de la vida de una empresa familiar, se puede igualar a la segunda etapa de la vida de una empresa propiamente dicha. ¿Cómo sería entonces ese momento? Aquí el dueño y fundador, deberá acompañar a la nueva generación hacia la búsqueda de la continuidad de la empresa y quizás tenga la suerte de ver y poder entender que es posible que “su” empresa se maneje naturalmente de otra forma y su cultura se pueda adaptar al nuevo enfoque de la conducción.

3.4 La Administración de la empresa

...”Administración, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”....¹¹

La idea de esta sección es generar un marco teórico del proceso de la administración, con el objetivo de conocer y entender la importancia de cada una de las etapas y como se interrelacionan.

Es bueno estudiar este tema para entender que una etapa no puede llevarse a cabo sin la anterior y a su vez la última es la que nutre de información a la primera con el objeto de validar el camino seguido.

Cuando se trate el proceso del control, se trabajará sobre una herramienta de control de gestión llamada tablero de comando. Desde allí se comenzará a enlazar los dos tópicos de este trabajo, pues ya hemos estudiado a la empresa familiar y ahora comprenderemos para que se utiliza y cuál es la importancia que tiene el tablero de comando dentro del proceso de administración de una empresa.

3.4.1 Las etapas de la administración

La administración, en una empresa, no se puede definir como una actividad per se, sino que se trata de un conjunto de actividades que se desarrollan secuencialmente y que terminan con la retroalimentación de los resultados obtenidos.

Las empresas u organizaciones desarrollan sus actividades insertas en un entorno que las condicionan de maneras distintas, según sean las características de sus proveedores, clientes, empleados, situación económica externa, competencia, accionistas, etc. Consecuentemente responderán y planificarán sus acciones dependiendo del medio ambiente que las rodee. Esto no quiere decir que cada empresa se organice de forma diferente sino que la respuesta y la manera de actuar, es diferente dependiendo del entorno y su cultura organizacional.

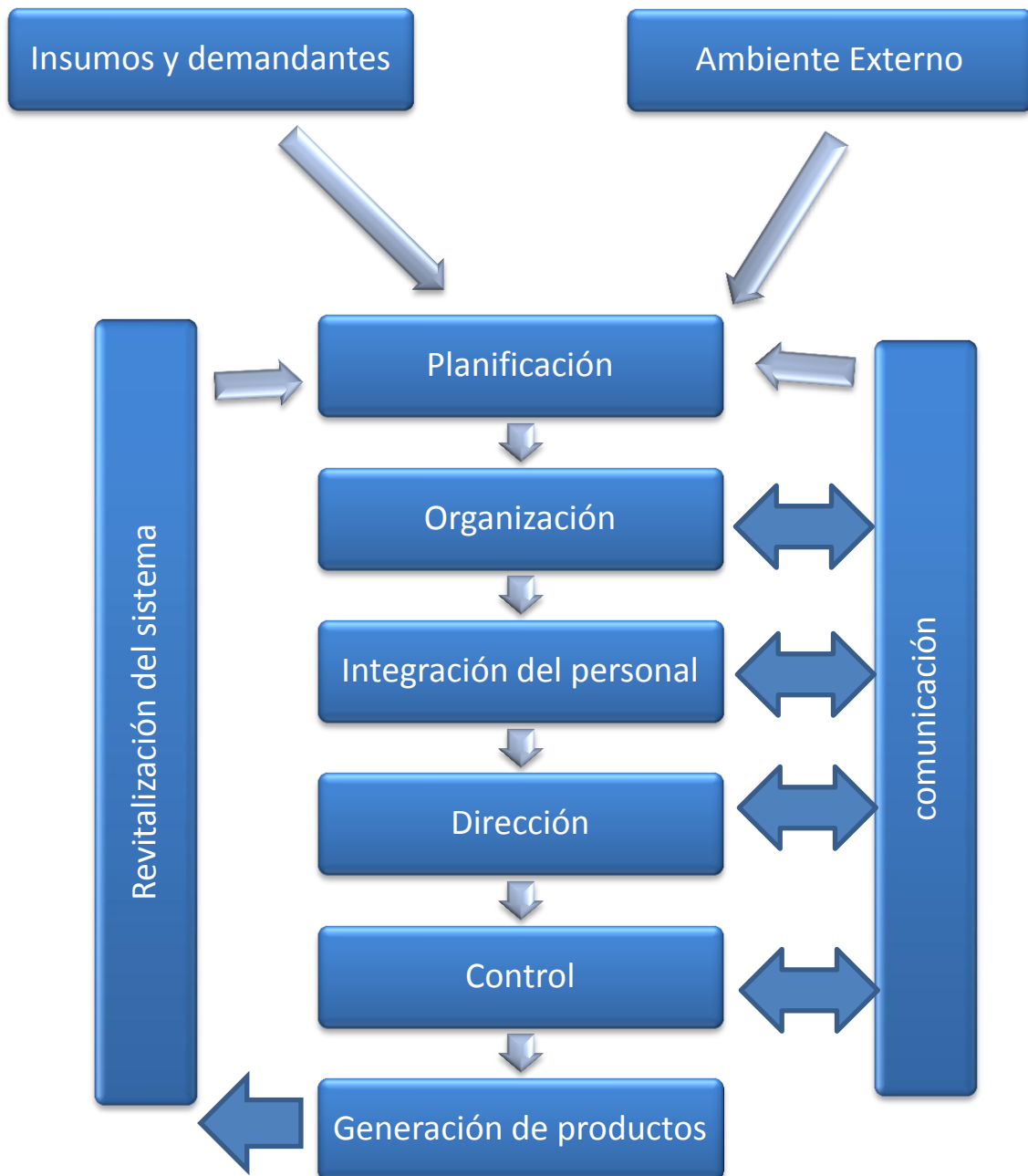
¹¹ Fuente: “Administración, una perspectiva global Koontz, Wehrich”, 2004

Se analizará el funcionamiento de la empresa utilizando un sistema o esquema de funciones que se aplica en general en toda organización y donde también se ve claramente como es la interrelación con su medio.

Muchas empresas, sobre todo aquellas pequeñas, realizan estos procesos en forma innata, es decir sin premeditarlo. El análisis del entorno, que sería escuchar y atender los reclamos de proveedores y clientes, lo suele hacer el mismo dueño.

Pero cuando la empresa comienza a crecer y se va estructurando es importante ir separando y armando ciertos procesos. Esto se debe a que cada vez intervienen más personas y por lo tanto la comunicación de los objetivos y las ideas estratégicas deben hacerse llegar con claridad para que todos sepan hacia donde apunta la empresa y cuál será la manera de conseguir cumplir los objetivos.

A continuación se explica gráficamente como es la relación entre las distintas acciones y los actores que participan en el proceso de administración.



Esquema III-4: El proceso de Administración

Adaptado de: "Administración, una perspectiva global Koontz, Wehrich", 2004

3.4.2 Los insumos y demandantes

En este grupo están todas aquellas cosas, objetos, maquinarias y capitales tanto físicos como humanos que necesita la empresa para llevar a cabo su actividad. También se incluye aquí el conocimiento que se tiene sobre la actividad.

El grupo de demandantes es también bastante amplio, ya que están aquellos demandantes internos como los empleados que buscan un salario adecuado; los accionistas o dueños que están interesados en el mayor rédito posible; los proveedores que quieren seguridad que se les compre; los clientes que necesitan el producto o servicio generado en tiempo y la forma prometida. Por otro lado están aquellos que podríamos ubicar en un ambiente externo como el gobierno y la exigencia de cobrar sus impuestos y la sociedad que pretende que la empresa sea socialmente responsable de sus actos y actividades, entre otros.¹²

3.4.3 Ambiente Externo

El ambiente externo debe ser continuamente evaluado y analizado, pues en este medio la empresa se mueve, actúa y se proyecta. Aquí están presentes las fuerzas y presiones que ejercen la competencia, las variables económicas generales, los requerimientos del estado, las necesidades de los consumidores y la sociedad, los recursos tecnológicos con los que se cuentan y el marco legal y político donde está establecida.

Cuando se hable de estrategia se verá con mayor detalle la importancia que tiene el ambiente externo sobre el funcionamiento de la empresa y por lo tanto en la posición que adoptará esta para poder definir su futuro y la forma de llevarlo a cabo.

En definitiva el ambiente externo nos dará a conocer cuáles serán las oportunidades, amenazas y los límites que se nos pone para actuar.

¹² Adaptado de: "op.cit" Koontz, Weihrich", Capítulo 1

3.4.4 Comunicación

La comunicación es un elemento fundamental para la vida de la empresa. Esto es así pues la necesita para conectarse con su medio ambiente y por otro lado es imprescindible para hacer conocer los objetivos a cumplir, como también enterarse de lo que sucede en su interior.

La empresa debe desarrollar un sistema de comunicación que permita, puertas adentro, generar un flujo de información consistente, precisa, confiable y de calidad, para comunicar y escuchar lo necesario, consiguiendo sus objetivos y respondiendo los requerimientos del personal.

La comunicación es básica para las funciones administrativas, ayuda con la gestión de control y es el medio con el cual la dirección de la empresa podrá enterarse de lo que sucede, para poder tomar las decisiones pertinentes. También es la base de la generación del liderazgo eficaz y la creación de entornos que motiven al personal. El sistema de comunicación también tiene que asegurar que aquellos que se desenvuelven en la organización sean escuchados. A veces las empresas se concentran en los petitorios, pero se olvidan de lo más importante, las necesidades de mejoras o propuestas superadoras.

Con respecto al entorno, se debe trabajar en relación a los clientes, escuchando y preguntando, estar atento a nuevas reglamentaciones gubernamentales y participando en cámaras o agrupaciones del sector.

En nuestros días el conocimiento y el manejo de la información son fundamentales para la toma de decisiones.

3.4.5 La planificación¹³

Es el proceso que nos permitirá marcar un rumbo de acción. Se trata de poder estimar un futuro viable para la empresa y en función de ello establecer las metas, los objetivos, las estrategias y los planes de acción para alcanzarlo con éxito. Para lograrlo existe un interesante maletín con herramientas del

¹³ ARMANDO, Juan Planificación y control de gestión (2009). Apunte de cátedra

management que pueden ayudar a analizar la realidad y nos permitirán ver con un poco más de previsibilidad al futuro.

Como punto de partida, la planificación es la roca fundamental del futuro de la empresa. El hecho que los empleados sepan hacia donde se dirige la empresa, hará que ellos coordinen sus objetivos y consecuentemente sus acciones, generando una sinergia que posibilite la concreción de lo planeado.

El proceso de planeamiento requiere que debamos seguir los siguientes pasos:

- Mirar hacia adelante
- Anticipar el cambio
- Considerar cuál será su impacto
- Generar las respuestas apropiadas

Si bien suena algo ideal, es un ejercicio que permite a la organización moverse y actuar con un camino trazado, dejando de lado la incertidumbre y marcando un rumbo. Esto para nada implica que no se pueda cambiar o modificar ciertos parámetros en la medida que el mercado así lo pida.

Cuando esto se realiza desde la alta gerencia hacia abajo y esta procesa la retroalimentación, la decisión tomada sobre el nuevo rumbo será totalmente aceptada y permitirá que su puesta en marcha cuente con la motivación y el apoyo total, de todas las áreas de la empresa.

Este plan estratégico debe quedar respaldado y escrito para que cualquiera tenga acceso y todos se acuerden de cuál es la visión de futuro a alcanzar. Esta formalidad hace que definitivamente lo planeado sea tomado con total seriedad por parte de cada uno que forman parte de la empresa.

3.4.5.1 Planificación estratégica¹⁴

La planificación estratégica consta los siguientes pasos

1. Analizar los escenarios
2. Definir la Visión de Futuro
3. Seleccionar estrategias adecuadas
4. Formular la Misión actual¹⁵

¹⁴ Fuente: "op.cit." ARMANDO. Unidad I

III.4.5.1.1 Análisis de los escenarios

El análisis de los escenarios nos permitirá construir un marco de referencia para poder luego trazar nuestro rumbo futuro con mayor certeza.

Esta actividad consiste en mirar hacia afuera y hacia adentro de nuestra organización, para poder detectar nuestras fortalezas y debilidades, como así también nuestras oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades y las amenazas, se detectan al analizar nuestra relación con el medio en donde nos movemos. Como es el mercado donde estamos, quien es nuestra competencia y que hace, cual es la situación económica del país y del mercado, como el gobierno influye o puede influir en él, también es importante conocer las características que tienen nuestro clientes y cuan fuertes o débiles son las relaciones comerciales, entre otros aspectos.

Si miramos hacia adentro de la empresa, podremos detectar las fortalezas y las debilidades. Esto se obtiene luego de analizar las cosas que mejor hacemos y como las hacemos; como también es importante saber cuáles son nuestros defectos para poder trabajar sobre ellos o bien evitar que esto impacte fuertemente en nuestra actividad o propósito futuro. Nos fijaremos entonces en nuestros Recursos Humanos y materiales, nuestra capacidad instalada, los indicadores de procesos y la satisfacción de los clientes, entre otros elementos.

Con estos datos podemos confeccionar entonces un FODA. Que es un cuadro donde integraremos los resultados obtenidos y fácilmente podremos determinar si el objetivo que nos proponemos estará a mano o nó y en caso de ser esta la respuesta, cuanto nos costará conseguirlo.

III.4.5.1.2 Definición de la visión

Este es el momento entonces que se defina la visión en forma responsable. Pero ¿Qué es la Visión de una empresa? La visión no es otra

cosa más que definir hacia dónde queremos ir. La visión es la idea de a donde la empresa apunta en un futuro. Con el cuadro anterior como soporte, esta proclamación dejará de ser solo un sueño para convertirse en una realidad futura.

Tener enunciada una visión hace que todos los integrantes de una empresa pasen a trabajar proactivamente pensando en un objetivo a largo plazo, entonces determinaremos cuáles serán las acciones a seguir para llegar al destino deseado.

La visión trabaja a largo plazo y debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Debe dar una imagen del futuro
2. Tiene la connotación de un ideal
3. Es alcanzable
4. Es inspiradora
5. Es definida por las máximas autoridades pero es compartida por toda la empresa
6. Se la expresa en forma cualitativa
7. Es fruto de un análisis donde hubo otras alternativas estudiadas.

III.4.5.1.3 Seleccionar la estrategia adecuada

El objeto de este paso es definir cuál será la estrategia a seguir para poder llevar a cabo la visión del futuro, según el marco en que se encuentra la empresa.

En otras palabras, la estrategia, es la forma en que se desenvolverá la empresa maximizando sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y minimizando sus debilidades a fin que las amenazas no tengan mayor influencia en la búsqueda de la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo.

Estrategias hay muchas y la elección de cual llevar a cabo está sometida a los aspectos antes mencionados. Entre los diferentes tipos de estrategias existen las de:

- Desarrollo. Aquí lo que se busca es ampliarse dentro de un entorno conocido, abriendo nuevos mercados o aumentando la participación.

- Integración. Ascendente (Adquiriendo proveedores) o Descendentes (integrando canales de comercialización)
- Diversificación. La idea es incursionar en mercados desconocidos o bien que no son tradicionales a la empresa. Puede ser horizontal (donde agregamos nuevos productos a los ya trabajados) o Vertical (agregando una línea de servicios o productos a los clientes actuales pero desde una óptica distinta a la que se venía llevando hasta ahora)
- Alianzas. Uniéndose a otras empresas para intervenir en nuevos mercados o para poder acceder a negocios mas importantes.
- Defensa. Este es el caso donde debe plantearse la forma de sobrevivir resistiendo problemas de mercado o propios. Suelen ser estrategias de reducciones de costos o actividades de reformas internas.

Estas son estrategias generales, ahora bien según el tamaño de la empresa y los niveles gerenciales de ella, es posible que se puedan enunciar estrategias de negocios como son las

- Liderazgo en costos. La idea es superar a la competencia teniendo el menor costo posible.
- Diferenciación. Lograr una ventaja competitiva utilizando productos y/o servicios diferentes que aumente el valor percibido de los clientes y por lo tanto se pueda tomar un precio superior al de la competencia.
- Concentración. Trabajar sobre un segmento limitado o un nicho especial del mercado.

III.4.5.1.4 Formular la misión

A esta altura tenemos la visión que nos marca el rumbo y hemos definido la estrategia para poder alcanzarla. Ahora la misión lo que hace es asignarle las actividades a la organización y sus integrantes.

La definición de una misión ayuda a identificar quienes somos, que es lo que la empresa hace, cuál es su mercado objetivo y cuál es su ámbito geográfico o de cobertura.

En muchas empresas, la misión suele tomarse a la ligera y por lo tanto considerada como un elemento del marketing más que como una herramienta de la planificación.

La misión debe ser considerada como tal, una clara definición de quienes somos, de cuál es nuestro objetivo y a quienes atendemos. Esto debe estar a la vista de todos y siempre presente en nuestra tarea diaria, para evitar perder el rumbo y poder definir los objetivos de las áreas en particular.¹⁶

3.4.6 La organización

Abreviadamente es la forma en como llevaremos a cabo la planificación, “Como lo haremos”. Es un proceso más que interesante, porque aquí definiremos que elementos nos hacen falta para conseguir nuestro objetivo. No se está hablando solo de aquellas cosas materiales, sino también de la adecuación de los recursos humanos y de la manera en que se cambiaran los procesos o se adecuarán a los nuevos requerimientos. La organización nos determina la estructura organizacional necesaria y nos pide que realicemos la administración correcta de los recursos humanos y materiales disponibles.

Para que exista una organización y se pueda desarrollar debemos:

- Tener objetivos verificables (función de la planeación)
- Una clara idea de lo que tenemos que hacer
- Un área de desempeño determinada para que la persona que se desarrolla en ese ámbito sepa cuál es su rango de acción y las responsabilidades de su actividad.

La organización formal es la estructuración de la empresa en departamentos y áreas funcionales, que deberán ser estructuradas para que permitan una correcta comunicación tanto en sentido vertical (hacia arriba y abajo), como también horizontal (al mismo nivel).

¹⁶ Fuente: “op.cit.” ARMANDO. Unidad I

3.4.6.1 Diagramar correctamente

La correcta diagramación de la estructura de la empresa, responde a la necesidad de poder concretar la estrategia. La estructura responde a la diagramación de departamentos, gerencias, unidades de negocios, etc.

Lo importante es buscar una estructuración que responda a lo planteado en la estrategia. Si buscamos expandirnos en el mercado mundial, no podemos pensar en seguir con un sistema totalmente centralizado. Si pensamos en diversificación, buscaremos una estructura de tipo holding o bien usar una forma de generar distintas divisiones, una para cada tipo de negocios.

3.4.7 Integración del Personal

“La integración del personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.”¹⁷

Repasando hasta ahora, el proceso de planeación nos dio un plan estratégico, para empezar a concretarlo diseñamos la organización, ahora hay que ponerle nombre y apellido a cada uno de los puestos de trabajo que necesitamos para que la empresa funcione.

Técnicamente este es el trabajo de los administradores de Recursos Humanos, pero esto no debe quedar ahí. La tarea de la gestión de los recursos humanos es una función de staff y esto quiere decir que toda aquella persona que tenga gente a cargo tiene como deber, velar por las necesidades y los requerimientos de su gente para que puedan trabajar en un ambiente adecuado y cumplir así con los objetivos solicitados.

“El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia”¹⁸

Para lograr este fin es importante que nos concentremos en poder lograr llenar nuestra organización con las personas más capacitadas para el puesto requerido. Esto se logra en primer lugar definiendo cuales son las tareas que

¹⁷ Fuente: “Administración, una perspectiva global Koontz, Wehrich”, 2004

¹⁸ Fuente “Administración de Personal y RRHH” Werther y Davis”, 2000

se llevarán a cabo en ese puesto, lo que permitirá definir cuáles son los requerimientos de capacitación que el aspirante deberá cumplir y luego comenzar con el reclutamiento, selección, contratación, ascenso o desvinculación.

3.4.7.1 La gestión del Recursos Humanos¹⁹

En toda relación laboral, existe permanentemente una puja entre intereses personales y los de la empresa. La tarea del departamento de Recursos Humanos o de las personas que estén a cargo del personal es lograr una sintonía para que de alguna manera se puedan cumplir ambos requerimientos y en forma sinérgica.

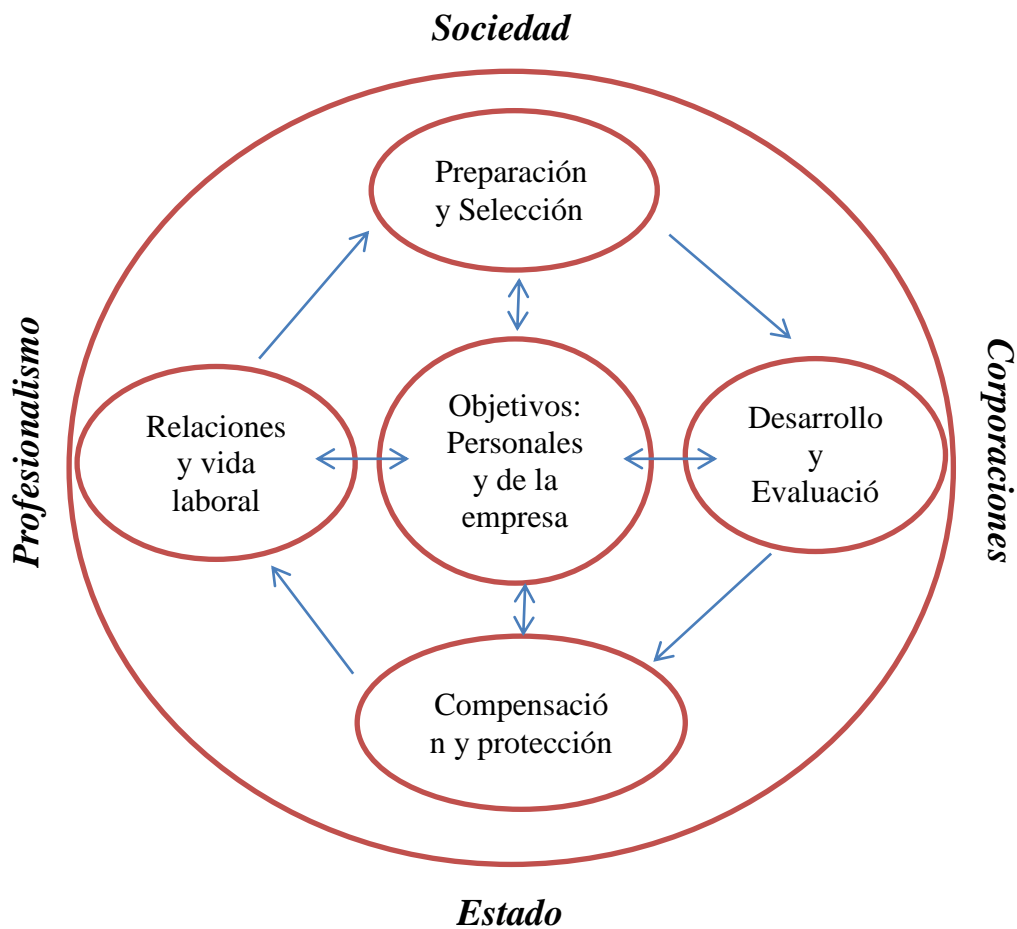
La gestión de Recursos Humanos es una actividad que nunca se debe descuidar, pues son las personas quienes llevan a cabo las actividades dentro de las empresas. Desde el mismo momento que se entabla una relación de dependencia, se está haciendo gestión de Recursos Humanos. Desde las pequeñas empresas o negocios que tienen uno o dos empleados, hasta aquellas con cientos o miles, deben prestarle mucha atención y brindarle tiempo y esfuerzos a que la relación empresa – personas, mantenga un equilibrio adecuado.

El medio ambiente genera cada vez nuevos requerimientos personales, profesionales y corporativos, que deben atenderse y balancearse para evitar que ambas partes estén satisfechas y puedan contribuir al crecimiento mutuo.

3.4.7.2 Funciones del departamento de Recursos Humanos

Con la idea de resumir todos los aspectos de la relación entre el medio ambiente, la empresa y las personas, el esquema que a continuación se detalla, explica la función del departamento de Recursos Humanos.

¹⁹ Fuente: “Gestión de Recursos Humanos” Lic Enrique Amuchástegui. Apunte de cátedra 2008



Esquema III-5: Función del departamento de RRHH

Fuente “Administración de Personal y RRHH” Werther y Davis”, 2000

En este esquema la empresa está formada por el círculo mayor. Dentro de él se encuentran otros cuatro círculos que enumeran las funciones de RRHH. Cada función se relaciona bidireccionalmente con su anterior y posterior y a su vez todas se relacionan con el círculo interno donde está representado el objetivo primario de RRHH, que es atender los requerimientos de cada persona de la organización y también responder a los objetivos planteados en la empresa.

Finalmente en la capa externa encontramos al medio ambiente. En él hay factores que condicionan el actuar tanto de las personas que componen a la organización como a la empresa en sí misma. La sociedad que marca el comportamiento general de todos sus integrantes, las corporaciones ya sean

sindicales o asociaciones de empresas, el estado condicionando con sus reglas y normas, el profesionalismo donde se representan los deseos personales de crecimiento y proyección de las personas.

A continuación se detallará brevemente cuales son las principales tareas que se llevan a cabo en cada una de las funciones de RRHH.

III.4.7.2.1 Preparación y Selección

- Análisis y diseño de los puestos: Es necesario conocer que es lo que el puesto demanda, tanto en actividades como en capacidades que deba cumplir el interesado.
- Planeación de los recursos humanos: Tener una idea de la expansión o contracción de la fuerza laboral necesaria a futuro.
- Reclutamiento: Buscar los candidatos a los puestos. La búsqueda puede ser interna o externa, a veces se hace en ambos lugares y se hacen competir.
- Selección del personal: Otorgarle el puesto de trabajo a aquella persona que se haya seleccionada como la más capaz de llevarlo a cabo.

III.4.7.2.2 Desarrollo y Evaluación

- Orientación y ubicación: Al incorporarse a una nueva empresa o bien si se reasigna un nuevo puesto, la persona debe tener un proceso de inducción a fin de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto de trabajo.
- Entrenamiento y desarrollo: Las personas deben ser capacitadas, no solo para desarrollar mejor su actividad, sino también para potenciar sus habilidades y desarrollar nuevas. Toda capacitación deberá ser evaluada.

- Plan de carrera: Es la posibilidad del crecimiento dentro de la empresa de una persona. Es decisión de la misma el mostrarla, fomentarla y capacitar a su gente para lograrla.
- Evaluación de desempeño: Permiten poder calificar el desempeño de las personas y ayudan en su promoción o desvinculación.

III.4.7.2.3 Compensación y Protección

- Administración de la compensación: Sueldos, incentivos (pecuniarios o no), participación en ganancias, etc.
- Prestaciones y servicios al personal: Son facilidades y servicios extras que la empresa puede darles a los empleados a fin de motivarlos.
- Aspectos de seguridad y Salud: Respeto por las normas de seguridad e higiene. Debe velarse por el cumplimiento de las normas y porque la empresa entregue los elementos y las condiciones de trabajo correctas.

III.4.7.2.4 Relación con el personal y evaluación

- Clima laboral: El clima laboral no se gestiona, sino que es un reflejo de cómo es la relación entre el personal con la gerencia. Promover la participación y el diálogo son dos herramientas muy interesantes a la hora de mejorar esta relación.
- Relación con el o los sindicatos: En una empresa sindicalizada la tarea del departamento de RRHH no es la misma que si no estuviera el gremio presente. Esto es así porque el sindicato revisará cuidadosamente las decisiones y velará por los intereses de los trabajadores. Una buena relación con el gremio puede contribuir positivamente al bienestar de todos.
- Evaluación del departamento de RRHH: Como cualquier otro sector o departamento, RRHH debe ser evaluado y auditado. Lo más importante que debe tener en cuenta el personal de este departamento es que su éxito se ve reflejado en cómo se desempeña el personal de toda la

empresa y la manera que lo haga. Es decir en el éxito de los otros se ve el resultado positivo de una buena gestión de los recursos humanos.

3.4.8 La Dirección

La dirección es “Hacer que los objetivos se cumplan”. Poner manos a la obra. Es la función de ejecutar todo lo que hemos planeado anteriormente, utilizando los recursos que tenemos disponibles.

Según el tamaño de la empresa esta etapa de dirección generará políticas, objetivos sectoriales, planes de acción, programas, presupuestos, etc. Todo apuntado a un mediano plazo.

Para ejercer la dirección es necesario contar con liderazgo, saber motivar, comunicar correctamente cual es nuestro objetivo y como lo llevaremos a cabo. Para esto deberemos contar con un óptimo comportamiento individual y grupal de todos aquellos que forman parte de la empresa.

3.4.8.1 Definir los planes de acción

Este proceso es tan importante como el diseño de la estrategia. Aquí bajamos a la realidad esto que venimos elaborando teóricamente.

Este trabajo requiere invertir mucho tiempo en la elaboración de objetivos tanto generales como grupales. Se comienza a “desmenuzar” la idea estratégica planteada en la etapa de planificación y cada una de las secciones va mirando puertas adentro y se comienza a preguntar ¿Qué se puede hacer, desde esta área, para colaborar en el cumplimiento de este objetivo estratégico que se ha planteado?

Ahora se definen los objetivos y las metas a conseguir en cada área a las que se les asignaran los recursos materiales y humanos necesarios para la realización de las acciones pertinentes.

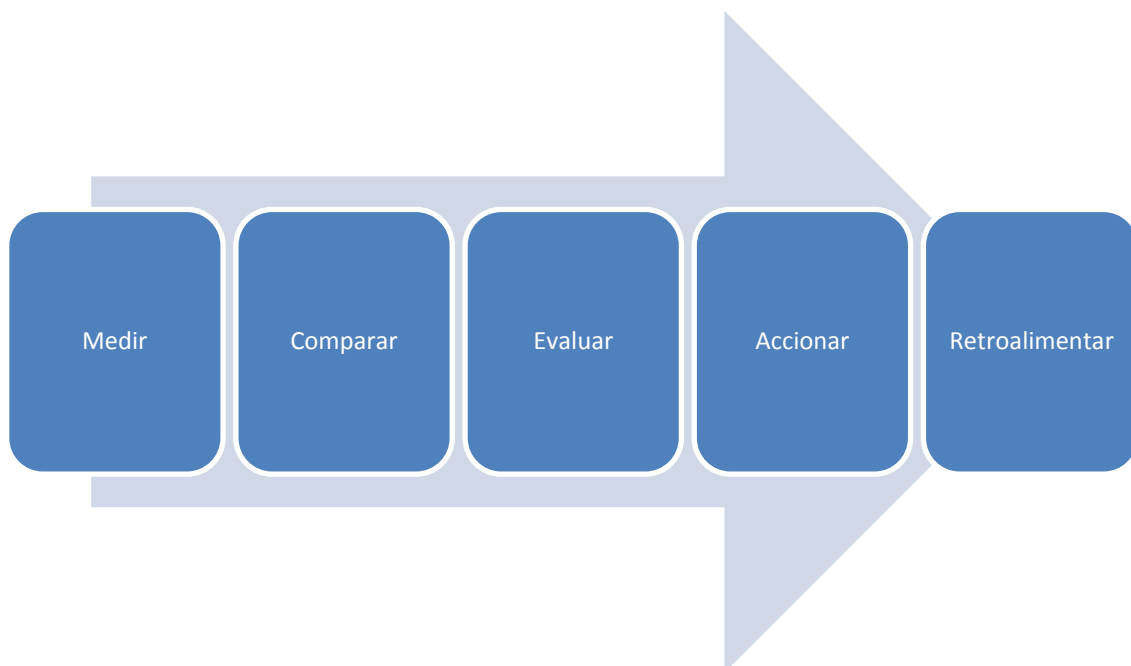
También conjuntamente se definen los indicadores para poder monitorear los resultados, para que en caso de desvíos se pueda actuar rápidamente.

El éxito de la empresa dependerá de que tan bien podamos bajar el lineamiento estratégico convirtiéndolo en planes de acción reales, que materialicen la estrategia y que puedan ser medibles y controlables.

3.4.9 *El Control*

Es la etapa donde se verificará “Como se han hecho las cosas”. Es importante ver que los objetivos se estén cumpliendo y si el camino trazado es el correcto o bien si los recursos asignados y la estructura armada son suficientes para conseguirlos. Muchos autores de libros de administración, consideran al control como parte integral e inseparable de la planificación. Esto se justifica pues si bien el control es la etapa final del proceso de administrar, desde aquí arranca nuevamente el círculo virtuoso, pues retroalimenta las otras etapas. Esta actividad nos permite también tomar las medidas correctivas necesarias para cambiar lo que haga falta a fin de validar los objetivos planteados.

El proceso de control cuenta con cinco procesos. La medición, la comparación, la evaluación, la decisión y finalmente la retroalimentación.



Esquema III-6: El proceso de Control

Fuente: “Administración, una perspectiva global Koontz, Weihrich”, Capítulo 18, 2004

1. Medimos los procesos y actividades que nos interesan. Basándonos en normas y planes que ya hemos definido.
2. Comparamos los resultados con algunos valores estipulados como objetivos. Para eso usamos los indicadores de seguimiento.
3. Evaluamos estos valores con los requeridos, analizando las desviaciones tanto positivas como negativas de los valores esperados.
4. Tomamos alguna decisión de sostener el camino o cambiarlo, si es que corresponde y dependiendo de la magnitud de la desviación.
5. Finalmente retroalimentamos al sistema con nuestras conclusiones y evidencias. Este último proceso podrá tener un efecto sobre la planificación, verificando o rectificando un cambio de rumbo.

3.4.9.1 El control como proceso de gestión

Se ha detallado el proceso de control, pero para que esto pueda ser llevado a cabo con éxito, es importante que se entienda y se conceptualice, dentro de la empresa, que el control es un proceso que complementa a la planificación, para saber si estamos consiguiendo los resultados que buscamos. Muchas veces la percepción sobre el control es que molesta o interrumpe el normal funcionamiento de las actividades. Justamente debe transmitirse lo contrario. El control ayudará a ratificar o rectificar nuestras acciones.

III.4.9.1.1.1 Gestión

La gestión se define como el uso adecuado de los medios disponibles, para lograr objetivos prefijados. La gestión es dinámica, se realizan trabajos, tareas, se comunica, se motiva y se coordinan tanto recursos materiales como humanos.

III.4.9.1.1.2 Control

El control es la verificación que los resultados finales estén conforme a los pedidos. El objeto del control es ayudar a lograr o superar los objetivos dirigiendo el comportamiento real. El control no debe tomarse solamente como un acto de inspección, es en todo caso una ayuda para evitar desvíos.

III.4.9.1.1.3 Control de Gestión

Es la suma de los dos aspectos positivos anteriormente descritos. El control de gestión es el proceso mediante el cual la dirección de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente, para el cumplimiento de los objetivos prefijados.

El control de gestión influye para diseñar el futuro, al colaborar con la retroalimentación de los datos.

El sistema de control debe ajustarse a la cultura organizacional. En una empresa donde las personas gozan de considerable libertad y participación, un sistema riguroso iría a tal punto contra la corriente que estaría condenado al fracaso, si al contrario, un superior que tradicionalmente no les da participación a sus subordinados, tuviera un sistema de control permisivo y generalizado no tendría resultados satisfactorios. La persona acostumbrada a no participar necesita reglas claras e instrucciones específicas para trabajar.

Quien lleve a cabo la gestión de control, deberá tener presente, que los controles deben diseñarse para la tarea y persona específica a las que están destinadas a servir. *“Aunque el proceso básico y fundamentos del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial o al menos adaptado”.*²⁰

3.4.9.2 Requisitos de un sistema de control

A continuación se realizará una caracterización de un sistema de control, con la finalidad de resumir los distintos aspectos que deben tenerse en cuenta para que un sistema de control funcione correctamente y sea entendido e integrado en toda la empresa.

- ✓ Deberá estar ajustado a las normas y planes específicos, apuntando a conseguir los objetivos estratégicos planteados.

²⁰ Fuente: “op.cit”, Koontz, Weihrich”, pág. 656, 2004

- ✓ Adaptados al uso y las necesidades de las personas que los crean y los usan. El indicador que no se usa, no sirve y molesta. A su vez tiene que ser fácil de manejar y calcular.
- ✓ Eficaz. Deberá medir procesos críticos y desviaciones que sean consideradas de excepción. Que rápidamente permitan generar alertas para ser corregidas.
- ✓ Evolutivo. Tendrá que permitir un rápido cambio, pues muchas veces el entorno exige un cambio de estrategia que deberá ser seguido por los indicadores.
- ✓ Integrador. Tanto los indicadores como el sistema de control, debe ser fácilmente entendido e interpretado por toda la organización. Por ejemplo, la evaluación del personal debe ser dominio de todos aquellos supervisores o encargados de personal, pues si hay rotaciones o movimientos, cada responsable conocerá de que persona se trata y cuáles son sus características. O bien cuando se habla de algún cambio en la estrategia comercial, quienes están en un proceso operativo podrán tener acceso a la evolución de las ventas y compartir sus indicadores, mostrando la posibilidad o no de un aumento en la producción.²¹

3.4.9.3 El valor de la información en el proceso de Control

La información en una organización siempre es muy importante, y en este proceso es vital.

Vital, porque sin ella no podemos armar y alimentar al sistema de control. Por eso es importante que hablemos sobre la calidad de la información.

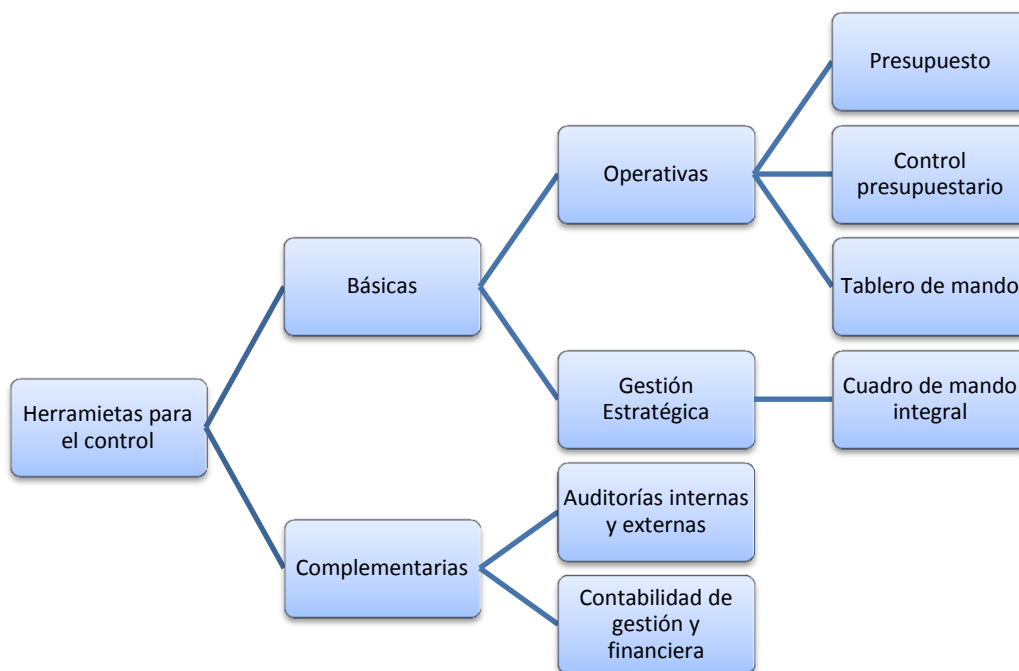
El proceso de gestión deberá ser alimentado con información cuantitativa y cualitativa que salgan de un sistema de comunicación limpio y lo más preciso posible. Esto se refiere a aquellos datos cuantitativos deberán ser correctamente calculados y entregados en tiempo y forma. Para el dato cualitativo deberán ser obtenidos lo más objetivamente posible. La naturaleza del dato cualitativo, hace que pueda estar contaminado en

²¹ Fuente : "op.cit", ARMANDO.

exceso por creencias preestablecidas, comentarios infundados, vicios del propio correteo de la información en los pasillos de la empresa, etc. El sistema de información y las personas que lo componen deberán tener en cuenta estos detalles y ser convenientemente capacitados y entrenados para separar aquellos datos reales y valiosos de los otros cuya contaminación pueden dañar, sin necesidad, el concepto que se tiene de una persona o la percepción de una marca, o los dichos de la competencia entre otros ejemplos.

3.4.9.4 Herramientas para ejercer el control de gestión.

Existe una diversidad de herramientas administrativas que se pueden usar para ejercer el control sobre los procesos en marcha.



Esquema III-7: Herramientas de Control de Gestión

Fuente: ARMANDO, Juan, *Planificación y Control de gestión*, 2009

Existen dos clases de herramientas: las básicas y las complementarias.

Las complementarias son aquellas que aportarán datos sobre el correcto funcionamiento de la empresa. Para el caso de las auditorías, ellas tienen el fin de detectar desvíos en los procedimientos y trabajar para mejorarlos, de esta

manera se logra la confiabilidad de los procesos, de los indicadores y de las personas que llevan a cabo las tareas. Esto permite, indirectamente confiar en los datos arrojados por todo el sistema. La contabilidad de gestión y financiera, nos aportan datos sobre los estados financieros y patrimoniales más actualizados, pudiendo de esta manera analizar las distintas variables económicas en tiempo real.

Para el caso de las herramientas básicas, tenemos dos grandes grupos. Un grupo hace un control de gestión operativo y el otro apunta desde lo estratégico.

III.4.9.4.1 El Cuadro de mando integral

Es una herramienta que ha tenido un alto grado de aceptación dentro del mundo empresarial en las últimas décadas. Trabaja sobre la idea de llevar la estrategia hacia cada rincón de la empresa, para que desde allí se diseñen los objetivos de cada área y sección. Es muy interesante pero requiere un alto grado de involucramiento de la dirección de la empresa y una maduración en la organización que permita y acepte que las bases se involucren en el proceso.²²

El producto comercial más conocido es el Balance Scorecard.

Las otras herramientas básicas que son el presupuesto, el control de presupuesto y el cuadro de mando. Son herramientas que trabajan operativamente, es decir, sobre los objetivos ya delineados y determinados, se verifica que se cumplan los valores estipulados.

III.4.9.4.2 El presupuesto

Es una de las herramientas más usadas en los últimos tiempos y sobre todo en las grandes empresas.

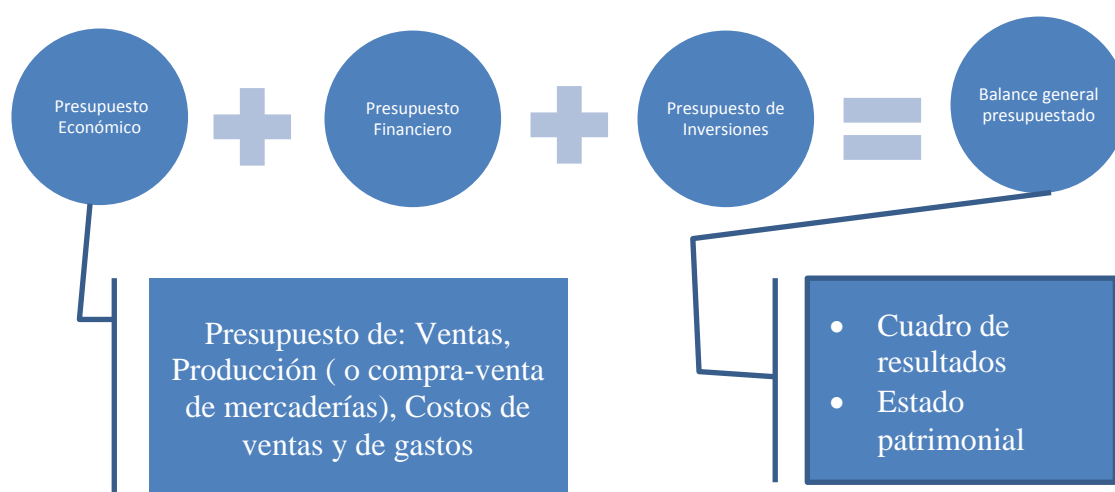
La utilización del presupuesto como herramienta de administración data de los años '20, cuando Dupont, General Motors y Siemens comienzan a

²² Fuente: KAPLAN, Roberto S. y NORTON, David P. Cuadro de mando integral.

usarlo en sus áreas de costos, para luego expandir su aplicación al resto de la organización hasta que en los '70 su uso abarcaba toda la empresa.

Como toda herramienta que soporte a la actividad administrativa, el presupuesto debe responder a una idea o estrategia. Justamente se lo define como una expresión cuantitativa de un plan de acción y a su vez funciona como auxiliar para la coordinación, ejecución y control. Forma parte y asiste a todas las funciones de la administración cuando se comienza a trabajar suponiendo escenarios futuros, para luego expresar en números lo que se ha planificado cumplir; ayuda a asignar recursos y coordinar actividades; asiste en la dirección indicando cuáles serán los objetivos a conseguir en un corto plazo y de esta manera también se usa como control, al tener los valores modelos a alcanzar. Si hay un desvío deberá ser considerado y actuar para corregirlo.

Un presupuesto integral se arma de la siguiente manera. Se realiza un presupuesto Económico, el cual está formado por el presupuesto de ventas, de producción, costos de ventas y presupuestos de gastos. Cada uno de ellos tendrá presupuestos menores, según corresponda en la estructura de la empresa. Luego se hace un presupuesto financiero y otro de inversiones. Los resultados de cada uno de ellos se vuelcan en un Balance general presupuestado, el que generará un estado patrimonial presupuestado y un cuadro de resultados presupuestado. Estos dos últimos, son los elementos con los que se trabaja durante casi todo el año para monitorear el desarrollo de las actividades.



Esquema III-8: El presupuesto Integral

El presupuesto, en sus distintas facetas, nos dará un cálculo estimado de lo que podrá suceder y esto estará en función también de lo que la empresa necesita o ha estimado como un futuro alcanzable. Son las partidas de dinero que se asignan o se deben obtener para lograr los distintos objetivos.

III.4.9.4.3 El control presupuestario

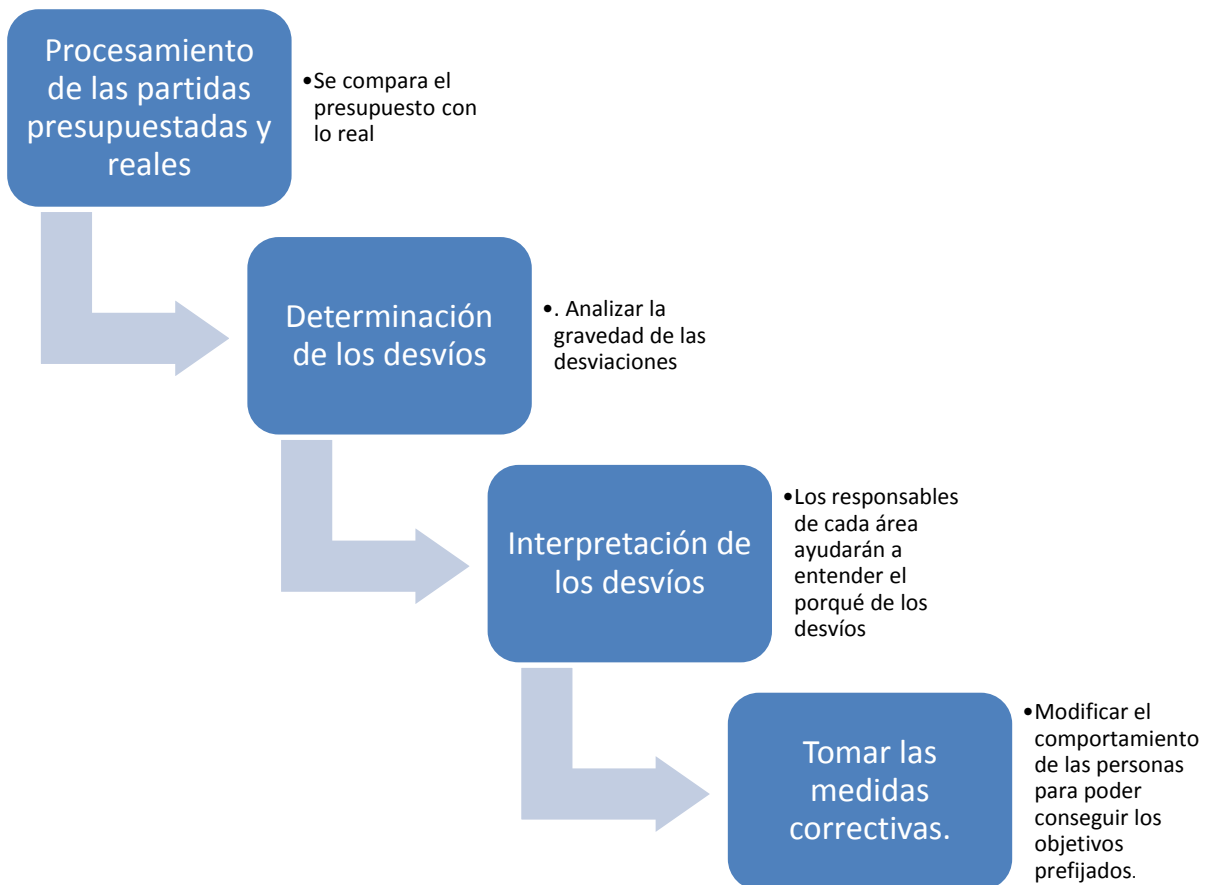
El control presupuestario va un paso más allá del presupuesto. Se trata de ir cotejando los datos que la realidad nos va entregando con lo que se ha presupuestado. De esta manera se van examinando las diferencias y actuando en consecuencia.

Esta herramienta implica que estemos inmersos en un procedimiento permanente, riguroso y metódico. Requiere que unan sus esfuerzos el departamento técnico, el comercial, el financiero y el contable, para poder juntos detectar desviaciones, que en caso de ser importantes, se estudiarán para evitar que vuelvan a suceder.

Se toma como punto de partida lo que ha sido presupuestado y se van recopilando datos para ir analizando la realidad y comparar ambas cifras.

Es un método de varios años de antigüedad. Se suele nombrar a una persona quien tendrá a cargo la tarea de comparación, pero deberá consultar a los otros actores dentro de la organización para poder tener una visión amplia de la realidad.

El proceso del control presupuestario se puede enumerar de la siguiente manera.



Esquema III-9: Control presupuestario

Fuente: ARMANDO, Juan. Planificación y Control de gestión, 2009

III.4.9.4.4 Tablero de comando

El tablero de comando es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones. Representa una exposición dinámica donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión. Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión.

El Tablero de comando es una herramienta un poco más moderna y tiene como ventaja que su seguimiento se hace en forma mensual y fácil.

Se trata de un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa en forma integral o bien de un sector en particular.

Cada ámbito de la empresa diseña su tablero de comando, utilizando los indicadores disponibles para poder monitorear las actividades que considere más importantes y así centrar la atención en aquellas cosas que particularmente le interesen.

De lo anterior surge entonces que podríamos tener distintos tipos de tableros.

- ✓ Tablero de mando operativo: Donde estarían los indicadores que reflejan las áreas críticas y que deben ser seguidas de cerca. Nos da la información del funcionamiento de la empresa.
- ✓ Tablero de mando directivo: Permite al directivo, en un golpe de vista, monitorear las áreas críticas y tener un pantallazo general de cómo evoluciona la empresa.
- ✓ Tablero de mando estratégico: Se usa para evaluar y diagnosticar si el curso actual refleja lo establecido en la estrategia. Se fusionan indicadores de las áreas críticas con indicadores externos o del entorno.

En el próximo capítulo se abordará en forma detallada los conceptos y el armado de esta herramienta para una empresa familiar.

3.4.10 Generación del producto

La generación del producto de una empresa u organización, se entiende obviamente por los bienes y servicios que esta produzca. Pero podemos extender esto a otros subproductos como la satisfacción de los clientes y los empleados que trabajan en ella, las ganancias obtenidas por los dueños o accionistas y el aporte que hace a la sociedad donde se desenvuelve.²³

3.4.11 La administración, más que la suma de sus partes

La idea de la sección 3.4 ha sido desarrollar los distintos aspectos y tareas que son necesarios tener en cuenta a la hora de manejar una empresa. La escala y la profundización dependerá de las dimensiones de la organización, pero cualquiera sea, siempre estarán presente cada uno de los aspectos aquí enumerados.

Esto muestra que todos los procesos producen cambios y dependen tanto del proceso anterior, como son importantes para el que le sigue. Una organización bien conducida y con un objetivo en común definido genera una sinergia muy importante.

Finalmente y a modo de idea estratégica traigo a colación lo que el Cr Juan Armando nos compartió en las aulas de la Maestría en Administración de Empresa del ICDA. *“Para que una empresa pueda conseguir sus metas, deberá tener en cuenta que existen tres valores fundamentales. Conocer a su gente, desarrollar el software y los sistemas correspondientes y por último monitorear el clima laboral.”*²⁴ Esto nos dice que mucho podemos planificar pero si nuestra gente y los sistemas operativos no están correctamente adecuados, alineados y motivados, los resultados no nos acompañarán.

²³ Fuente: “op.cit” Koontz, Wehrich”, Capítulo 1, 2004

²⁴ Fuente : ARMANDO, Juan ,Planificación y Control de gestión, 2009

3.5 El tablero de comando

3.5.1 Definición, tipos y características

Como anteriormente se citó, el tablero de comando es un sistema de información cuya característica básica es organizar y presentar los datos a los directivos de una organización para el control de gestión y la toma de decisiones.

Esta herramienta de control, suele ser comparada al tablero de un piloto de avión, ya que consta de un sin número de relojes y pantallas que le dan la información necesaria para pilotar la aeronave. Si el piloto no tuviera todos esos datos tomaría las decisiones viendo solo parte de la realidad. Como si se concentrase solo en la altitud y no viera el indicador de la velocidad.

Para el caso de las organizaciones, un tablero de comando se resume en una exposición dinámica, donde constan aquellos indicadores y sensores que significativamente pueden contribuir al diagnóstico integral de la gestión.

Es el producto final de un sistema integrado de información para el Control de Gestión y no es un fin. Es una herramienta y debe considerarse un medio, que nos ayuda a conseguir nuestros objetivos, no convertir a la creación de un tablero de mando en un fin por sí solo.

3.5.2 El tablero de comando y el *Balanced scorecard*

El *Balanced scorecard* o popularmente el **Tablero de mando Integral**, suelen confundirse de nombre con el tablero de comando. Pero la esencia es diferente.

Se trata de una herramienta de la administración, pero cuya construcción parte desde la estrategia y se va metiendo dentro de la organización para ayudar a entenderla y ponerla en práctica. Se convierte al final en una herramienta de control de gestión, pues tiene indicadores y resultados que cumplir, devolviendo la información para ratificar o rectificar la estrategia. El BSC es el sistema de Gestión de control en sí mismo. Hablar sobre cómo se arma y se trabaja un tablero de mando integral, llevaría todo un capítulo y nos sacaría el foco de este estudio.

Un tablero de comando es un ejercicio previo que deben hacer las organizaciones para luego intentar incorporar un tablero integral. Es como empezar primero a caminar antes de pretender correr. El uso del tablero permitirá que la organización se acostumbre a medir las cosas que hace y a analizar las consecuencias de sus actos, cuyo resultado estarán mostrados en los indicadores.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el tablero de mando y el BSC, donde se puede ver claramente que la diferencia está en el concepto de cómo se realiza la construcción.

| <i>Tablero de comando</i> | <i>Balanced Scorecard</i> |
|---|--|
| Modelo de control reactivo | Modelo de gestión proactivo |
| Foco en la operación | Foco en la estrategia |
| Énfasis en los indicadores financieros y operativos | Objetivos e indicadores balanceados según dimensiones financieras, clientes, procesos internos y de recursos humanos |
| Indicadores de resultados (miden lo que pasó) | Indicadores de resultados y tendencias; nos dicen que es lo que hay que hacer |
| Una gran cantidad de indicadores | Sólo indicadores y objetivos estratégicos. |
| Usa indicadores de desempeño por área | Mapea la estrategia a través de la relación causa efecto, relacionando la relación de cada área en la estrategia del negocio |
| Hay diferentes tableros según la cantidad de áreas | Un mismo BSC permite que todos hablen un mismo idioma: la estrategia |
| Un modelo de control | Una poderosa herramienta de motivación y movilización. |

Tabla III-3: Comparativo entre un Tablero de Comando y un BSC

Extraído de: www.slideshare.net/guitartp/bsc-vs-tablero.

El BSC define sus indicadores utilizando a la estrategia como base y traza un mapa buscando la relación causa efecto de las acciones de cada área para definir sus indicadores.

El tablero de comando es el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa en forma integral o bien de un sector en particular.

Cada ámbito de la empresa diseña su tablero, utilizando los indicadores disponibles para poder monitorear las actividades que considere más importantes y así gestionarse.

Entonces se pueden tener distintos tableros, según las necesidades de monitorear la actividad particular o bien desde un punto de vista diferente. Es decir un jefe de área tendrá un tablero distinto a un gerente o al director de la empresa.

3.5.3 Calidad de la información

Para empezar a armar un tablero, deberemos reconocer de qué tipo de información nos deberemos valer para procesarla e incorporarla al tablero.

- Clasificar la información en necesaria o no. Podemos tener un montón de datos, pero muchos de ellos pueden ser innecesarios o no decirnos nada que nos importe por el momento.
- La frescura de los datos es otro valor importante. Los datos viejos pueden servirnos de referencia pero no deben estar siempre presentes. A demás no vale de nada ponernos a trabajar sobre datos del año pasado o el anterior. El contexto cambia tan rápidamente que lo que era aceptable el año pasado, hoy es un desastre o viceversa.
- La confianza y la fidelidad de los datos es otro valor importante. No podemos dar crédito a apreciaciones personales o dichos cuya procedencia no nos dé confianza. Conocer las fuentes, valernos de datos reales para contrastar con lo que estimamos, es crucial para que podamos confiar en el indicador y la consecuente información que de su análisis se extraiga.

Para la creación de un tablero de control, existen dos tipos de datos, los cualitativos y los cuantitativos.

Para ser procesados deben presentarse en forma de:

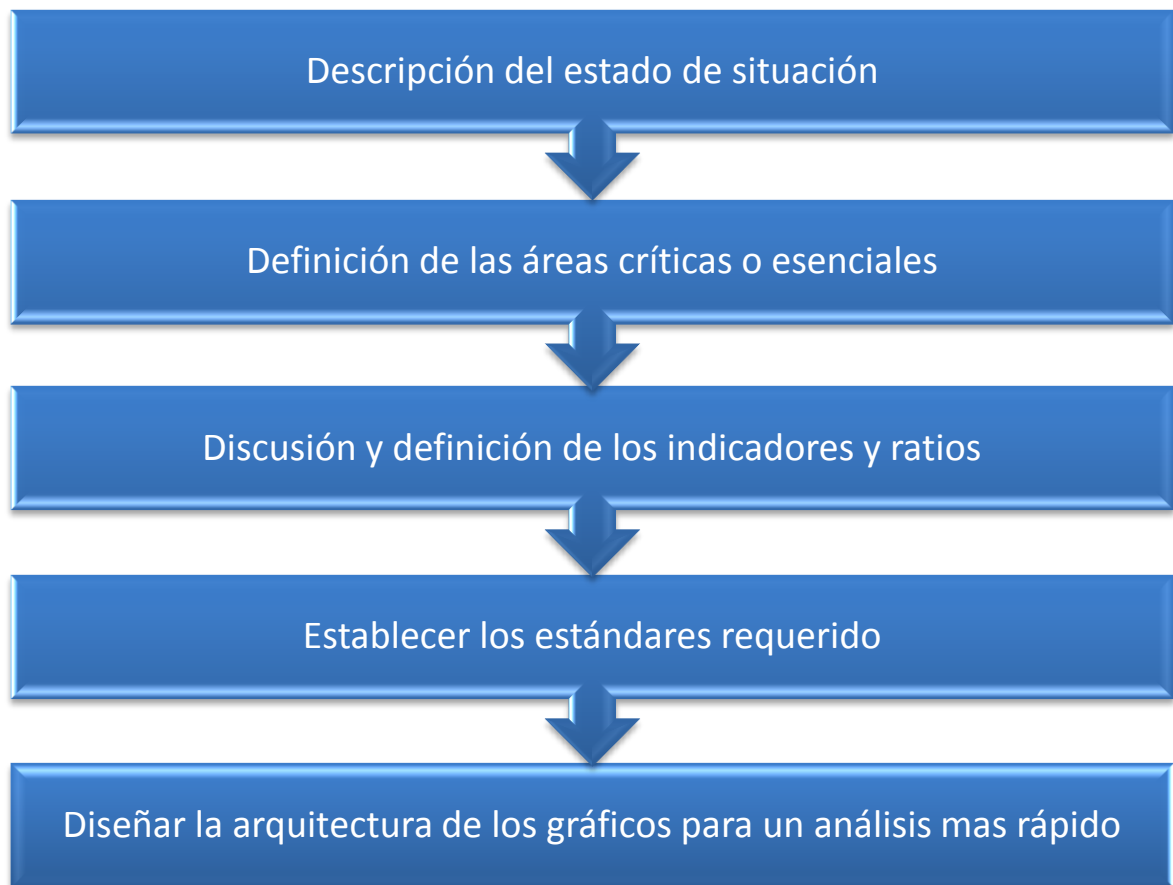
- ✓ Ratios. Son cocientes entre dos valores cuantitativos. Normalmente se usan para establecer relaciones porcentuales o bien entre dos valores cuyo resultado nos da un número que se toma como objetivo.
- ✓ Índices. Es una manera práctica de evaluar una evolución o involución en algún proceso. Se toma como punto de partida un valor al que se le asigna el 100 ó 1 y sobre el cual se compara.
- ✓ Evaluaciones. Es la manera de pasar los valores cualitativos en cuantitativos. Se usa para poder cuantificar ciertas apreciaciones. Se usan escalas como del 1 al 10 o del 1 al 5, donde el mayor número es Excelente y el último es muy malo.
- ✓ Datos directos. Son valores que por sí mismos tienen relevancia y no vale la pena cambiarlos ni medirlos relacionados. Son valores cuantitativos puros.

Esta manera de presentar los datos, simplifica el proceso de lectura y ayudan a la toma de decisiones.²⁵

3.5.4 Procedimiento de creación de un tablero de comando

Se ha descrito que es un tablero de comando, cuál es su idea y fin, como también el tipo de información que la integra y que brinda. Ahora veremos el procedimiento de creación de un cuadro de mando.

²⁵ Adaptado de : "op.cit" ARMANDO, capítulo 2, 2009



Esquema III-10: Procedimiento de Creación de un Tablero de Comando

Adaptado de:

<http://www.degerencia.com/articulo/el-tablero-de-comando-una-herramienta-a-elegir-sin-temor-a-equivocarse>

A continuación de detalla cada uno de los procesos.

1. Descripción del estado de situación. Esto es muy importante para saber o entender en donde estamos parados. Debemos saber cuáles son las características del entorno, del medio en que nos movemos y fundamental, conocer y saber sobre la empresa en la que formamos parte y sus objetivos. Si en caso diseñáremos un tablero para un área en particular, no nos hace falta saber demasiado sobre el entorno de la empresa, pero si conocer sobre el sector en sí y las otras secciones que se vinculan. Saber cuáles son los objetivos comunes y particulares.
2. Definición de las áreas críticas o esenciales. Del estudio de la empresa y los objetivos, se desprenderán las áreas críticas que deberán ser monitoreadas continuamente. Es decir aquellas zonas o secciones cuyo rendimiento positivo influenciará con mayor importancia a la consecución de los objetivos. Para el caso de un tablero de un sector este paso sirve para detectar cuáles son los procedimientos más críticos y sobre los cuales debemos prestarle mayor atención.
3. Discusión y elaboración de los indicadores y ratios. De las conclusiones anteriores, podremos definir con qué ratios, indicadores, porcentajes, cifras o evaluaciones nos valdremos para medir los rendimientos.
4. Establecer los estándares requeridos. Son los valores contra los que vamos a comparar los resultados obtenidos. Estos estándares pueden ser definidos por la propia empresa y sus integrantes, basándonos en la experiencia o bien si el sector tiene algunos valores referenciales que nos puedan ser útiles.
5. Diseñar la arquitectura de los gráficos para un análisis más rápido. Este es un punto que aparentemente no es tan importante, pero elegir la forma de presentar los números, puede consagrar o menos preciar información valiosa, por estar mezclada o bien no estar presente. Para presentar los datos tenemos tablas, gráficos de barras, tortas etc,. La elección dependerá de que tipos de datos hagan falta mostrar y cuál es la forma más clara de verlos. También es importante preguntarle al

destinatario como le gusta que los presente. Cada persona es distinta y a veces ante un proceso particular requieren información distinta.

3.5.5 Implementación

Hasta aquí se ha estudiado como se arma un tablero de comando. En esta sección el objetivo es hacer una descripción, de cuáles son los pasos a seguir para poner en marcha y utilizar esta herramienta de control de gestión.

1. Decisión: Aquí debe comenzar el romance entre la herramienta y las personas que dirigen la empresa. Son ellos o él, quienes debe estar totalmente convencido de lo positivo que es el uso de esta herramienta y que esto le servirá para poder monitorear las distintas áreas de la empresa de un solo vistazo y así gestionarla con mayor certeza. Suelen ser los profesionales que integran la empresa quienes llevan esta inquietud a los directivos.
2. Capacitación y convencimiento: Una vez que la dirección de la empresa está convencida de la implementación, debemos comenzar con un proceso de capacitación muy fuerte. Toda la organización debe conocer que es un tablero de comando, para que se usa y cómo se construye. Esto despeja ciertas creencias negativas que muchas personas tienen al pensar que esto afectará su normal desempeño, pues se busca de alguna manera controlar lo que hacen y esto incomoda. Se debe hacer entender el lado positivo del control y que esto no es una herramienta solamente de presión. Como toda la organización participará de la capacitación, es importante destacar que la forma y el contenido de estas dependerán del grupo al que esté dirigida. No es la misma capacitación la que recibirá el cadete o el operario, de la que tomará el jefe o gerente de un área.
3. Creación e implementación: La base del éxito de este proceso es *“la formación de equipos de trabajo, cuyos integrantes cubran tres aspectos primordiales; el conocimiento del negocio, el conocimiento de sistemas informáticos y el conocimiento de la herramienta Tablero de*

comando.”²⁶ Cuando se confecciona un tablero y se comienza a armar los indicadores, rápidamente se da cuenta que estos muchas veces vienen como resultado de la interacción de dos o más áreas y pasa que se nos ocurren otras variables o valores que hoy no los podemos medir porque no tenemos forma de hacerlo al no estar desarrollado el sistema informático y no tener historial. Esto explica porque debe haber personal del área de sistemas que ayude, ellos pueden obtener datos fácilmente, relacionando variables que ya tienen y nosotros desconocemos.

Hay que destacar que los objetivos deben ser alcanzables y medibles. Lograr obtener los indicadores adecuados, es fruto del trabajo de un equipo que sea interdisciplinario, que trabaje sin mezquindades o temor a ser controlado y cuyo conocimiento de la empresa y el negocio en sí, les permita tener claridad a la hora de mostrar los resultados.

4. Utilización: Esto parecería fácil ya que aparentemente lo más complicado es la confección. Pero hay que rescatar algo, muchas veces quien lee e informa no es la misma persona que ha confeccionado el tablero. De aquí se desprende que la arquitectura de la presentación de los datos es muy importante, pues puede mostrar datos poco relevantes y a veces ocultar información valiosa. El factor clave es prestar mucha atención para quién está dirigido el tablero, e investigar cuales son los datos que a este usuario le interesa conocer si es que él mismo no lo solicita. Si presentamos un tablero con los datos requeridos, actualizados y bien mostrados, le permitirá al usuario tomar decisiones acertadas y por lo tanto le dará respaldo al trabajo realizado. Es decir indirectamente, le dará respaldo al tablero de comando y esto asegurará la continuidad en el uso.

Lograr un tablero de comando exitoso hoy implica que deberá sostenerse durante el tiempo. Hay que ir actualizándolo, pues la realidad cambia y muchas veces nos interesa analizar ciertas cosas que quizás mañana no sean tan importantes.

²⁶ Extraído de: www.degerencia.com/el_tablero_de_comando_una_herramienta_a_elegir_sin_temor_a_equivocarse.

IV EL TABLERO DE COMANDO EN UNA EMPRESA FAMILIAR

Hemos llegado al final del estudio teórico tanto de la empresa familiar como del tablero de comando. Es tiempo entonces de unir estos tópicos, a través de un ejemplo práctico. La particularidad será la de crear un Tablero de Comando y luego convencer al dueño y a la organización del poder que tiene esta herramienta. Al momento de analizar los resultados obtenidos como consecuencia de nuestras decisiones, esta nos permitirá ratificar o rectificarlas y a su vez sirve como plataforma más segura de futuros cambios que queramos introducir.

4.1 Implementación de un tablero de comando en “la empresa sa”.

A continuación se trabajará sobre un caso particular, donde se estudiará a una empresa, su estructura, su medio. A continuación se ensayará un Tablero de Comando, el que será presentado al dueño para su aceptación.

Basándonos en lo visto en el punto 3.4 cuando se detalló el funcionamiento del sistema de administración de la empresa y en base al procedimiento de creación del tablero de comando detallado en el punto 3.5.4 comenzaremos a desarrollarlo.

4.1.1 Descripción del estado de situación.

4.1.1.1 La empresa y su contexto

Esta es una empresa familiar, que se fundó hace más de 60 años por el padre del actual director, cuando daba sus primeros pasos como mecánico. Más tarde, en 1959 viendo las oportunidades que le brindaría el sector termina dedicándose exclusivamente a la venta de Autopartes a nivel minorista para vehículos Institec, Graciela, Auto Unión y posteriormente para Rastrojero

Diesel. Con la incorporación de sus hijos comienza un crecimiento sin prisa y sin pausa y en el año 1972 da inicio a la comercialización a nivel mayorista de repuestos. Luego en 1985 incorpora la distribución de repuestos de una marca internacional. En el año 2003, hace lo mismo pero con otra gran empresa internacional.

Hoy, son verdaderos especialistas en la comercialización de autopartes para vehículos de marca Renault y Volkswagen convirtiéndose en uno de los principales referentes en el mercado. La empresa cuenta con más de 23000 ítems en stock, es distribuidor de las principales líneas de productos para automóviles y posee 3 marcas propias a través de la cual comercializa los distintos repuestos según la calidad y la marca de vehículos a la que va dirigida.

El servicio y la variedad son los pilares fundamentales del éxito. Es una empresa que concurre a diferentes entes gremiales. Tiene una excelente reputación entre sus proveedores por la forma en que hace frente a sus compromisos, debido a su fortaleza económica y financiera.

En la actualidad trabajan en ella aproximadamente 120 personas, entre viajantes y personal de su casa central en la ciudad de Córdoba; donde se concentra toda la actividad y la mayor cantidad de trabajadores.

Principalmente el mercado de distribución de estos productos se encuentra repartido en 5 empresas, puede identificarse a demás competidores indirectos que distribuyen marcas diferentes a las comercializadas por la empresa. Sin embargo las barreras de ingreso a la actividad son altas contemplando la necesidad de reconocimiento y redes de clientes y proveedores que solo se logran con el paso del tiempo y una trayectoria caracterizada por el cumplimiento de los compromisos asumidos.

La empresa comercializa sus productos en su mayoría en el mercado nacional, tiene presencia a través de las exportaciones en los países limítrofes y está conectada a la CEE y Oriente a través de sus proveedores.

Repasando algunas características de este tipo de empresas podemos rescatar que cumplen con la mayoría de las ventajas detalladas. Hay un alto compromiso familiar, están en el negocio hace muchos años y por lo tanto lo conocen muy bien. El hecho que la familia dirija la empresa le otorga una gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones y a su vez marca una impronta muy

fuerte en la cultura de la organización. En cuanto a las desventajas, también las cumplen en su totalidad. Pronto tienen que enfrentar el hecho de hacer un cambio sucesorio y no se avista un claro sucesor ni que se hayan comenzado a trabajar en este tema.

Desde el punto de vista del ciclo de vida de las empresas familiares (sección 3.3), esta compañía estaría transitando entre la etapa segunda y tercera, no solo por las edades de los integrantes de la familia, sino también por las características descritas para cada etapa y su verificación con la realidad en el caso de estudio. Si a este análisis lo hacemos separándonos de la condición de empresa familiar, nos podríamos ubicar en la etapa de consolidación de su situación económica y financiera (segunda etapa), por lo tanto es necesario trabajar sobre los aspectos detallados anteriormente en la sección 3.3.1; organización interna, análisis de los factores externos e internos para generar un plan de acción consensuado y con cierta independencia del instinto del dueño, apoyándose en la profesionalización del plantel.

IV.1.1.1.1 La familia y sus relaciones

El fundador y creador de la empresa, el abuelo, quién aún está vivo, tuvo dos hijos. El mayor, quien le lleva 10 años a su hermano, tomó las riendas del negocio ya hace varias décadas y es el motor del crecimiento de la misma. Los hermanos trabajan juntos pero uno es el director general y comercial, mientras su hermano menor es el jefe del área de administración. Ambos tienen descendencia. El mayor tuvo dos hijos y el menor solo una hija. A excepción de esta última, todos trabajan en el negocio, incluidas las esposas de los socios y el marido de la hija del hermano mayor.

A primera vista, se trata de un núcleo familiar pequeño, pero no por esto deja de haber conflictos, ni cruces de intereses.

Tenemos a un padre, que hoy es “el dueño”, a su lado están su hijo y su hermano, con quienes mantiene una buena relación pero teñida de todos los aspectos antes vistos. Distintos puntos de vistas, cuestiones psicológicas no resueltas, y formas distintas de ver la realidad o encarar las cosas. Esto funciona porque ambos han aceptado esta forma de trabajo, donde se discute

pero finalmente se hace lo que el director diga. Esta situación genera un clima laboral que a veces suele tornarse un poco incómodo, pero en líneas generales es bastante productivo y ejecutivo. También tenemos a las esposas de los dueños, que tienen una excelente relación. El hijo del dueño y su yerno están a su lado, colaborando en la medida que lo permite, en la dirección. Ambos han aceptado este rol dentro de la estructura de empresa-familia.

Con respecto al resto de los empleados, hay un grupo que tiene la máxima confianza de la familia y por lo tanto su tarea está bien considerada monetariamente. Se premia la fidelidad y la pertenencia muchas veces sobre lo que dan a cambio.

Finalmente la relación que mantiene a la familia con la empresa es sumamente estrecha. Es más, casi no existe una gran diferencia entre lo que es el manejo de la empresa y de la familia. Debido a que el núcleo familiar es pequeño y como no existen dos o tres grandes familias que lo compongan, quien dirige la empresa, también dirige la familia. Es conocido el dicho en la empresa que, los domingos cuando la familia se reúne a almorzar, se realizan las reuniones de directorio.

IV.1.1.1.2 Caracterización del dueño

Un poco ha descrito a esta persona. La caracterización que se hace sobre él en el apartado 3.2 no hace más que ilustrarlo casi en su totalidad.

Portador de una impronta y un carácter fuerte, mueve y dirige a la empresa como si tratara de criar su hijo. En verdad, es su niño, su vida y su proyección. Todo lo que él hace es por y para el negocio. Hasta en sus viajes de placer, observa cosas que luego quiere adaptar a su empresa o bien trata de combinarlos con visitas a clientes.

Es una persona con un agudo poder de análisis de la realidad; nacido y crecido en el ámbito del comercio es muy hábil y capaz en lo que hace. Trabaja en el rubro desde los doce años, por lo tanto conoce personalmente a muchos de los que son sus competidores. También a los clientes, con mucho de los cuales tiene una excelente relación más allá del ámbito laboral. Ha participado en actividades gremiales empresarias, en las que desempeñó las funciones de mayor jerarquía.

Con su padre retirado, maneja los hilos del negocio y de la familia desde hace ya varios años. Generoso con la familia, se encarga que nada le falte, pero va entregando en función de cómo van evolucionando y trabajando dentro del negocio. Mantiene un régimen parecido con quienes no son de la familia y lo siguen en la empresa hace muchos años, a los que exige lealtad a sus ideas.

Tiene un alto grado de confianza en sí mismo, por lo tanto a veces toma decisiones muy controvertidas. Cuando está convencido de algo se pone en marcha y no hay voces o consejos que lo puedan hacer cambiar de parecer. Si todo sale bien, es otro gran triunfo, si es el caso contrario; sirvió de experiencia y a hablar de otra cosa.

Está acostumbrado a poner las reglas y no le gusta que se lo hagan a él.

Su dirección es patriarcal. Trata de saber todo sobre la vida de la gente que trabaja con él. Al menos con los que siente que son sus más allegados. Sus referentes, que llevan trabajando en la empresa más de quince años, tienen a cargo ciertas funciones claves. Si bien toman algunas decisiones son siempre consultadas a él. Suele impulsarlos a que asuman los riesgos de las decisiones, pero en el fondo le encanta que lo consulten y hay áreas, como la comercial, donde él se siente a gusto y todavía está al frente.

Sus años de experiencia, su agudo poder de análisis y su capacidad de percibir más allá de indicadores o referencias le han ayudado a tomar las decisiones que hicieron crecer mucho a la empresa. Hoy se encuentra en un momento donde sabe que debe empezar a buscar la forma que la empresa siga funcionando sin él y no hay nadie de la familia que lo convenza para poderle pasar la posta de tan enorme responsabilidad. A demás, el tamaño y la complejidad que tiene la organización, necesita que él pueda conceptualizar o racionalizar aquello que percibe para poder ser traducidos en objetivos o una verdadera visión de futuro para la empresa.

Si tomamos en cuenta el análisis que se hizo cuando detalló las etapas de las empresas familiares y sobre todo en aquello del cumplimiento de la fase PEN (Performance Emprendedora Natural), podría concluir que él está parado en ese momento (pág. 31).

Como se trata de un hombre relativamente joven, con varios años por delante, es posible que pueda armar un equipo de trabajo, que le ayude a

dirigir esta gran empresa y cuando él decida retirarse, puedan continuar sin mayores inconvenientes.

Dado que para esto falta bastante tiempo, será necesario dotar a la empresa de herramientas que permitan monitorear su funcionamiento. Es por ello que la creación de un tablero de comando será una forma de ir profesionalizando a quienes hoy tienen la obligación y el deber de informar la evolución de los distintos procesos.

IV.1.1.1.3 Descripción de los avances que se han logrado dentro de la empresa

La empresa cuenta con la certificación de la norma ISO 9000 desde el año 2006 y viene evolucionando desde entonces. La certificación corresponde al proceso de la comercialización de autopartes y por lo tanto no afecta a la calidad de los productos.

Con la implementación de la norma, se buscó en un primer momento la normalización de los procesos, es decir lograr que el proceso de trabajo sea único y que quien lo ejecutara no lo cambiara a su forma o parecer. Esto tuvo y tiene un alto impacto en el servicio y atención de los reclamos del cliente. Las áreas afectadas fueron las de Recepción, Envase, Almacén, Sacado de Pedidos y Expedición, por lado de la planta; la administración quedó exenta y el proceso de ventas y compras entraron en el alcance de la norma. También se creó el departamento de RRHH que ha tenido un crecimiento importante, ya sea por su tarea de atención a las necesidades de las personas desde el punto de vista salarial, como por el servicio que le brinda a la empresa en la selección del personal, las capacitaciones y el acompañamiento en la toma de decisiones que le hace a la dirección.

Uno de los requisitos de la norma es medir y evaluar cada uno de los procesos que se tienen en marcha. Para ello cada sector tiene al menos un par de indicadores que van mostrando o reflejando la realidad de los procesos.

Hace unos años, se comenzó dentro de la planta, a trabajar sobre ciertos objetivos a cumplir. Basados en el historial de cada área, se eligieron

aquellos indicadores claves y se les asignó un objetivo a cumplir. Este fue un primer gran paso.

4.1.1.2 Descripción de la actividad

Los clientes de esta distribuidora son las casas de repuestos de las líneas Renault y Volkswagen, de Argentina y algunos países de Latinoamérica, cuyo volumen de compra y plazos de pagos se encuadren dentro de su política comercial.

La oferta comercial se encuadra en la especialización de las dos marcas ya referenciadas. Es decir que se ofrece una cantidad de ítems o artículos que van desde una simple tuerca a partes de carrocería importantes ya sean estas de alta, media o baja rotación, con la idea que el cliente encuentre en esta empresa un proveedor integral de su negocio. Si bien el aspecto diferenciador es la especialización, no se descuidan aquellos ítems que son vendidos por otras empresas que se dedican a varias marcas, centrándose en la clase de repuestos (por ejemplo embragues, ópticas, bujías, etc.); estos productos se denominan “distribuciones”.

Uno de los objetivos es enviar a los clientes, por el transporte que él indica y paga, el pedido dentro de las 24 hs de haberse solicitado; para el caso especial de Capital Federal y Gran Buenos Aires (por razones de competencia) se realiza la entrega puerta a puerta de los pedidos, cuando los montos superan un valor determinado. Con respecto al mercado internacional, los pedidos de exportación tienen plazos especiales, pero normalmente las demoras se generan por problemas aduaneros.

La promoción de nuestros productos se hace utilizando mails, nuestra página web, donde el cliente actualiza diariamente la lista de precios personalizada (con sus descuentos), enviando folletería en los pedidos, la visita de nuestros representantes y el diálogo permanente generado vía telefónica cuando desde la empresa se realiza la llamada o bien los clientes se comunican para pasar pedidos o realizar consultas determinadas.

Con respecto al precio, este se regula según la posición respecto a la competencia. Si hablamos de los artículos de distribución el precio lo determina por un lado la feroz competencia que hay entre los distintos

distribuidores y los márgenes de rentabilidad mínimos aceptables. Si en cambio hablamos de los artículos de especialización el panorama cambia, pues la trayectoria, experiencia en el rubro y el desarrollo de una gran cartera de proveedores, tanto locales como internacionales, le permite una posición de privilegio y lo suelen convertir en formador de precio. Esto se respalda a través de la comercialización de las marcas propias.

La oferta comercial también se puede definir como una oferta de servicio, pues se cuenta con un nivel de inventario que permite cumplir prácticamente el 100 % de los artículos entregados en los pedidos; una estructura logística que posibilita estar dentro de los plazos establecidos para la entrega del pedido; elementos intangibles como el asesoramiento del personal de ventas ayudando a los clientes en su mostrador; la entrega de un programa de gestión que les ayuda a los clientes a vender y comprar; un compromiso en la calidad de los productos que se comercializan con las marcas propias y finalmente atendiendo las necesidades de nuestros clientes y proveedores internos y externos apoyados en el sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2008.

4.1.2 Definición de las áreas críticas.

Por lo expuesto en el inciso anterior, se consideran las siguientes como áreas críticas.

4.1.2.1 Atención de clientes

Son quienes comprarán y generarán las ventas, es por lógico que su satisfacción deberá ser tomada en cuenta. Como se indicó anteriormente los clientes son comercios de venta de repuestos automotor y que valoran la relación con el proveedor. Debido a su moderada capacidad de almacenamiento, buscan la reposición permanente y variedad de productos, más que los precios, ya que esto les ayuda a mantener la rentabilidad. La actual variedad de modelos y el constante cambio de en las tecnología que tienen los vehículos, hace indispensable que ellos cuenten con proveedores que les provean los artículos necesarios para cumplir con la demanda de sus

clientes (talleres mecánicos y usuarios particulares). Es por esto que la empresa está seriamente comprometida en poderle surtir de todo aquello que le haga falta para desenvolver su actividad sin recurrir a una multitud de proveedores.

Definimos entonces los factores críticos del éxito:

1. Ágil respuesta: la entrega a tiempo (confiabilidad, previsión).
2. Disponibilidad de una amplia gama de productos.
3. Confiabilidad en el sistema de gestión de atención a clientes.
(Asesoramiento y respuestas ante los reclamos).

4.1.2.2 Desarrollo de Proveedores

Ellos permiten proveen la mercadería para poder materializar las ventas. Por lo tanto se deberá lograr tener una cartera de proveedores nacionales e internacionales que permitan proveer a los clientes la mercadería a un buen precio y con una calidad acorde.

Los factores críticos del éxito serán:

1. Disponibilidad de producto de buena calidad con precios justos, que permitan al cliente mantener su rentabilidad optando por un mix de productos de marcas propias y tradicionales.
2. Proceso de compras eficiente, buscando la más alta calidad al mejor precio posible.
3. Contar con proveedores confiables.

4.1.2.3 Desarrollo de los Recursos Humanos.

Mucho se habló sobre los RRHH durante el marco teórico. En el punto 3.4.7 se hizo un detalle sobre lo importante que son para las organizaciones. Ellos materializan los procedimientos de compra, venta, almacenado, recepción, administración, etc. Consecuentemente ellos deberán estar conformes con las tareas que le serán encomendadas y a su vez sentirse correctamente remunerados. Es fundamental que todos los empleados

conozcan cuales son las tareas que deben desarrollar y cuál es su función dentro del esquema de funcionamiento de la empresa.

Para ello, los procesos internos, deben funcionar bajo un sistema de mejora continua, enfocados hacia el cliente tanto interno como externo.

Los factores críticos del éxito serán:

1. Óptima respuesta a los clientes externos e internos.
2. Fluidez y habitualidad en la comunicación interna.
3. Mandos medios comprometidos: Este nivel de la estructura de la organización deberá contar con la capacidad de liderazgo necesario para comunicar y guiar a su equipo de trabajo de acuerdo las determinaciones tomadas por la dirección. Deberán actuar como nexos, modelos a seguir y facilitadores.
4. Colaboradores calificados y satisfechos: podrá brindarse una atención excelente a los clientes en la medida que las personas encargadas de esta tarea desarrollen las competencias necesarias a tal fin, por ejemplo conociendo las características de los productos, el tipo de cliente a atender, los plazos de entrega estimados. Esto requiere que el personal se encuentre motivado y comprometido con los objetivos de la organización.
5. Premio anual atado al cumplimiento de objetivos: con el propósito de alcanzar los objetivos de manera integral se plantea el pago anual de un bono asociado directamente al cumplimiento de los mismos. La aplicación de competencias como orientación al cliente y a resultados permitirá alcanzar niveles de desempeños alineados.
6. Optimizar los sistemas de información sobre actividades claves que faciliten la toma de decisiones.

4.1.2.4 Estado económico y financiero.

La importancia de esta área es más que crítica, ya que toda empresa tiene la necesidad de permanecer en el tiempo, generando valor para los clientes y alcanzando la excelencia, de esta idea se desprende que la

empresa debe ser rentable y eficiente para conseguir sus objetivos en el largo plazo.

Justamente con la idea de incrementar la rentabilidad de las operaciones la empresa debe buscar sostener la salud de las finanzas, con acciones tendientes a ampliar los márgenes de ganancia, reduciendo costos innecesarios, y administrando favorablemente los plazos de cobro y pago. También es necesario que logre ser eficiente en el uso del dinero a través del incremento de la rotación de los stocks, limitando la inmovilización, y detectando nichos operativos con mayor rentabilidad a la hora de asignar recursos.

Los factores críticos del éxito serán:

1. Incrementar el margen: a través de un control estricto de los costos, de manera de no resignar calidad de producto ni servicio, y asignando precios correctos.
2. Reducir plazos de cobro: llevar los plazos de cobro a la menor cantidad de días necesaria para mantener la salud financiera, a la vez de no complicar la relación comercial con el cliente.
3. Aumentar los plazos de pago: renegociar periódicamente los contratos con los proveedores, ampliando los plazos de cancelación de deudas.
4. Incrementar la rotación del stock: mediante una correcta gestión de compras, así como la promoción de ventas de productos con menor movimiento.
5. Gestión de los recursos administrativos y comerciales: identificando familias de productos, y asignando dichos recursos de acuerdo a su rentabilidad.
6. Evolución positiva de las ventas. Monitorear la evolución de las ventas respecto a períodos anteriores. Esto se hace para poder luego considerar el impacto de la inflación o los fenómenos de estacionalidad propios del sector.

4.1.3 Definición de indicadores y los valores requeridos

A continuación comenzaremos a presentar los distintos indicadores de cada una de las áreas críticas. Comenzaremos definiendo cada uno, explicando el comportamiento para cada situación posible.

4.1.3.1 Indicadores para medir el cumplimiento de satisfacción de clientes

Al mencionar que los factores críticos son la ágil entrega de los pedidos y una amplia gama de productos disponibles, se generan una gran cantidad de indicadores que profundizan en la organización y evalúan el desempeño de los distintos procesos que se llevan a cabo para que el cliente se encuentre con todo el material disponible en tiempo y forma.

Algunos indicadores son más cualitativos que cuantitativos, pero también hablamos de percepción y en las empresas de servicio esto es muy importante. Por eso se detalla al principio un indicador de satisfacción para luego incursionar en algunos valores más duros y que reflejan cómo se inter relacionan todos los procesos dentro de la organización.

1. Encuesta de satisfacción al cliente: obteniendo una calificación de 9 puntos sobre 10 en distintas variables a evaluar. Este indicador permite integrar ambos objetivos dando a conocer la valoración que el cliente posee de los servicios y productos brindados por la compañía.
2. Devolución de productos: cantidad de productos devueltos en el total de productos entregados. Un nivel inferior al 4% de la facturación y siendo el motivo la falla mecánica de los mismos, asegura que la calidad de los productos se encuentra dentro los estándares establecidos.
3. Demora en la entrega: no se podrá retrasar en más de 48 horas la fecha comprometida de entrega de los pedidos al transporte indicado por el cliente. Este indicador deberá ser menor al 1% de los pedidos totales sacados en el mes.

4. Cumplimiento del pedido: de acuerdo a la demanda efectuado por el cliente deberá cubrirse el 95% de lo solicitado por el cliente.
5. Demora en procesar las facturas de los proveedores. El sector de recepción de mercaderías deberá encargarse procesar lo más rápido posible el material entregado por los proveedores. Este valor deberá ser menor a 10 días y esto nos permitirá contar con el material lo más rápidamente posible.
6. Errores de identificación. Este valor deberá ser menor a 10 casos mensuales. Esto corresponde a errores en la identificación de productos o su incorrecto envase. Este dato es tomado sumando los reclamos externos como el control de calidad interno. De esta manera nos aseguramos que los productos pedidos por los clientes estarán en óptimas condiciones.
7. Peticiones desde el control de pedidos a los sectores de Almacén o Envase. Este valor deberá ser menor al 2% de los pedidos sacados en el mes, para cada uno de los sectores. Este valor nos asegura que la mercadería estará disponible en la estantería para poder ser enviada al cliente y sea remitida cuando él lo solicite. Ayuda a la gestión de prioridades a la hora de envasar y reposición de mercadería.
8. Correcta información de stock al cliente. El cliente cuenta con un programa de gestión de pedidos y búsqueda de artículos que es instalado por la empresa. En él cliente hace el pedido y sabe si hay stock. Por tal motivo esta información es vital que esté actualizada. Un nivel de reclamo que supere los 30 casos mensuales, es un valor que no se puede aceptar. Esto indica que el cliente solicitó mercadería que figura en stock y esto al no corresponderse con la realidad genera un mal entendido con el cliente.
9. Mantenimiento del sistema de gestión de calidad ISO 9000. La empresa cuenta con la certificación de la norma, ésta la obliga a hacer una correcta gestión de los pedidos, reclamos y requerimientos de los clientes. También le provee de las herramientas para asegurar que la calidad del servicio que se

presta, se mantenga y mejore con el paso del tiempo. Se deberá pasar las certificaciones del sistema sin No conformidades.

4.1.3.2 Indicadores para medir el área crítica de Proveedores.

Los factores claves de esta área, implica generar indicadores que nos permitan analizar varios aspectos importantes de ellos, como ser la variedad, el precio, la calidad de los productos suministrados y el cumplimiento de los plazos comprometidos para la entrega.

Debido a la gran cantidad de proveedores y artículos que conforman la oferta de la empresa, este análisis se realizará sobre aquellos proveedores que nos proveen los artículos de mayor movimiento y que son los que generan el 80% de la facturación. Son aproximadamente el 20% de la cartera activa de proveedores.

En una compañía como la del estudio, donde hay más de una centena de proveedores, llevar un análisis detallado de cada uno pierde su esencia. Es por ello que se decide hacer hincapié en aquellos que son más relevantes en el servicio.

Los indicadores son:

1. Cantidad de devoluciones sobre cantidad de artículos vendidos por proveedor: la cantidad de devoluciones por fallas, realizadas por productos de cada proveedor deberá ser inferior al 1%. Si esto no fuese así, se lo dejará de considerar como un proveedor importante o se le hará saber rápidamente de esta situación para que sea corregida. De mantenerse ese comportamiento se lo cambiará.
2. Cumplimiento de las entregas: Se medirá la relación entre la cantidad de artículos entregados sobre la cantidad de lo solicitado por orden de compra. Este valor deberá ser superior al 90% para ser considerado un proveedor de primera línea y confiable.

3. Plazos de entrega: El plazo de entrega no podrá superar los 7 días de la fecha estipulada de entrega. Si excede ese límite, este proveedor deberá ser reemplazado o se buscará una alternativa.
4. Oferta: Se evaluará en una escala del 1 al 5, la oferta que hace ese proveedor sobre la gama de productos que es necesario adquirir por parte de la empresa. Si estamos analizando un proveedor de embragues, este puede tener muchas referencias pero pocas que le sean importantes a la empresa; pero puede ocurrir que exista otro fabricante que se especializa en las marcas vendidas por la empresa y por lo tanto será más valioso que el anterior. Un proveedor con una nota de 5 es excelente.
5. Margen de utilidad promedio: Determinar el margen de utilidad promedio. Este deberá ser superior al 30% para ser considerado un proveedor de primera línea.

4.1.3.3 Indicadores que nos ayudarán a medir el área de RRHH

Del análisis de los factores claves, se desprende que el personal deberá estar correctamente orientado, motivado y capacitado para poder desarrollar sus actividades. La empresa se deberá comprometer en brindar los recursos necesarios, tanto maquinarias como el apoyo del sistema de computación para que los empleados se desenvuelvan con eficiencia. El departamento de RRHH juega un papel muy importante pues debe asegurar que los procesos de evaluación sean lo más claros posibles y de entregar a la organización las personas mejor calificadas para ocupar los puestos de trabajos requeridos.

Para lograr monitorear este proceso se definen los siguientes indicadores:

1. Capacitación: De acuerdo a los niveles jerárquicos y las funciones de las distintas áreas se buscará contar con colaboradores poseedores del conocimiento y habilidades necesarias para brindar un servicio diferenciador; de esta forma se medirán la cantidad de hs reales de

capacitación en comparación a las horas planificadas luego de haber diseñado los programas de capacitación para el año. El plan de capacitación deberá alcanzar un cumplimiento del 80% en función de las hs planificadas. A demás se medirán los resultados de la capacitación a través de evaluaciones teóricas y prácticas asignando calificaciones. El promedio objetivo será de 8 puntos sobre 10.

2. Tasa de rotación de colaboradores claves: Tras la identificación de talentos y personal clave la organización puede conocer la cantidad de colaboradores que renuncian en base al total de empleados claves. Se estima como meta una rotación anual del 6,68%. En 7 años la empresa renovarí el 50% del personal clave.
3. Resultado de la evaluación de cumplimiento de objetivos: De acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño, los colaboradores que cumplan los objetivos superando las expectativas percibirán dos sueldos adicionales; aquellos que alcancen un rendimiento solido un sueldo; en caso de alcanzar calificaciones como requiere mejora la percepción será de medio sueldo y finalmente frente a incumplimiento de la totalidad de objetivos no se entregará premio alguno. La calificación se hará como promedio de las calificaciones mensuales y el premio anual corresponderá según la nota sea 5 (dos sueldos), 4(1 sueldo), 3(medio sueldo) y menor de 3, nada.
4. Encuesta de satisfacción del personal: A mediano plazo la organización podrá aplicar dicha herramienta para conocer sobre los siguientes ejes de la gestión de personal y procesos: satisfacción de los colaboradores; sugerencias brindadas para la mejora continua; uso de sistemas de información, adecuación de los mismos a las necesidades de los colaboradores; valoración del programa de capacitación diseñado, entre otros. La valoración esperada será de 7,5 puntos sobre 10. Deberá considerarse esta encuesta para evaluar la optimización de los procesos.

4.1.3.4 Indicadores para seguir el estado Económico y Financiero.

Lo que se busca en esta sección es definir indicadores que nos permitan monitorear el correcto uso del dinero que dispone la empresa. Evitar los gastos innecesarios, lograr un apalancamiento financiero, buscando ante todo, cuidar la salud y la independencia económica, que le han permitido crecer con fortaleza durante todo este tiempo.

Para ello se han definido los siguientes indicadores:

1. Margen bruto sobre ventas: la utilidad bruta sobre las ventas deberá ser por lo menos del 20%, a fin de cubrir cómodamente el resto de los gastos necesarios para mantener el negocio.
2. Plazo promedio de cobro: el plazo otorgado a los clientes para cancelar sus obligaciones será no mayor de 35 días.
3. Plazo promedio de pago: para cancelar sus deudas comerciales, la empresa negociará un plazo no menor de 45 días.
4. Rotación de stock: el plazo promedio que un producto permanezca en el stock de la empresa, no podrá superar los 120 días. Este indicador también se involucra con la medición de la rentabilidad, por ello se controlará también para alcanzar el primer objetivo. Este indicador se llevará principalmente sobre los artículos de distribución.
5. Gastos comerciales y promocionales sobre ventas: el peso de los gastos comerciales (comisiones, viáticos, descuentos por volumen) más los publicitarios, no podrá superar el 10% de la contribución al margen de cada familia de productos.
6. Gastos en Remuneraciones: El gasto en este rubro, no podrá superar el 50% de los gastos generales. Este valor es un standart en las empresas con una gran carga en la logística y el servicio. Este valor es publicado por el ente que nuclea a los operadores logísticos y de consumo masivo del país. ARLOG y ASU.
7. Evolución: Ventas mes actual / ventas mes anterior y también la comparación con el año anterior. Ventas mes actual/ ventas igual mes

del año anterior. Estos valores deben responder en función a lo planteado como objetivo comercial.

4.1.4 Definición de la arquitectura:

Esta etapa ya es una cuestión que se trabaja según el tipo de indicador descripto. Se deberá hacer gráficos de barras o de líneas. Las tortas con porcentajes son solo adecuadas cuando se comparan valores porcentuales sobre un periodo, pues si se están pidiendo valores que se comparan con meses anteriores, no se puede mostrar ese dato. Es recomendable trazar el objetivo pedido y si existe un valor que esté fuera del rango solicitado, hay que mostrarlo con un color que resalte. También es muy bueno, que quien realiza el gráfico, tenga a bien explicar el motivo de las desviaciones y las posibles soluciones que se le podrían aplicar.

A continuación y a modo de resumen, se presenta en el cuadro, un resumen de los indicadores diseñados, junto al dato del objetivo a cumplir, la periodicidad en que se mide y finalmente una sugerencia del gráfico a utilizar para hacer la representación de los valores conseguidos.

| Área Crítica | Indicador | Objetivo | Periodo de medición | Área Afectada | Gráficos |
|--------------|-----------------------------|---|---------------------|-------------------|------------------|
| Clientes | Encuesta de Satisfacción | Lograr entre un 9 y 10 de promedio | Semestral | Calidad | Gráfico de torta |
| | Devolución de productos | Menor al 4 % de la facturación mensual | Mensual | Ventas / Reclamos | Barras y líneas |
| | Demora en la entrega | Menor al 1 % de los pedidos mensuales | Mensual | Sacado de pedidos | Barras y líneas |
| | Cumplimiento de los pedidos | Entregar más del 95 % de lo solicitado. | Mensual | Sacado de pedidos | Gráfico de Torta |
| | Demoras en | Menor a 10 | Mensual | Recepción | Barras y |

| | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|--|-----------|-----------------------------|------------------|
| | procesar las facturas | días | | de mercaderías | líneas |
| | Errores de identificación | Menores a 10 casos mensuales. | Mensual | Recepción y envase | Gráfico de torta |
| | Peticiones de control de pedidos | Menor al 2 % de los pedidos sacados. | Mensual | Almacén, recepción y envase | Barras y líneas |
| | Información de stock | Menor a 30 casos | Mensual | Almacén y Compras | Barras y líneas |
| | Mantenimiento ISO | Certificación | Anual | Toda la empresa | |
| Proveedores | Tasa de Devolución | Menor al 1 % | Semestral | Compras | Barras y líneas |
| | Cumplimiento de entregas | Promedio mayor al 90% | Semestral | Compras | Gráfico de torta |
| | Plazo de entrega | Promedio menor a 7 días, desde la fecha comprometida | Semestral | Compras | Barras y líneas |
| | Oferta | Nota mayor a 3 | Semestral | Compras | Barras y líneas |
| RRHH | Capacitación | Superar el 80% del cronograma estipulado | Anual | Recursos Humanos | Gráfico de torta |
| | Rotación | Menor al 6.68% | Anual | Recursos Humanos | Barras y líneas |
| | Cumplimiento de objetivos | | Anual | Recursos Humanos | |
| | Encuesta de clima laboral | Nota mayor a 7.5 | Anual | Recursos Humanos | Barras y líneas |
| Situación Económica y Financiera | Margen Bruto | Mayor al 20% | Mensual | Compras y Ventas | Barras y líneas |
| | Plazo de Cobro | Menor a 35 días | Mensual | Ventas | Barras y líneas |
| | Plazo de Pagos | Mayor a 45 días | Mensual | Pago a proveedores | Barras y líneas |
| | Rotación del stock | Menor a 120 días | Semestral | Compras | |
| | Gastos comerciales y de Promoción | Menor al 10% de la contribución marginal | Mensual | Ventas | Barras y líneas |
| | Gastos en Remuneraciones | Menor al 50% | Mensual | Recursos Humanos | Gráfico de torta |
| | Ventas mes/ Ventas mes | Mayor al 10% | Mensual | Ventas | Barras y líneas |

| | | | | |
|--|---|---------|--------|------------------|
| anterior | | | | |
| Ventas mes /ventas igual mes, año anterior | Según evolución periódica + % inflación | Mensual | Ventas | Barras y líneas. |

Esquema IV-1: Tablero de Comando

4.1.5 Estrategia de implementación

4.1.5.1 El dueño y la toma de decisiones

En la sección 3.2 revisamos las características típicas de los dueños y es importante resaltar un par de aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de proponer algo que modifique el actual esquema de su organización.

Muchas veces, el dueño, tiene o ha visto que necesitan resolver un tema y no se lo han comentado a nadie. Esto se comprende porque ellos están acostumbrados a resolver todo y necesitan ser quien traiga la solución. Si tenemos la solución a algún problema es importante tomar estos recaudos:

- La idea hay que presentarla como una posible solución a un problema que hoy se tenga.
- No se debe expresar abiertamente ser el dueño de “la solución” o al menos ante él. Se debe ser simplemente el portador de una idea para que él la considere.
- Tener en cuenta que si él no la aprueba, nada tendrá un futuro muy extenso.
- No desesperarse. Si sabemos que la idea es buena, que es una excelente respuesta a un problema que se tiene, debemos esperar a que el dueño así lo entienda. Es muy común, y lo mejor que pueda pasar, que una mañana aparezca “adueñándose” de nuestra idea para ponerla en práctica. Seguro con alguna variación, pero él la habrá internalizado.
- Cultivar el bajo perfil. No se puede sobrevivir demasiado tiempo en una empresa familiar, teniendo un perfil alto. Debemos considerar que el dueño es el único que tiene un grado de

reconocimiento superior al resto. Se puede dar que en algunos momentos nos prestan más atención que en otros y luego sentimos que caemos en el olvido. A no afligirse, es natural y normal. Nos presta atención cuando somos funcionales a sus ideas y luego hay momentos donde acompañamos.

- Debemos preguntarnos ¿Cuál es nuestro rol o función dentro de la organización? Ser parte de la familia es diferente a ser un empleado de confianza y muy distinto a ser una persona a la que han contratado como asesor externo.

4.1.5.2 Consideraciones iniciales

Como se ha detallado, lo primordial es convencer al dueño y para ello se debe armar una estrategia. Por lo tanto, basándonos en lo que se conoce, se realizan las siguientes consideraciones.

- ✓ Esta persona, como cualquier otro dueño exitoso, han logrado llevar el negocio ha donde está hoy, sin la utilización de esta herramienta, entonces ¿Por qué la necesitarían ahora?
- ✓ No pretendamos que cuando descubran esta herramienta cambiarán su forma de dirigir la empresa, de la mañana a la noche. Suelen a ser escépticos a los números que sean distintos a los de la facturación, gastos u otro valor neto. No suelen estar acostumbrados a relaciones, porcentajes o valores promedios del sector.
- ✓ El proyecto puede ser encarado por alguien, pero debe ver que varias personas los usan y que le sirven en la gestión de su actividad. Por lo tanto es importante que gente de su confianza pueda apoyar este proyecto.

¿Qué podemos hacer entonces?

Si apelamos al marketing diría, lo fundamental es *crear la necesidad*.

¿Cómo lo hacemos?

- ✓ De alguna manera le podemos recordar lo grande que está el negocio y la cantidad de variables y procesos que hay, por lo tanto se hace cada vez más complejo el seguimiento al detalle. Entonces podemos preguntarle ¿Cómo podemos hacer para seguir la evolución de algún gasto determinado?, o ¿Los pedidos que sacamos diariamente, son los suficientes como para atender los requerimientos de los clientes? Los emprendedores suelen ser personas que están en constante ebullición y cambio, por lo tanto querrán contar con el dato inmediatamente.
- ✓ Como en este caso es el director comercial, el Tablero le permitirá conocer si sus decisiones están teniendo los frutos que él espera y también podrá descubrir si esas mismas decisiones requieren aumentar los recursos en algunas áreas o no.
- ✓ Existe otra variante que es preguntarle a él como ver la evolución de ciertos sectores. Como siempre tiene la necesidad de emitir respuesta a todo lo que sucede dentro de su empresa, esto le puede despertar el interés por medir y con ello le generamos la necesidad de tener una herramienta que le ayude a eso.
- ✓ También está la posibilidad de trabajar sobre lo que hoy tiene. Muchos de esto emprendedores, saben que deben mirar los números, pero lo hacen de una manera muy personal. Llevan “sus indicadores” anotados en agendas propias, le piden información a un encargado, otra a un responsable de una sección distinta y con eso, arman su propio tablero, que puede estar lleno de números que solo él los conoce. Con esto se está perdiendo de tener al alcance, indicadores de otras secciones y sus relaciones, con las que puede verificar si sus decisiones tienen el alcance que él programó.
- ✓ La idea es poder formalizarle un tablero, sin que esto lo moleste o le cambie la forma en que hoy ve las cosas, mostrándole los beneficios de una visión sobre las áreas críticas que tiene su empresa y con esto lograr enriquecer el análisis.

¿Quién lo puede hacer?

Lo ideal es un asesor externo que él haya contratado. Diría que en este caso él podría sugerirlo directamente con lo cual allana mucho el camino del convencimiento.

Si no hay nadie contratado, puede ser el contador de la firma o bien alguno de sus viejos colaboradores que le pidan el consejo de como poder seguir cierto y determinado proceso, etc.

4.1.5.3 Armando la estrategia.

Sobre la última idea se trabajará para formular una estrategia que nos permita lograr formalizar estos datos aislados que hoy usa e incorporarlos en el tablero que acabamos de presentar e integra los distintos indicadores de las áreas que él considera necesarias.

Para poder comenzar a armar una estrategia de implementación, es necesario conocer cuál es la información que el dueño necesita periódicamente para tomar sus decisiones. Es obvio que él recoge o solicita información a sus allegados. La idea es investigar para conocer quiénes y qué información le brindan.

El saber quiénes le brindan la información, nos dirá a qué áreas le solicita datos (ventas, administración, tesorería, planta, etc.) y a su vez conocer a las personas, permitirá trabajar con ellas para, en primer término incluirlas en este proyecto y en segundo lugar, enseñarles que se busca trabajar junto a ellos y no sustituirlos o perjudicarlos. Recordemos que la gente que rodea al dueño suele ser muy celosa de las cosas que hace y sobre todo afirman su relación con él a través de estos pequeños datos que le suministran.

Por lo tanto la idea es que ellos vean en el formato del cuadro de mando solo un nuevo formato para llevarle la información al jefe y que nada va a cambiar, o bien el trabajo que ellos realizan podrá ser compartido con otras

personas, dándole la posibilidad que más personas conozcan los resultados de su trabajo.

Podríamos resumir esto diciendo que según las etapas de implementación del cuadro de mando en el apartado 3.10, se trabajaría selectivamente con un grupo de personas en las dos primeras etapas (Decisión y Capacitación y convencimiento), con el objetivo de lograr obtener los requerimientos y la información para armar el primer cuadro de mando que se le mostrará al dueño.

En esta etapa de formación se podrá utilizar todo lo expuesto sobre las funciones de administración y la importancia del proceso de control tal como se expuso en el capítulo 3.5.

Este es un paso que hay que recorrerlo con mucho cuidado. La presentación del cuadro de mando debe hacerse ante él acompañado por todas las personas que colaboraron en el armado del mismo y donde cada uno explique lo que hizo. Si en el momento de la exposición hay datos que puedan comprometer al dueño por una decisión que él haya tomado, es recomendable nombrarla pero no quedarse ahí mismo. Son muy inteligentes y apenas vean amenazada su posición pueden abandonar el proyecto o desestimarlos por completo solo por mostrar eso. Quizás en ese momento sería positivo simplemente marcarlo y dejarlo pasar. Solo después pedirá el dato y trabajará para corregirlo.

Si todo se resuelve positivamente, lograremos tener al dueño motivado ante el uso de esta nueva herramienta y al resto de la gente contenta por haber participado y que su esfuerzo haya sido valorado por el dueño.

Con esto concluido se podrá trabajar para que el dueño esté decidido a contagiar esta idea al resto de la organización.

Convencido el jefe que el cuadro de mando se puede usar con el doble fin, el de controlar y motivar, debemos hacerlo participar activamente en el

proceso de capacitación y convencimiento, como así también en el proceso de creación e implementación. Esto debe ser así porque tiene un impacto con dos resultados muy positivos. En primer lugar que la organización vea que esto es algo que él quiere y por lo tanto le dará la importancia necesaria para que no quede en una idea que alguien le dio y se diluya en el tiempo. Como segunda consecuencia, hará que el jefe comience a plantear objetivos en distintas áreas y esto le hará ir practicando, de una manera indirecta, la conceptualización de la estrategia de negocio que quiere poner en marcha.

Para poner en marcha la implementación, se deberá comenzar con reuniones donde participen, el dueño y los representantes de las áreas afectadas, junto al personal de sistemas. Esto permite que se explique a todos el porqué de esa área crítica y como cada uno tiene influencia, a través de su trabajo, en los resultados. Como se puede apreciar en el Esquema IV-1 en un área crítica, suele haber más de un sector involucrado y lo fundamental es convencer a cada uno de la importancia que tiene su trabajo en la consecución de los objetivos.

El personal de sistema, debe colaborar en el armado y la recolección de los datos que alimentarán a los indicadores. Debemos lograr que este tablero se llene de forma automática y que no dependamos de nadie, de esta manera conseguimos velocidad en los datos recolectados y a su vez evitamos la posible “manipulación” de los datos. Recordemos que hay remuneraciones atadas a los valores reflejados en el tablero.

La etapa final de utilización, se verá respaldada por el sistema de gestión de calidad. Como la empresa está certificada, de alguna manera “exige” que los indicadores de procesos sean periódicamente analizados y por lo tanto será el soporte en el tiempo que apuntalará su uso y adecuación. Pero lo más importante es que este tablero haya sido confeccionado por los actores y a su vez sirva para tomar decisiones y convalidar las acciones del pasado.

4.1.6 Expansión

Con el tablero de comando en marcha, cada área podrá ir desarrollando sus propios Tableros Operativos. Estos reflejarán su actuación y mostrará los resultados obtenidos. Habrá otras que modificarán los que tienen para adaptarse a los resultados que se piden por la dirección.

Este proceso tiene como objetivo que el dueño empiece a ver que puede medir el impacto de sus decisiones y realmente controlar lo importante de su negocio. Esto le dará confianza para poco a poco comience a compartir su visión del negocio, y que cada una de las áreas comiencen a alinearse con lo que él tiene pensado. Este es un primer paso para dejar de ser un emprendedor exitoso y se convierta en un líder de una empresa exitosa.

En cuanto a los tableros operativos estos deberán estar puestos a disposición de quien quiera y sobre todo tiene que estar armados con información que realmente sea valedera, útil y confiable para el sector. Un tablero de recepción de mercaderías puede contener solo 3 indicadores y nos dará un claro panorama de la situación. Estos pueden ser Cantidad de remitos procesados, días de demora en procesarlos y cantidad de remitos pendientes. Para el caso de Sacado de pedidos, podemos contar con un indicador que nos informe cuantos pedidos sacamos diariamente y otro que nos diga cuál es el nivel de error que tenemos al procesar las órdenes de pedido. Recursos Humanos, Finanzas, Ventas, Compras, pueden y deben tener varios indicadores más que los que se han citado en tablero diseñado. Lo importante es que cuando desde este tablero se note un desvío, el resto de la información del sector afectado esté rápidamente al alcance.

4.1.7 Camino hacia la profesionalización

Esta idea de inserción del tablero de comando, podemos venderla en la organización como una forma de ir profesionalizando a la empresa. Pero

debemos tener mucho cuidado, porque muchas veces este término está mal entendido y sobre todo por el dueño.

Muchos creen que profesionalizar es llenar la estructura de la empresa de contadores, ingenieros, abogados, administradores de empresa, etc y nada más lejos de esto. Profesionalizar debe entenderse como el acto de compartir datos que cada uno posee y sistematizarlos en información que pueda ser compartida con el resto. Es desempeñar lo más profesionalmente su trabajo, respondiendo a las exigencias que la empresa solicita.

Es importante considerar la dialéctica que se use, ya que para el empresario dueño del negocio esto suena como algo raro, él está acostumbrado a “sentir” en su piel lo que la empresa siente. Él no piensa en mercado, sino compradores; en vez de tecnologías dice equipamiento, en lugar de estrategia, posibles negocios.

4.1.8 Un buen comienzo

Hasta aquí se ha descrito un proceso ideal y hasta lógico de lo que podría ser la forma de implementar un tablero de comando en esta empresa familiar.

Las empresas familiares bien llevadas, tienen procesos de crecimientos muy marcados y a veces muy rápidos. El crecimiento va de la mano con la complejidad. Por lo tanto es necesario lograr que la dirección no le pierda el control al crecimiento dado que si lo hace, generaría un efecto negativo en el proceso evolutivo de la empresa.²⁷

Hay un viejo dicho que reza “el ojo del amo, engorda el ganado”. Este es el concepto más difundido en las empresas familiares y el miedo a que algo se pase por alto del ojo del dueño, hace que muchos proyectos se frenen por no contar con las herramientas necesarias para saber qué es lo que pasa. Si a esto le sumamos que la empresa crece y se complejiza, es necesario que la

²⁷ Fuente “Dirigir no es solo mandar” Lluís Navarro y otros. Editorial Lid Argentina S.R.L. 2011

dirección cuente con la gente motivada y una manera sencilla de controlar como marchan las cosas. El tablero es una de esas herramientas con la que cuenta.

Implementar el tablero de comando será un logro desde el punto de vista de la administración de la empresa y además el punta pié inicial a la experiencia de trabajar pensando en objetivos y con esto preparar el terreno para que podamos en el día de mañana, comenzar a trabajar en la implementación de un Balanced scorecard. Como se comentó anteriormente, cuando se comparaban ambas herramientas, es necesario aprender a caminar para luego correr.

Esta implementación puede ayudar a la empresa también en otro aspecto. El hecho de cambiar el enfoque tan acostumbrado sobre la actividad diaria y puntual, le permitirá dejarse de preocupar por cada cosa y empezar a ocuparse de resolver otros temas que también le son importantes y requieren de tiempo y maduración como ser la sucesión.

V Conclusión

Este trabajo de tesis comenzó con la intención de describir y ordenar el proceso de implementación de un tablero de comando en una empresa familiar.

Para ello, se describió la particular forma de ver y hacer las cosas que tiene una empresa de esta concepción. Con el objeto de lograr un mejor análisis, se realizaron las comparaciones con una empresa no familiar. Su conformación, sus ventajas y desventajas como así también las diferentes etapas de la vida de cada una.

Lo particular de este trabajo es que se hizo eje en el dueño o fundador de la empresa. Al describirlo se puede entender las acciones y reacciones que tienen estos personajes dentro de la familia y la empresa. Haber descubierto las particularidades de este tipo de personas, nos permite movernos dentro de una empresa familiar con mayor inteligencia, pues conocemos como es la relación que mantiene con su gente, su familia y su empresa.

Como nuestro objetivo es implementar un tablero de comando, para formularlo fue necesario conocer como es el proceso de administración que se debe llevar a cabo en una empresa y cuál es la función del control dentro del mismo. Este proceso es independiente del tipo de empresa se trate, ya que es el mismo para cualquier tamaño, tipo rubro o conformación que tenga una empresa.

Al estudiar el proceso de control, se justificó el uso de un tablero de comando y no otra (un BSC o un control presupuestario), debido a su utilidad, la efectividad y fácil implementación. También se consideró la edad y la maduración de la empresa en estudio.

Como aplicación se trabajó sobre la empresa en sí. Se analizó su entorno, el tipo de actividad (para ello usamos el enfoque de las cuatro

Fuerzas de Porter), la conformación de la empresa, la familia y como se relacionan ambas. En función de esos elementos se definieron las áreas críticas y luego se definieron los indicadores más importantes. Luego se pensó en una estrategia de implementación, basada en el conocimiento adquirido sobre el comportamiento del dueño y de la gente que trabaja para él y se terminó haciendo algunas notas sobre el procedimiento de implementación y utilización, siguiendo el esquema descrito en la introducción teórica.

La implementación de un tablero de comando en una empresa de este tipo se ajusta más a un problema de decisión y convencimiento al dueño que a la complicación técnica de la creación del tablero. De todos modos el estudio del caso nos deja como aprendizaje una metodología de trabajo, para analizar un caso y determinar cuáles son las áreas más importantes que se debe cuidar esa empresa. Esto viene también definido por el tipo de actividad que desarrolle. El detalle de los factores claves de éxito nos permite profundizar y así poder fácilmente definir los indicadores.

Espero que este trabajo sea de utilidad para todos aquellos que trabajan en una empresa familiar y sirva como inspiración para quienes tienen ganas y deseos de colaborar en la organización.

Al trabajar dentro de este tipo de organización se suele sentir agobio, porque no se nos tiene en cuenta o bien se adueñan de nuestro conocimiento. Este trabajo sirve para ayudar a entender cómo funciona la empresa familiar a saber cuál es la forma correcta de ir haciendo las cosas y a disfrutar del trabajo dentro de estas tan particulares empresas.

VI BIBLIOGRAFÍA

6.1 Libros

- ▶ BORK David y otros
Como trabajar en la empresa familiar.
1ª ed. Barcelona: Gránica, 1997. 317 p
ISBN 84-7577-502-0.

- ▶ DODERO, Santiago
El secreto de las empresas familiares exitosas.
1ª ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2002. 280 p.
ISBN 950-02-3647-8

- ▶ QUIRÓS, José María
Etapas de la PYME
1ª ed.[Madrid]: Diaz de Santo. 2012. 229 p.
ISBN: 978-84-9969-068-1

- ▶ KAPLAN, Roberto S. y NORTON, David P.
Cuadro de mando integral.
1ª ed. Barcelona: Gestión. 2000. 321 p.
ISBN 84-8088-504-1.

- ▶ KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz

Administración, Una perspectiva global

12ª ed. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, 2004. 804 p.

ISBN 97-0103-949-1

▶ LEACH, Peter

La empresa familiar.

2ª ed. Madrid: Gránica, 2009. 314 p.

ISBN 978-95-0641-559-4

▶ LEA, James W.

La sucesión del Managment en la Empresa Familiar

1ª ed. Buenos Aires: Garnica. 1993. 278 p.

ISBN: 84-7577-333-8

▶ NAVARRO, Lluís, NAVARRO, Xavier y NIETO Tomás

Dirigir no es solo mandar

1ª ed. Sarandí: Lid Editorial Argentina S.R.L. 2011.

155 p.

ISBN 9789871822027

▶ WARD, Jhon

El éxito en los negocios de familia

1ª ed. Bogotá: Norma S.A. 2006. 246 p.

ISBN 9580493200

▶ SENGE, Peter

La quinta disciplina.

1ª ed. Barcelona: Granica, 2007. 490 p.

ISBN 950-641-430-0.

.

6.2 Páginas Web

- ▶ www.laempresafamiliar.com
- ▶ www.clubfamilia.com.ar
- ▶ www.degerencia.com
- ▶ www.slideshare.net/guitartp/bsc-vs-tablero
- ▶ <http://www.degerencia.com/articulo/el-tablero-de-comando-una-herramienta-a-elegir-sin-temor-a-equivocarse#4>

6.3 “Apuntes de Cátedra”

- ▶ ARMANDO, Juan
Planificación y control de gestión
(2009). Apunte de cátedra. Maestría Administración de Empresas. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencia de la Administración.
- ▶ Amuchástegui, Enrique
Gestión de los Recursos Humanos
(2008). Apunte de cátedra. Maestría Administración de Empresas. Universidad Católica de Córdoba. Instituto de Ciencia de la Administración.